

VISKLEKEN

SAMLADE LÄRDOMAR FRÅN ETT KOLLABORATIVT
FORSKNINGSPROJEKT



© Författarna 2020

Nikolas Käkelä

Annika Engström

Martin Lennartsson

Jenny Bäckstrand

Upplaga 1:1

Redaktör Nikolas Käkelä

Layout av Vikman Design

Illustration av Vikman Design

Tryckt av Arkitektkopia

Innehållsförteckning

- 4** Förord
- 5** Projektgrupp
- 6** Företagspartners
- 7** Sammanfattning
- 8** Kundenpassning, komplexitet och kommunikation
- 10** Att urskilja kundenpassning och standard
- 12** Kundenpassning ur ett triadperspektiv
- 14** Kundenpassningens inverkan på det organisatoriska lärandet
- 18** Kommunikationsmönster för lärande vid kundenpassning
- 22** Möten för att stödja lärande vid kundenpassning
- 24** Det kollaborativa arbetssättet och hur det utvecklats
- 26** Rekommendationer från projektet



Förord

Syftet med denna handbok är att presentera resultaten av ett samverkansprojekt som genomfördes från 2017–2020. Projektet har syftat till att stödja de fem medverkande företagen i deras arbete med kundanpassningar. De medverkande företagens verksamheter genomsyras nämligen av det faktum att de erbjuder produkter som skraddarsys efter varje enskild kunds önskemål. Det ställer höga krav på deras förmåga att samarbeta - både inom den egna organisationen men även med kunder och leverantörer - för att kunna skapa en gemensam förståelse för kundens behov och hur de ska svara an till behovet.

Att samarbeta är dock inte alltid helt enkelt när kund- eller leverantörsrelationer är nya, när kundens behov är helt unika, eller när kunden själv inte riktigt vet vad den behöver. Det är mycket som kan gå snett under kundorderuppfyllelseprocessen. Det är till exempel inte ovanligt att information gällande kundordern missförstås,

förvanskas eller faller mellan stolar. Det är just denna problematik som gett upphov till projektets namn: *Viskleken*.

I denna handbok sammanfattar vi de huvudsakliga beröringspunkter vi haft under Visklekens gång. Fokus har varit på samarbete inom och mellan företag i kundorderuppfyllelseprocessen och hur detta samarbete kan förstås utifrån ett antal olika synvinklar, så som kommunikation, relationer, lärande, kunskap och möten. I detta avseende kan det vara värt att betona att handboken inte bör läsas som något facit över hur saker och ting bör göras.

Vår förhoppning är istället att handbokens olika kapitel ska visa på hur mångfacetterat samarbete i kundanpassningskontexter är, och att detta ska kunna fungera som en trigger för läsaren att reflektera över vilka strukturer, processer eller rutiner som skulle kunna instiftas i just dennes organisation för att samarbetet ska stärkas.

Projektgrupp



MARTIN LENNARTSSON

Teknologie Doktor
martin.lennartsson@ju.se
036 - 10 16 31
Jönköping University



JENNY BÄCKSTRAND

Teknologie Doktor
jenny.backstrand@ju.se
036 - 10 16 29
Jönköping University



NIKOLAS KÄKELÄ

Teknologie Licentiat
nikolas.kakela@ju.se
036 - 10 16 98
Jönköping University



ANNIKA ENGSTRÖM

Filosofie Doktor
annika.engstrom@ju.se
036 - 10 16 44
Jönköping University

Företagspartners

Företagen som deltar i forskningsprojektet är alla beroende av att kunna erbjuda kundanpassade produkter till sina kunder. I många andra avseenden är de mycket olika. Exempelvis är Dörr & Portbolaget i Vittaryd med sina cirka 40 anställda en betydligt mindre aktör än Ericsson som verkar globalt med upp emot 100 000 anställda. Det har dock varit tydligt under projektets gång att de problem och utmaningar som företagen ställs inför i sina kundanpassningsförfaranden är väldigt lika varandra.

