

Att förstå samverkan mellan företag

– En ansats för inter-organisatorisk utveckling i småföretag

Karin Axelsson och Ulf Melin

E-post: karax@ida.liu.se; ulfme@ida.liu.se

Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO)

Linköpings universitet

581 83 Linköping

Inledning

Detta kapitel redovisar exempel på resultat från projektet ”Samverkan och affärsutveckling i träkedjan” (SAIT), som har ingått i MTO-programmet med inriktning mot inter-organisatorisk samverkan. Kapitlet fokuserar just inter-organisatorisk samverkan och utveckling av såväl organisation, IT-system som mänskliga aktörer. Inom SAIT-projektet har vi arbetat på tre nivåer; inom enskilda företag, i samspelet mellan en kund och en leverantör (en dyad) samt inom ett organisatoriskt nätverk bestående av många aktörer. I detta kapitel väljer vi att fokusera dyadnivån. Skälet till detta är att vi genom ett empiriskt exempel, som belyser relationen mellan två av de företag vi studerat i projektet, vill visa på betydelsen av samspel och gemensam förståelse som grund för god inter-organisatorisk samverkan.

Ett viktigt mål med SAIT-projektet har varit att bidra till ökad konkurrenskraft för såväl enskilda företag som för flera företag i samverkan, genom inter-organisatorisk utveckling av affärsförutsättningar och affärsrelationer. Ett annat centralt mål har varit att förbättra förutsättningarna för affärs- och produktutveckling genom inter-organisatorisk samverkan. Kapitlet syftar till att sprida kunskap om tillvägagångssätt för sådan gemensam utveckling till intressenter utanför de studerade organisationerna.

Kapitlet inleds med en beskrivning av SAIT-projektets genomförande. Därefter följer en sammanfattande genomgång av affärsaktsteori, vilket är en teoribildning som vi har tillämpat och vidareutvecklat under projektets gång för att förstå och förändra affärsinteraktionen mellan studerade organisationer. Efter denna teorigenomgång ges ett konkret exempel på hur teorin kan användas praktiskt för att beskriva samverkan på dyadnivån mellan två organisationer. Kapitlet avslutas med reflektioner kring detta tillvägagångssätt samt redovisar viktiga lärdomar från projektet. Dessa lärdomar är formulerade för att vara tillämpbara för praktiker.

Projektbeskrivning

SAIT-projektet har bedrivits i form av en huvudstudie under åren 1999 till och med 2001 samt dessförinnan i form av en förstudie (Axelsson et al., 1999) med start hösten 1998. Under dessa år har sju till nio forskare varit involverade i projektarbetet. I projektet har tre forskningsorganisationer ingått:

- Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO) vid Linköpings universitet,
- Institutet för träteknisk forskning (AB TRÅTEK) och

- Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

SAIT-projektets grundläggande forskningsidé är att man genom att utveckla inter-organisatorisk affärssamverkan mellan skogsleverantör, sågverk och träindustri (snickeriföretag och hustillverkare) kan skapa bättre möjligheter till obrutna värdekedjor av produkter från skog till slutkund. I SAIT-projektet kallar vi en sådan värdekedja för *träkedja*. Kedjan är sedan en del i ett större organisatoriskt nätverk. Behovet av forskning kring IO-samverkan påvisas inte sällan av att ett förmodat största utbyte av förändringsinitiativ ligger i gränssnittet mellan organisationer. Denna potential innehåller samtidigt utmaningar, såsom förhandling mellan parter för gemensam utveckling, teknik för att stödja samverkan, lärande över organisationsgränser samt en ömsesidig anpassning mellan parter. I SAIT-projektet har vi därför arbetat med att utveckla metoder, arbetsformer, kunskaper och erfarenheter kring inter-organisatorisk affärssamverkan. Projektarbetet kan karaktäriseras som integrerad affärs-, verksamhets-, IT- och kompetensutveckling. Vi har sålunda haft som ambition att integrerat belysa samtliga MTO-aspekter i våra fallstudier.

Inom SAIT-projektet har vi primärt studerat följande organisationer¹:

