

HD i organisation og ledelse

20. november 2007

Emne: Interorganisatoriske netværk

Forelæser: Jeppe Gustavson

Udvikling af interorganisatoriske relationer. Virksomhedens udvikling kan være organisk (hvor de går selv), opkøb, salg og fusion samt samarbejde og relationsudvikling. Samarbejde og relationsudvikling kræver, at vi tager pyramidebrillerne af og tænker ud af kassen – no company can do it alone.

De interorganisatoriske relationer hænger i høj grad sammen med supply chain management, hvor aktørerne i kæden er afhængige af hinanden. Kernen er, at man sjældent konkurrerer som enkeltvirksomhed men mere som en kæde af virksomheder.

Man behøver ikke at livstidsansætte kapabiliteter, men nøjes med at udnytte værdiskabelsen i kortere perioder. Effektivitet har tidligere handlet om den indre effektivitet og ikke så meget omkring det at holdet er konkurrencedygtigt. F.eks. et skibsværft der laver x antal både om året. Det de konkurrerer imod er moderne supply chains der sælger både til end user. Hvor stor skal man være for at kunne konkurrerer mod internationale bådværfter. Man kan godt leve af det, men ikke ud over det. På et tidspunkt ændrede virksomheden fokus og koncentrede han sig udelukkende om customization ud fra en standardbåd som leveres fra en ekstern leverandør. Bådene sælges nu i Norge (de har masser af penge). Så LP er nu blevet et led i en kompliceret kæde af virksomheder, hvor hver virksomhed bidrager til værdiskabelsesprocessen ud fra deres spidskompetencer. Konkurrencekraften hviler alene på, at LP deltager i denne kæde af virksomheder.

Virksomhedernes konkurrencekraft kan forøges, når informationer strømlines i HELE værdikæden. På den måde, konkurrerer værdikæderne mod hinanden. Dem som samarbejder og udveksler viden og informationer, vinder over de netværk som består af virksomheder som udelukkende optimerer den interne drift. Men på et tidspunkt kan en virksomhed ikke længere gøre det alene men skal samle sig i kæder som skaber og administrerer afhængighedsforhold.

Netværksperspektiver som optik

Fokal organisation (verdens navle) og dens relationer til de organisationer den interagerer med (interessent analyse). Den imaginære organisation omfatter alle interne og eksterne kapabiliteter og processer og aktører som virksomheden trækker på og som er af betydning for virksomhedens konkurrenceevne (Bo Hedberg m.fl.)

Interorganisatoriske netværk som et socialt system – hvordan ser vores egne imaginære organisation ud? Helikoptersynet er at se netværk bestående af magt og interesser. Organisationer udgør et fælles socialt system. Der er således mange forskellige typer af netværk.

Hvad er et netværk?

Interorganisatoriske netværk er sociale former af interorganisatorisk interaktion omkring udveksling af information, koordineret handling og fælles opgaveløsning mellem enheder som er legalt separate organisationer som udgør ikke hierakiske systemer. F.eks. Aalborg Værft bestemte engang alt, men disse opløses med tiden. Det behøver ikke at være ligeværdige parter. Minzberg ser mere på en organisations strategiske apekt. Disse briller skal af, når man taler om netværk.

Motiver til samarbejde

Alle parter vil tænke strategi hver for sig. Det overordnede formål er at strække sig ud over egne kapabiliteter, at forbedre sin konkurrencedygtighed. Man kan skabe en vis størrelse eller kritisk masse. Der kan også være incitamenter til fælles produktion og dermed give bedre leverancer samt udbygning af relationer til kunder. Mange har prøvet at komme ind på det amerikanske marked men har oplevet, at det var meget dyrt. Det krævede derfor, at man samarbejdede med andre parter for at man havde en chance.

Det skal være nemt at lave forretninger sammen! AAU er ikke nemt at lave forretninger sammen med. Hvorfor ser det sådan ud? Det er fordi, universitetet ikke har styr på sin egen organisation...

Ledelse i netværk – hvem er chef?

Interorganisatoriske ledere er aktører, der søger at drive ledelse i det interorganisatoriske felt. Den enkelte kan ikke bestemme, men sammen kan de udrette meget. Netværksprocesser er det man vil lede på. Det er aktiviteterne som man skaber sammen. Den fælles interesse skal bringe parterne sammen.

Shamrock netværk er f.eks. NIKE, som eneste værdiskabende parameter er styring af netværk og distributionskæder. Masser af produkter fabrikres ved, at forskellige samarbejdspartnere sætter sig sammen og sammenbringer værdiskabende elementer. F.eks. større byggeopgaver og moderne filmproduktion.

Netværkskonfigurationer

New business netværk, hvor flere parter sammen skaber nye business koncepter og udnytter markedsmuligheder, som parterne vanskeligt ville kunne opdyrke hver for sig. De komplementære servicenetværk er hvor komplementære parter skaber netværk omkring serviceydelser, f.eks. pakkeløsninger inden for turisme. Brudfladenetværk er hvor offentligt interorganisatoriske felt varetager en totalopgave, f.eks. patientforløb, aktivering af ledige, erhvervsudvikling osv. Flyselskaberne samarbejder også, for at en kunde kun skal bestille billetten ét sted.

Praksisfællesskaber er hvor en række aktører, der står med ensartede udfordringer og praksis danner netværk omkring videndeling og kompetenceudvikling, f.eks. mødregrupper, HRM-ledere i Nordjylland og fagprofessionelle netværk. I FBE har vi bl.a. oprettet et juridisk forum, hvor jurister i FBE kan drøfte forskellige problemstillinger og komme med forskellige forslag til kompetenceudvikling for jurister.

Skal FBE i fremtiden blot lede forskellige netværk af leverandører? Eller skal vi blive ved med at levere alle serviceydelser in house? Hvad er FBE kernekompetence?

Linux blev programmeret af nørder, som satte sig sammen om en åben source programkode for at alle kunne udvikle på det. Dette styresystem konkurrerer mod Microsoft. Dette kaldes også for MARS collaboration. Dette vil Jeppe underholde om på et senere tidspunkt.

Joint venture netværk er en klassisk netværksproces, hvor selskaberne sammen opretter en selvstændig juridisk enhed som kunne lave research and development eller markedsudvikling.

Den moderne vidensmedarbejder bruger netværk til at holde sig ajour med udviklingen.