EN KORT BESKRIVNING AV DE DELTAGANDE FÖRETAGEN:

- **COMBITECH:** Ett teknikkonsultbolag som erbjuder bland annat produktutvecklingstjänster inom konstruktion, elektronik, mjukvara med mera.
- **DÖRR OCH PORTBOLAGET I VITTARYD:** Ett tillverkande företag som erbjuder specialtillverkade dörrar och portar helt efter kunders önskemål.
- **ERICSSON:** Ett globalt företag som erbjuder helhetslösningar för informations- och kommunikationsteknik till tjänsteleverantörer.
- **MASTEC:** Ett kontraktstillverkande företag som bland annat tar en aktiv roll i sina kunders produktutvecklingsprojekt.
- **TRANZER:** Ett tillverkande företag som erbjuder kundanpassade värmeväxlare och tillhörande tjänster till sina kunder över hela världen.

COMBITECH



MASTEC
PASSION FOR PRODUCTION



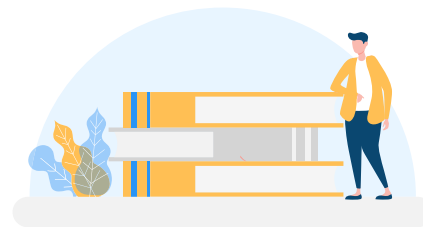
Sammanfattning

Allt fler företag upplever krav på kundanpassning av produkter och för att få nöjda kunder är det en förutsättning att förstå vad kunder verkligen vill ha. Kundanpassade produkter förknippas ofta med små serier och kundens beställningar innehåller specifik information för varje order. Denna information inkluderar när, var, och vad kunden vill ha.

I Viskleken har fokus främst varit på företag som tar kundanpassning till sin spets och konstruerar och tillverkar produkter helt enligt enskilda kunders behov. Produkten tas således fram enbart för den enskilda kunden som får en unik lösning skraddarsydd enligt eget önskemål och behov. Den här leveransstrategin brukar kallas engineer-to-order. Att verka inom denna kontext ställer givetvis helt andra krav på företaget i jämförelse med kraven på exempelvis massproducerande företag.

I massproducerande företag främjas repetitiva moment för att företaget effektivt ska kunna producera stora volymer av samma produkt. Vid kundanpassning ställs dock krav på företagets flexibilitet för att de ska kunna svara an till en stor variation av kundkrav.

Litteraturen och teorin som berör tillverkningsindustrin är dock ofta grundad i den massproduktionslogik som varit den gällande modellen under den större delen av industrialiseringen. Av denna anledning finns det ett behov av ny kunskap som tar gällande förutsättningar i beaktning. Det är i detta ljus vi ser Viskleken: som en agent med utgångspunkt i kundanpassningens faktiska utmaningar vidgar vyerna för vilka färdigheter och kompetenser som nutidens tillverkande företag behöver förfoga över.



Kundanpassning, komplexitet och kommunikation

Att erbjuda möjligheter till kundanpassning kan vara ett sätt att locka till sig kunder och kan på så vis bidra till företags konkurrenskraft. Kundanpassning innebär att enskilda kunder tillåts specificera en lösning som ska produceras. För den sakens skull utförs värdeadderande aktiviteter i enlighet med den enskilda kundens faktiska behov, snarare än för hela marknadens förväntade behov. För att förstå vad den enskilda kunden efterfrågar och således vilken produkt som ska produceras behövs givetvis någon form av kommunikation med kunden i fråga.

Men hur kommer det sig att det för vissa kund-anpassningsstrategier är möjligt att fånga kundens behov genom exempelvis kataloger, listor eller webbaserade plattformar, medan de i andra fall krävs en mer komplex, utförlig och tidskrävande dialog som kännetecknas av tolkningar, översättningar och ifrågasättanden? För att svara på frågan behöver vi redogöra för ett fundamentalt förhållande som ligger till grund för hur kundanpassning kan realiseras på olika sätt.

MODULBASERAD KUNDANPASSNING

Låt oss ta modulariseringsmetoderna som det industriella husbyggandet baserar sina nyckelfärdiga hus på som exempel. Modularisering innebär att en uppsättning moduler,

dvs separata delar med standardiserade gränssnitt, designas så att de kan kombineras på olika sätt. Designaktiviteterna som krävs för att ta fram modulerna är på så vis *prognosdrivna* (de utförs dvs i ett förberedande skede, innan åtagande till kund), och den enskilda kunden utgår från dessa moduler när den väljer hur sitt hus ska se ut. Därefter monteras huset enligt just de moduler som kunden valt, vilket gör monteringsaktiviteterna *åtagandedrivna* (de utförs dvs enligt kundåtagandets villkor, medan kunden väntar). Med den här kundanpassningsstrategin blir kundens valmöjligheter noga definierade på förhand, dvs utifrån prognos. Det gör att företaget kan förbereda kataloger, listor eller webbaserade plattformar där kunden gör sina val,



och på så vis kan processen för att fånga upp kunders behov bli relativt effektiv och smärtfri.