- Sågverk
- Snickeriföretag
- Hustillverkare

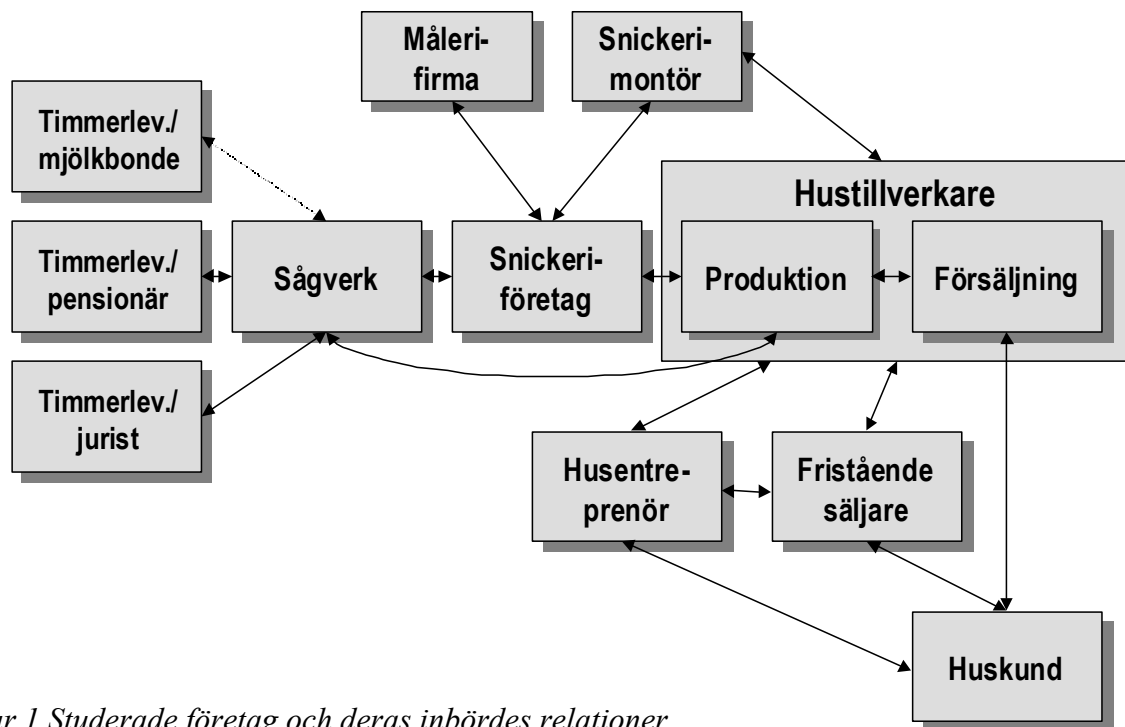
Dessa tre organisationer har affärsrelationer med varandra och utgör kärnan i studien. Utöver dessa företag har vi under projektet vidgat vårt studieområde till att även innefatta andra viktiga aktörer (kunder och leverantörer till kärnföretagen). De sistnämnda företagen (medproducenter) har inte studerats lika ingående som kärnföretagen, men våra empiriska iakttagelser har visat att förståelsen för studieområdet ökar väsentligt genom att vidga träkedjan till ett tränätverk. Följande aktörer har studerats genom personliga intervjuer, men utan den heltäckande diagnos och design som genomförts för kärnföretagen:

- Tre mindre privata skogsägare (som även är mjölkbonde, pensionär och jurist)
- Målerifirma
- Snickerimontör
- Husentreprenör
- Fristående hussäljare
- Tre huskunder

Samtliga studerade organisationer är att beteckna som småföretag. Figur 1 nedan illustrerar detta utvidgade tränätverk samt aktörernas inbördes relationer.

SAIT-projektet har bestått av flera växelverkande aktiviteter; ovan nämnda företag har studerats empiriskt. Samtidigt har teoretisk metod- och kunskapsutveckling skett. Det empiriska arbetet har varit uppdelat i en diagnos- och en designfas. Vi har genomfört diagnoser, av varierande omfattning, på varje enskilt företag i vårt studerade organisatoriska nätverk. Därefter har varje kund-leverantörspär (dyad) och den affärssamverkan som sker mellan dessa studerats. Slutligen har företags- och dyadvisa diagnoser sammanfattats i en övergripande studie hela av nätverket. Mer designinriktade åtgärder har genomförts inom sågverket, snickeriföretaget, hustillverkaren samt vad gäller relationen dem emellan.

¹ De studerade organisationerna är anonymiserade här liksom i all annan rapportering från projektet.



Figur 1 Studerade företag och deras inbördes relationer

Arbetet med företagen i vår studie har sålunda bedrivits på tre nivåer:

- Företagsnivå (intra-organisatoriskt fokus),
- dyadnivå; samverkan mellan par av kundföretag och leverantörsföretag (inter-organisatoriskt dyadfokus) samt
- nätverksnivå; det inter-organisatoriska nätverket och dess ingående företag (inter-organisatoriskt multifokus).

Det empiriska arbetet har bestått av ca. 50 intervjuer samt ca. 20 modelleringsseminarier. Modelleringsseminarierna har genomförts på respektive kärnföretag, där intern verksamhet och gränssnitt mot kunder och leverantörer kartlagts av forskare och företag gemensamt. Vid modelleringsseminarierna har forskare tillsammans med representanter för organisationen beskrivit aktiviteter, aktörer, förutsättningar och resultat i affärsprocessen med hjälp av s.k. handlingsgrafer (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Genom dessa detaljrika sekventiella beskrivningar av verksamheten har samtliga deltagare erhållit god förståelse för de studerade organisationerna. Graferna har också möjliggjort diskussioner om förbättringsåtgärder eftersom den grafiska kartläggningen i flera fall inneburit att aktörer i företagen fått en bättre helhetsbild av sin verksamhet. Vid modelleringsseminarierna har vi även kartlagt mål, problem och styrkor, samt samband mellan dessa, i de studerade organisationerna, vilket varit en viktig grund för såväl förståelse av nuläget som förändringsaktiviteter.

