

**HD i organisation og ledelse**  
**13. november 2007**

## **Cooperative Strategy / interorganisatoriske netværk**

**Forlæser: Rune Larsson**

Jeppe og Rune arbejdede sammen i slutningen af 80'erne omkring ledelse af netværk. I dag er netværk en naturlig del af vores hverdag. Flere artikler omhandler samarbejde mellem virksomheder. Dette var omgæret af mystik og omfattet af antitrust og karteldannelse. Ingen systematik i den måde som samarbejdet blev grebet an på. Dette kunne være anvendelsen af fælles distributører. Det var på forsøgsbasis. Jeppe havde ikke nogle svar på den problematik. Industriministeriet bevilgede penge til at gennemføre forskningsprojektet.

Jeppe og Rune tog hul på en situation, hvor man har været vand til at betragte virksomhedsudvikling ud fra 2 spor, henholdsvis organisk eller via fusion / opkøb. Dette kunne være kapital til nyt produktionsapparat samt produktudvikling og udvikling af medarbejdere. Nogle virksomheder kan ikke udvikle sig af sig selv. Oftest booster man virksomheden ved fusion.

Et samarbejde kan være mere eller mindre formaliseret. Sigtet med samarbejdet er at opnå en merværdi.

### **Netværkets handlingsmiljø: (minder om Leavets model)**

De 4 områder er visionen, processer, partnere og strukturen. Model 1.0 findes på nettet til download. Det er en rapport fra 1991 som giver indsigt i ledelse af netværk og strategiske alliancer. Erfaringen var, at modellen er meget anvendelsesorienteret i praksis. Detaljeringsgraden er ikke så omfattende. Ledelse i netværk kræver en vision. Hvad vil vi med samarbejdet? Hvem vil vi samarbejde med og valg af parter.

Ledelsesudfordringen bliver ledelse i netværk og ledelse af netværk. Det sidste er det sværeste. Det kræver, at man tager heirakibrillerne af. Nu er det ikke længere et heiraki, men vi skal øve os i at se en virksomhed i en anden størrelse. Ofte skal man se det således, at virksomheden koordinerer værdiskabelsen med mange forskellige aktører. Hierakiet bliver splittet op i nogle små størrelser som styres af netværk. I årtier har man opfattet virksomheder som små trekanter og nu skal man i stedet se dem som værende en del af et større netværk.

Motiver for samarbejde kan være:

- Strække sig ud over egen kapaciteter. Nord Kraft kan f.eks. ikke blive til noget før alle deltager og dermed tilfører kapaciteter som de hver især ikke har.
- Skabe stordriftsfordele, fælles produktion og fælles service enheder.
- Skabe fleksibilitet.
- Skabe adgang til kritiske ressourcer (inklusiv kapital)
- Skabe integration af værdikæder
- Skabe geografisk dækning, effektiv infrastruktur
- Skabe gennemslagskraft på et marked i form af fælles front, brand, image, kundebase, fælles sortiment, markeds og distributions aftaler.
- Adgang / kendskab til nyt marked, handels- eller investerings barrierer.

Visionen kan også være at skabe indflydelse og kontrol gennem risikoreduktion, regulering af konkurrence, reducere kapacitet, balance mellem professionelle kulturer, politikskabelse og styrke forhandlingsposition. Man kan også skabe læring.

Hvis det skal være interessant for os at deltage i et netværk, så skal netværksparterne vælges ud fra, at de bidrager til netværksvisionen. Hvad er visionen bag at deltage i Hjørring Metropol som forretning? Hvorfor placere sig der? Visionen i samarbejdet er en profilering af varehuset

som gør, at man trækker kunder til. Fælles brand som gør, at det er attraktivt for kunder at komme i varehuset. Et bibliotek skaber en markedsværdi fordi en sikrer en masse besøgende. Derfor kan Hjørring bibliotek være en netværkspart for at realisere en vision. Interessefællesskabet er selvfølgelig gensidigt.

Hvorfor kan humlebien flyve i Danmark? Social kapital er et meget spændende spørgsmål. Dette dannes i kultursektoren. Selve grundlaget blev skabt i vores andelsbevægelse. Den sociale kapital måles meget i tillid. Dette udmynter sig i 2 forhold til individ og institutionel tillid. Et ord er et ord. Man skal være troværdig. F.eks. i Uganda har men sjældent tillid til noget som helst. Sikkerhedsforanstaltninger i et mistillidssamfund er enorm. Dette er en meget stærk konkurrenceparameter.

De danske institutioner er fri for korrupsion samt at det danske retssystem er uanfægteligt. Det danske velfærdssamfund er skabt af socialdemokraterne. Cross boarder management er meget svært og skal tages meget alvorligt.

En af faktorerne som kunne isoleres var iværksætternetværk.