Modelleringsseminarierna har dels inneburit aktiviteter där forskare och praktiker gemensamt ritat grafer ute på företagen och dels datorstödd renritning av resultatet utförd av forskarna. Samtliga modelleringsseminarier har även innefattat återkoppling av kartlagd verksamhet till den aktuella organisationen. Inte sällan har dessa återföringstillfällen resulterat i fördjupad information, som inneburit att graferna reviderats ytterligare. Varje modelleringsaktivitet har avslutats då forskare och praktiker gemensamt ansett att beskrivningen av organisationen är korrekt utförd och lagd på rimlig detaljningsnivå.

Analys av samverkan mellan företag

Inom föreliggande projekt har vi aktivt arbetat med en modell för att analysera och utveckla samverkan mellan företag². Modellen kallas den affärsgeneriska modellen³ och bygger på affärsaktsteori eller Business Action Theory (BAT) (Goldkuhl, 1998).

Det finns ett flertal argument för att lägga vikt vid att utveckla förståelse för samverkan mellan företag. Detta gäller inte minst små- och medelstora företag vars verksamhet inte sällan inbegriper en handlingsmiljö (se t.ex. Thompson, 1967) där andra företag tar en aktiv del. Många affärer som genomförs mellan företag baseras dessutom på långvariga, långsiktiga och förtroendefulla relationer mellan dessa (vilket belyses både inom relationsmarknadsföring och Uppsalaskolans nätverksansats, se t.ex. Gummesson, 1995; Håkansson och Snehota, 1995). Detta innebär att företag över tiden successivt anpassar sina respektive rutiner och procedurer till varandras verksamhet. Samverkan mellan företag följer i någon mening en grundläggande affärslogik. Samspelet varierar mellan olika affärssituationer beroende på olika förutsättningar, men det är möjligt att identifiera ett antal grundläggande faser som en affär genomgår vad gäller samverkan mellan kund och leverantör. I Figur 2 nedan beskrivs vår grundläggande modell över affärssamverkan mellan kund och leverantör. En viktig teoretisk inspirationskälla för utvecklingen av denna modell är talaktsteori (Austin, 1962; Searle, 1969). Kommunikationsteori är dock inte den enda utgångspunkten. Vi har även hämtat inspiration från etablerad kunskap kring affärsrelationer. Två viktiga inspirationskällor från företagsekonomi nämndes ovan (se till exempel Gummesson, 1995; Håkansson, 1989 samt Håkansson och Snehota, 1995).

Den affärsgeneriska modellen innefattar beskrivning och analys av sättet att göra affärer i organisationer. Att göra affärer betraktas utifrån handlingar som utförs av både kund och leverantör. Vid studier av inter-organisatoriska relationer, affärssamverkan mellan kunder och leverantörer, är en teoribildning av detta slag användbar. Teorin kan bland annat användas som stöd för analys och värdering av handlingar i, och för affärsrelationer. Analys av empiriska data med stöd av den affärsgeneriska modellen kan t.ex. ge en uppfattning om kvalitet och konsistens hos enskilda handlingar (externt riktade i relationen, eller internt riktade i det egna företaget för relationen) och relaterade handlingar samt IT-stöd i en affärsprocess, som grund för värdering och eventuell utveckling av desamma (se vårt empiriska exempel nedan).

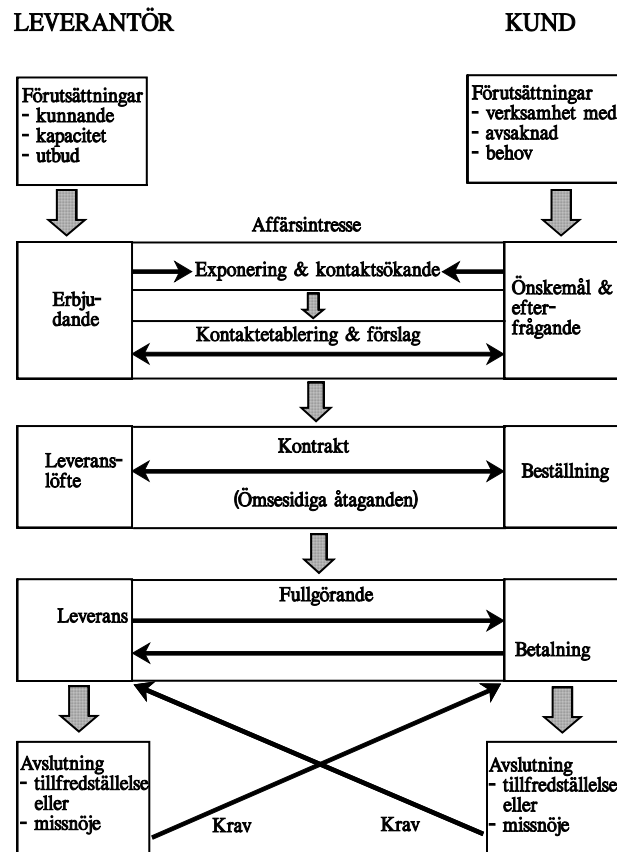
Vårt val att sätta affärsrelationer (dyader) i förgrunden innebär med nödvändighet att företagsinterna förhållanden och en affärsrelations förhållande till andra affärsrelationer i nätverk hamnar i bakgrunden. Vi är väl medvetna om denna avgränsning, men väljer att betona relationer i detta kapitel. Inom projektet har emellertid organisationsinterna förhållanden och förhållande till andra affärspartners i nätverk också studerats.

Genom den affärsgeneriska modellen (Figur 2) betonas ett samverkansperspektiv på affärsprocesser. Sådana processer består till väsentlig del av interaktion mellan kund och

² Eller närmare bestämt samverkan och interaktion mellan mänskliga aktörer som agerar i organisationers namn (jämför t.ex. med Ahrne och Hedström, 1999).

³ Denna modell är en av flera tillgängliga för att utveckla en förståelse för interaktion och samverkan mellan företag i affärsrelationer. Ett annat exempel är IMP:s interaktionsmodell (se Håkansson et al., 1982; se också Ahlström, 2000). Vi väljer den affärsgeneriska modellen framför IMP:s interaktionsmodell eftersom den förstnämnda har ett explicit kommunikationsperspektiv (genom talaktsteori; se nedan) och innehåller olika faser för interaktion. Båda dessa egenskaper gynnar vårt intresse av att fokusera inter-organisatoriska IT-system. Den affärsgeneriska modellen har emellertid inspirerats bland annat av interaktionsmodellens teoretiska grund (se nedan).

leverantör. Senare delar av affärsprocessen (som t.ex. leverans och betalning) är beroende av effektiviteten i interaktion i tidigare faser. Denna modell anlägger också ett symmetriskt perspektiv på kund och leverantör⁴. Den avviker därmed från vissa klassiska marknadsföringsmodeller vilka endast betonar säljaren som aktiv och påverkande part och kunden mer som en passiv påverkad part. Modellen framhäver istället båda parter som aktiva och interagerande i ett ömsesidigt utbyte (Glynn och Lehtinen, 1995).



Figur 2 Grundläggande modell för affärssamverkan (från Goldkuhl, 1998)

Samverkan mellan företag och IT-system

Den förståelse för kommunikation och handling i utbyte mellan företag som den affärsgeneriska modellen bidrar till är viktig kunskap för att utveckla och värdera IT-system. IT-system blir en alltmer integrerad del av företags dagliga verksamhet, både internt och i samverkan med andra företag. Informations- och datautbyte mellan olika enheter är dock inte enbart en fråga om överföring av informationsinnehåll. Informationssamverkan mellan organisationer innebär t.ex. att olika åtaganden utfästs och utförs. Datautbytet innebär att kommunikationshandlingar av olika slag utförs; t.ex. erbjudanden, order, bekräftelser, leveranslöften, avisering, avbokning, betalningsanmodan. Meddelanden som skickas mellan organisationer har ett informationsinnehåll och en kommunikativ funktion. Denna dubbla roll som meddelanden har (innehåll och funktion) har beskrivits väl inom så kallad talaktsteori

⁴ Argument för att använda ett symmetriskt perspektiv återfinns bland annat i Håkansson et al. (1982), se också Holmlund (1997).

(Searle, 1969; Habermas, 1984). Detta har också tagits upp inom informationssystemområdet; t.ex. av Winograd och Flores (1986) samt van Reijswoud (1996).

Med ovanstående perspektiv på samverkan och IT-system vill vi argumentera för att användningen av IT-system inte enbart är en teknisk fråga, utan i högsta grad en fråga som berör och berörs av människor, organisering och organisation (såväl inom som mellan företag). Det blir därför centralt att förstå affärslogik i de relationer som studeras. Omvänt blir det förstås också viktigt att förstå den affärslogik som finns i IT-system som kan användas.

Senn (2000) identifierar att den tekniska utvecklingen inom IT-området gör att vi kommer att få se påtagliga förändringar i sättet som interaktion mellan företag sker på de kommande åren. En sådan utsaga är emellertid viktig att placera i ett sammanhang. Ser vi till de företag som medverkat i denna studie skall hänsyn tas till IT-mognad, kunskande och investeringsmöjligheter för att bedöma möjliga genomslag i denna bransch. Den informellitet som finns i studerad interaktion skall också tas hänsyn till (se exempel nedan).

Vidareutveckling av modellen inom ramen för projektet

Inom ramen för SAIT-projektet har vi arbetat med teoretisk vidareutveckling av den affärsgeneriska modellen varvat med empirisk tillämpning/prövning (Goldkuhl, 1998; Axelsson et al., 2000; Goldkuhl och Melin, 2001; Lind och Goldkuhl, 2001; Melin, 2002). Modellen har bland annat vidareutvecklats med avseende på de speciella förutsättningar som gäller vid långvariga affärsrelationer (som är fallet i SAIT-projektets studerade småföretag). Ett kännetecken för dessa relationer är att exponerings- och kontaktsökandefasen inte ständigt upprepas, eftersom kund och leverantör har upprättat långsiktiga överenskommelser om framtida affärstransaktioner. Detta specialfall innebär bland annat att vi för långsiktiga affärsrelationer skiljer mellan generella avtal på principnivå och avrop och bekräftelser för varje affärstransaktion (Axelsson et al., 2000), vilket även framgår av exemplet nedan. Goldkuhl och Melin (2001) innehåller också en vidareutveckling med avseende på ett strategiskt perspektiv på affärsrelationer tillsammans med hur relationer formas genom vardaglig interaktion och utveckling.

Ett empiriskt exempel

I detta avsnitt använder vi den affärsgeneriska modellen, som beskrevs ovan, för att åskådliggöra sågverkets och snickeriföretagets handlingar då de genomför en affärstransaktion. Med hjälp av modellen kan vi visa vilka internt och externt riktade handlingar som respektive part i dyaden utför i de olika faserna av affärstransaktionen. Först beskriver vi dock kortfattat de båda studerade organisationerna.

Sågverket

Det studerade sågverket är ett köpsågverk beläget i Småland. Sågverket har varit familjeägt sedan starten i början av 1900-talet, men blev under projektets gång uppköpt av ett större sågverk. Det studerade sågverket har 2001 ca. 35 anställda. En mycket stor andel av sågverkets årliga produktion exporteras till olika delar av Europa (främst Danmark, Tyskland och Nederländerna), mellanöstern, Nordafrika och Sydostasien.

Företaget affärsidé i sammandrag är att erbjuda trävaror med rätt kvalitet, anpassat efter kunders behov. Trävarorna skall ha en hög förädlingsgrad och ge kunderna bästa ekonomiska utbyte på kort och lång sikt. Kunderna finns främst inom snickeri- och möbelindustrin samt byggvaruhandel. Närhet och långsiktighet betecknas som en viktig del i dessa kundrelationer.

Merparten av råvaruförsörjningen står privata skogsägare i sågverkets närregion för. Vid produktion uppkommer också vissa biprodukter (flis och massaved) som sågverket behöver avsäta. Dessa biprodukter köps av de större råvaruleverantörerna via så kallade byteskontrakt. Ingen alternativ avsättning för biprodukter finns för närvarande.

Sågverket lever i en konjunkturkänslig och pressad marknadssituation, där marknaden för aktuella råvaror präglas av knapp tillgång och ökande priser. Samtidigt med detta är avsättningsmarknaden för ordinära sågverksprodukter relativt mättad, med sjunkande priser som följd. Denna marknadssituation har lett till att sågverket haft sjunkande och negativ lönsamhet de senaste åren. Sågverkets marknadsstrategi är bland annat att konkurrera med hög vidareförädlingsgrad samt snabba och precisa leveranser. Att konkurrera genom volym är inte lönsamt för en relativt liten aktör som sågverket är jämfört med större sågverk i branschen. En specialisering har därför ansetts vara nödvändig och investeringar har gjorts under tiden för studien. Sågverket har därigenom tagit avgörande steg till att skapa produkter mer anpassade till sina kunders krav.

Snickeriföretaget

Snickeriföretaget tillverkar en central komponent för husproduktion. Verksamheten startade 1939 i Småland och 2001 arbetar ca. 35 personer i verksamheten. Företaget omsätter 46 miljoner och har en mycket god lönsamhet.

Snickeriföretagets affärsidé är att tillverka varje produkt unikt. Produktionen är helt kundorderstyrd. Produkterna kan kombineras på olika sätt, vilket ger upphov till olika varianter, och produkterna kan även göras i olika träslag med inblandning av andra material. Varje produkt bereds i ett CAD/CAM-system, där kundens måttangivelser omsätts till produktionsinformation. Exportmarknaden är viktig, man säljer mycket till bl.a. Tyskland.

Snickeriföretagets relation till sågverket etablerades i början av 1980-talet. Initiativet till relationen togs av snickeriföretaget som hade behov av att köpa torkade trävaror av sågverket. Den geografiska närheten var betydelsefull för att denna relation uppstod. Snickeriföretaget säljer sina produkter till mer än hälften av alla svenska hustillverkare. Övriga kunder utgörs av återförsäljare, byggmaterialhandeln samt privatkunder. Snickeriföretaget är ett innovativt företag med mycket god lönsamhet. De arbetar aktivt med att fokusera sin kärnverksamhet och har flera intressanta samarbeten med studerat måleri (lokaliserat mitt i deras fabrikslokal), en snickerimontör (vilken inte bara monterar deras produkter i hus utan också utför sammansättning av dem i snickeriföretagets egna lokaler). Företrädare för bolaget är mycket goda omvärldsbevakare och påverkar gärna sin omgivning för att finna nya konstruktioner och affärslösningar.

Samverkan mellan sågverket och snickeriföretaget

Tabell 1 nedan visar de handlingar som sågverket och snickeriföretaget utför gentemot varandra under en affärstransaktion samt de handlingar som utförs internt i verksamheterna eller riktat mot aktörer i andra dyader. Skälet till att detta redovisas är att en dyad inte existerar isolerat, utan givetvis är del av ett större nätverk. Tabellen nedan är strukturerad enligt den affärsgeneriska modellen, med de faser som gäller för en långsiktig affärsrelation (se beskrivningen ovan). Interaktionen läses i tabellens lodräta riktning.

Tabell 1 Affärsinteraktionen mellan sågverket och snickeriföretaget

Affärsfaser	Sågverket (internt och mot andra dyader)	Dyaden sågverket och snickeriföretaget		Snickeriföretaget (internt och mot andra dyader)
Affärsförutsättningar	Söker timmerleverantörer Etablerar samarbetsmöjligheter med annat sågverk			Fattar beslut om att köpa sågade produkter av viss kvalitet Påverkar aktivt sågverkets framtida förmåga genom uttalade krav och önskemål
Exponering och kontaktsökande	Söker kunder för alla delar av stocken samt för biprodukter			"Testar" ibland andra leverantörer
Förslag på principiell nivå		Erbjuder utifrån möjligt utbud	Efterfrågar högre förädlingsgrad	
Kontrakt på principiell nivå		Förhandlar om generellt prisavtal två gånger per år för senare avrop Marknadssituationen påverkar inte prissättningen fullt ut (respektive företag utnyttjar ej sin position maximalt för att erhålla högsta/lägsta möjliga pris)		Är villiga att betala för rätt kvalitet, lagerhållning, etc. Köper allt sågverket kan producera av aktuella dimensioner
Anpassning av affärsförutsättningar	Upprättar separat färdigvarulager för snickeriföretaget fysiskt och i IT-systemet (OLF-systemet)			
Förslag på transaktionsnivå	Sammanställer information från snickeriföretagets färdigvarulager	Skickar fax med aktuell lagerinformation Ringer om planerad produktion		
Avrop på transaktionsnivå			Markerar behovet och skickar tillbaka faxet vid inköpsbehov Ringer för att komplettera och diskutera beställningen	Inventerar eget lager för att fatta inköpsbeslut
Fullföljande	Köper in råmaterial Produktionsplanerar Producera Kompletteringsköper produkter från annat sågverk	Levererar egenproducerade och inköpta produkter	Tar emot leverans Betalar	Genomför leveranskontroll
Utvärdering/krav	Är nöjd med den långsiktiga affärsrelationen, men vill fortsätta att förbättra den	Klagomål hanteras vid senare leveranser (ingen reklamation) Informellt kunskapsutbyte mellan operativ personal på respektive företag förekommer	Inköpsansvarig på snickeriföretaget besöker sågverket för att aktivt påverka produkternas kvalitetsnivå	Är nöjd med den långsiktiga affärsrelationen, men vill fortsätta att förbättra den Ser gärna ökad förändringsvilja och –takt hos sågverket

Reflektioner kring inter-organisatorisk analys och utveckling

En uppfattning som vuxit sig allt starkare under SAIT-projektets gång är betydelsen av att förstå interaktion för att utveckla såväl verksamhet som artefakter, i form av exempelvis IT-

system. Företrädare för samverkande organisationer behöver en gemensam bild av hur interaktion ser ut och hur en önskvärd interaktion bör se ut. Detta för att kunna förbättra sin inter-organisatoriska verksamhet eller utveckla/anskaffa ett IT-system som stödjer önskad interaktion. Vi har inom projektet arbetat med den affärsgeneriska modellen som ett hjälpmedel för att skapa sådan gemensam förståelse mellan de studerade verksamheterna. Modellen har vidareutvecklats och förfinats under detta arbete för att fungera som en tankemodell som forskare och praktiker kunnat samlas kring.

Att analysera och förstå interaktion handlar inte om att in i minsta detalj gemensamgöra skeenden i två organisationer. Olikheter i såväl synsätt, strategier, prioriteringar som rutiner och praktiskt arbetssätt kan tvärtom bidra till utveckling. Vår ambition med att betona vikten av att analysera interaktion mellan företag är att få kund- och leverantörsföretag att bättre förstå varandra – inte att nödvändigtvis likrikta företagen. En betydligt viktigare aspekt av att tillsammans analysera en dyad är istället att detta är ett utmärkt tillfälle för inter-organisatoriskt lärande. Genom att få inblick i och förståelse för den andra partens del i interaktionen skapas möjligheter att lära av varandra samt att tillsammans åstadkomma förbättringar.

I detta kapitel vill vi betona att förändring kräver förståelse. Man måste förstå verksamhet, IT-system, produkter, affärsgörande, etc. för att kunna åstadkomma utveckling med god kvalitet. Det kan handla om verksamhetsutveckling, systemutveckling, produktutveckling eller affärsutveckling som sker inom en organisation eller av flera organisationer gemensamt. Ofta handlar det om en kombination av flera utvecklingsinsatser (t.ex. parallell utveckling av verksamhet och IT-system), vilket kräver en förståelse för helheten. Ambitionen med vårt forskningsprojekt har varit att förståelsen ska skapas under projektets gång, men att förändringar kan ske såväl under projektiden som senare, eftersom vissa förändringar tar lång tid att mogna fram. En viktig ambition har även varit att förändringar som åstadkoms är långsiktigt hållbara och att de fungerar även utan forskarnärvaro. För att uppnå sådana förändringar krävs att praktiker ”äger” problemen och problemlösningarna.

Som en följd av att förändring kan ta tid, kan det vara svårt att vid projektets slut särskilja olika typer av orsaker och effekter. Vissa resultat i de studerade verksamheterna kan vara tydligt projektrelaterade, medan andra resultat uppkommer först efter lång tid. Ytterligare andra resultat kan givetvis ha kommit till stånd oavsett projektets genomförande.

Vi har studerat småföretag och inser att dessa företag ofta har begränsade resurser vad gäller tid, pengar, personal, kompetens, etc., vilket påverkar möjligheten att genomföra stora inter-organisatoriska förändringsprojekt. Trots detta har vi sett att arbetet med att analysera affärsinteraktion mellan kunder och leverantörer med hjälp av den affärsgeneriska modellen har fungerat mycket bra. Företagen har snabbt förstått modellen och känt igen sig i den logik som finns i de sex generiska faserna. En fördel som vi sett hos småföretagen är också att det funnits en smidighet vad gäller genomförande av förändringar. De har många gånger kortare beslutsvägar och färre intressekonflikter att beakta än vad ett större företag kan ha. Många stora företag satsar omfattande belopp på systemlösningar för exempelvis hantering av kundrelationer (s.k. customer relationship management – CRM), medan ett litet företag utan sofistikerade verktyg ändå kan lyckas vårda sina kundrelationer (och leverantörsrelationer!) på ett lyckosamt sätt. Det här visar att småföretag genom sin flexibilitet kan ha fördelar gentemot större företag, då det handlar om att samarbeta med kunder och leverantörer för att åstadkomma gemensamma förändringar.

En kritik som man kan rikta mot vår studie är betydelsen av forskarna för att förändringar ska komma till stånd. Som vi nämnt ovan anser vi att forskarnärvaro inte ska vara nödvändig för att åstadkomma goda, fungerande förändringar. Därför har vi arbetat aktivt med att involvera praktiker i projektet och att lämna bestående kunskapsbidrag till företagen, bl.a. i form av

modeller, metoder och tillvägagångssätt vid inter-organisatoriskt förändringsarbete. Teorier och modeller som sådana kan dock kritiseras för att vara alltför begränsande och fungera styrande för uppmärksamheten. Detta problem är vi medvetna om och vi har därför arbetat med flera kompletterande teoribildningar för att på så sätt motverka detta. Vad gäller den affärsgeneriska modellen så finns det även en risk att den kan uppfattas som styrande genom att interaktionen mellan företag förväntas kunna passa in i på förhand uppgjorda mönster. Ytterligare en fråga för företagsnära, aktionsinriktade studier av detta slag är hur man klarar av att ”fånga” och återge samtliga deltagares bild av interaktionen. Det är lätt hänt att tongivande aktörer dominerar analysen och därmed färgar resultatet med sitt perspektiv. För att undvika detta har vi strävat efter att involvera personer på olika nivåer i företagen i våra ansträngningar att analysera interaktionen. Det handlar om att åstadkomma en bild som upplevs som korrekt och rättvis både inom respektive företag och mellan företagen i dyaden.

Lärdomar för praktiker

Vilka lärdomar kan man då som praktiker dra av ovanstående text? Flera av våra argument innebär att vi förespråkar en förståelse för affärslogik, ”sättet man gör affärer”, med centrala handlingar och dess funktion. Sättet man gör affärer berör och berörs av företagsinterna förhållanden (bemanning, kvalitetssystem, IT-system etc.), affärsrelationer och nätverk. Dessa ömsesidiga beroenden kan ge såväl ökat som minskat handlingsutrymme för en enskild företagare, se nedan.

Vi ser det vidare som viktigt att se till sammanhang längs processer inom organisationer och mellan organisationer. ”Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk” för att använda ett gammalt talesätt. Genom att stärka sin affärspartner på olika sätt kan man därmed i rollen som industriell kund eller leverantör också stärka sin egen organisation och bli mer konkurrenskraftig. Samarbete kan därmed vara mer framgångsrikt än konkurrens i det långa loppet!

Att finnas i organisatoriska nätverk med andra företag innebär att både anpassa och påverka de affärsrelationer som finns. Beroende på marknadssituation och egen position i ett nätverk kan utrymmet för att anpassa eller påverka variera. Vår erfarenhet från de empiriska studierna ovan är att det exempelvis inte handlar om att vid varje tillfälle agera för att på kort sikt maximera det egna företagets nytta. En mer långsiktig strategi vad gäller exempelvis prissättning i relation till etablerade och långvariga affärspartners kan vara väl så framgångsrik i en vinna-vinna-relation (se det empiriska exemplet ovan). Samtidigt med detta är det viktigt att inse att det finns, bör finnas och kommer att finnas meningsskiljaktigheter mellan en kund och leverantör; det handlar med andra ord både om samverkan och konflikt inom ramen för en och samma affärsrelation (se också t.ex. Holmlund, 1997).

De långvariga affärsrelationerna som återfinns i studerat nätverk och i många andra industriella nätverk kan både vara positiva och negativa för att erhålla önskad flexibilitet och dynamik. Här finns inga entydiga resultat. Å ena sidan kan långvariga affärsrelationer innebära att ett förtroende finns för att våga satsa på förändringar och investering (Gadde och Håkansson, 1992); jämför med vårt studerade sågverk och deras viktiga kund i form av snickeriföretaget. De sistnämnda som genom en blandning av hot och möjlighet driver på utvecklingen och aktivt påverkar sågverkets förmåga (se också Melin, 2002). Å andra sidan kan långvariga affärsrelationer innebära att nytänkande hindras av institutionaliserade mönster för utbyte som är svåra att bryta upp.

Samverkan och kommunikation mellan aktörer i affärsrelationer kan ske på många olika sätt. IT-system är förstås inget givet verktyg. Manuella rutiner och system för kommunikation kan vara väl så effektiva i sin enkelhet, vilket visas i flera småföretag vi studerat, och även en förutsättning för utveckling eller anskaffning av IT-system. IT-system kan också fungera som

hävstång för utvecklade sätt att interagera med kunder och leverantörer – under förutsättning att de har en funktionalitet som åtminstone överträffar befintliga rutiner (se t.ex. Davenport, 2000). IT-system för samverkan kan vara såväl gemensamma (inter-organisatoriska) som företagsinterna. I det förstnämnda fallet kan det handla om delade databaser och gemensamt systemägande och utvecklingsansvar. I det andra fallet kan det snarare handla om system vars resultat används för att kommunicera med kunder eller leverantörer (till exempel sågverkets utskrift från OLF-systemet som används som underlag för kundens avrop av produkter).

Vi vill avslutningsvis påtala betydelsen av att aktörer som samverkar använder sig av särskilda arenor för att gemensamt diskutera aktuella affärsrelationer (historiskt, nuläge och framtid). Sådana arenor avviker från ofta återkommande avtals- och prisförhandlingar, enligt våra studier, genom att vara mer neutrala, fokuserade på andra förehavanden och specifikt skapade med ett annat syfte.

Omnämmande

Vi vill tacka övriga projektdeltagare som till väsentliga delar bidragit till att ta fram de resultat som redovisats här; professor Göran Goldkuhl (CMTO), professor Björn Axelsson (IHH), jägmästare Gert Adolfson (TRÅTEK), civilingenjör Fredrik Markgren (TRÅTEK) samt forskningsingenjör Nils Svensson (TRÅTEK).

Referenser

- Ahlström M (2000): *Offset Management for Large Systems – A Multibusiness Marketing Activity*. PhD dissertation, Department of Management and Economics, Linköping university.
- Ahrne, G, Hedström, P (red., 1999): *Organisationer och samhälle: analytiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund.
- Austin JL (1962): *How to Do Things with Words*. Oxford University Press.
- Axelsson K, Melin U, Goldkuhl G, Adolfson G, Svensson N (1999): *Inter-organisatorisk affärssamverkan inom träindustrin – Resultat från en förstudie*, CMTO Research Papers 1999:01, Linköpings universitet.
- Axelsson K, Goldkuhl G, Melin U (2000): Using Business Action Theory for Dyadic Analysis, presented at 10th Nordic Workshop on Interorganisational Research, Trondheim 18-20 augusti 2000.
- Davenport T H (2000): *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Gadde L-E, Håkansson H (1992): Analysing change and stability in distribution channels - a network approach, i: Axelsson, B. och Easton, G. (red.): *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, s. 166-179.
- Glynn WJ, Lehtinen U (1995): The concept of exchange: Interactive approaches in service marketing. In *Understanding service management*, (Glynn WJ, Barnes JG, Eds.), John Wiley & Sons Ltd, Chichester, p 89-118.
- Goldkuhl G (1998): The six phases of business processes - business communication and the exchange of value. In *Proceedings of the twelfth biennial ITS conference (ITS'98)*, Stockholm.
- Goldkuhl G, Röstlinger A (1988): *Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Studentlitteratur, Lund.
- Goldkuhl G, Melin U (2001): Relationship Management vs. Business Transaction: Business Interaction as Design of Business Interaction. In *Proceeding of the 10th International Annual IPS-ERA Conference*, Jönköping International Business School, 431-443.

- Gummesson E (1995): *Relationsmarknadsföring - från 4 P till 30 R*, Liber-Hermods, Malmö.
- Habermas J (1984): *The theory of communicative action. Reason and the rationalization of society*. Volume 1, Beacon Press.
- Holmlund M (1997): *Perceived Quality in Business Relationships*, doktorsavhandling, nr. 66, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.
- Håkansson H (1982, Ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*. IMP Project Group, John Wiley & Sons, Chichester.
- Håkansson H (1989): *Corporate Technological Behaviour, Cooperation and Networks*. Routledge, London.
- Håkansson H, Snehota I (1995, Eds.): *Developing Relationships in Business Networks*. Thomson, London.
- Lind M, Goldkuhl G (2001): Generic Layered Patterns for Business Modelling. In *Proceedings of the Sixth International Workshop on the Language-Action Perspective on Communication Modelling (LAP2001)*. (Schoop M, Taylor K, Eds.), Aachen University of Technology, 109-128.
- Melin U (2002): *Koordination och informationssystem i företag och nätverk*. Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet. (kommande doktorsavhandling)
- Reijswoud VE van (1996): *The Structure of Business Communication: Theory, Model and Application*. Doctoral Dissertation, Delft University of Technology.
- Searle JR (1969): *Speech acts. An essay in the philosophy of language*. Cambridge University Press, London.
- Senn JA (2000): Business-to-Business E-Commerce. *Information Systems Management*, 17(2), 23-32.
- Thompson, JD (1967): *Hur organisationer fungerar*, sjätte upplagan, andra tryckningen (1992), Bokförlaget Prisma, Stockholm.
- Winograd T, Flores F (1986): *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. Ablex, Norwood NJ.