RENODLAD KUNDANPASSNING

Den traditionella arkitektkonsten har ett förhållningssätt till kundanpassning som skiljer sig från det industriella husbyggandet. När en kund kontaktar en arkitekt för att få hjälp med att rita sitt drömhus föreslår vanligen inte arkitekten ett antal fördefinierade moduler som kunden får basera sina val på. Kunden involveras istället i ett tidigare skede, redan i designfasen, och designaktiviteterna är således åtagandedrivna. Det gör att kunden inte är begränsad till fördefinierade alternativ när den uttrycker sina behov, och kan få gensvar för unika önskemål.

Arkitekten ställs dock inför vissa utmaningar i och med detta. Arkitekten kan till exempel behöva tolka det som kunden beskriver att den önskar: "Vad menar du egentligen när du säger 'lyxigt'?" och översätta det till konkreta designval. Vidare kan arkitekten behöva ifrågasätta vissa önskemål som kunden gett uttryck för: "Har du verkligen tänkt igenom tjockleken på fönsterkarmarna?". Med andra ord kommer den frihet som erbjuds till kunden på bekostnad av att arkitekten behöver ägna mer tid och ansträngning till att förstå vad kunden behöver. Därför är det viktigt att hitta sätt att förbättra och effektivisera processen för att förstå kundkrav – det gynnar såväl kund som leverantör – och det kommer kommande avsnitt ägna sig till att beskriva närmre.

Att urskilja kund Anpassning och standard

Ett företag som erbjuder helt standardiserade produkter bygger försäljningen på lagerstrategier och prognoser och ser till att effektivisera tillverkningen så långt som möjligt. I den andra delen av intervallet finns företag som börjar från ett tomt blad vid varje ny kundförfrågan med att skraddarsy produkter utifrån den enskilda kundens önskemål. Mellan dessa ytterligheter finns företag som kombinerar standardisering och kund Anpassning på olika sätt, och för att företag i detta intervall ska bli framgångsrika så krävs det kunskap om vilka delar som är standardiserade och vilka delar som kan kund Anpassas.

MODULISERING OCH PRODUKTPLATTFORMAR

Modularisering och konfigurering möjliggör att flera olika produktvarianter kan skapas med ett förbestämt antal standardiserade moduler som kan tillverkas med hög effektivitet samt lagerhållas. En viktig del är att urskilja de moduler som är standardiserade för alla produkter från de moduler som är unika för olika varianter. Det är också viktigt att definiera gränssnitten mellan de olika modulerna då moduler som inte passar ihop riskerar att påverka kvaliteten negativt.

För denna saks skull används ofta en så kallad produktplattformstrategi, vilket innebär att anpassningen av produkter utgår från en gemensam bas - en produktplattform. Utvecklingen pekar dock på att användning av plattformar inte enbart bör fokusera på modulerna utan bör även inbegripa hanteringen av processer, relationer och kunskap.

På samma sätt som för produktmoduler så kan dessa områden delas in i standardiserade delar och delar som är möjliga att kund Anpassa. Det innebär på liknande sätt också att gränssnitten mellan delarna måste passa ihop. Annars finns risken att kvaliteten påverkas eller att kundönskemål inte uppfylls.

ATT KONFIGURERA ELLER SKRÄDDARSY - ELLER BÅDADERA

För företag med en konfigurerbar produkt är produktgränssnitten avgörande. För företag som tillämpar renodlad kundanpassning bör fokus mer ligga på hantering av kompetens och kunskap. Här behöver kundkrav översättas till tillverkningsbara komponenter i produktionssystemet. Om inte samspelet mellan de involverade aktörerna fungerar så är risken överhängande att kundanpassningarna misstolkas eller missas vilket kan leda till missnöjda kunder. Vidare finns företag som både erbjuder konfigurerbara produkter *och* skräddarsydda produkter. I dessa fall är det viktigt att kunna urskilja de orders som kan tillgodoses genom det modulariserade utbudet från de som kräver en skräddarsydd lösning, vilket inte alltid är helt lätt att göra för företag med stora utbud av komplexa produkter.



Kundanpassning ur ett triadperspektiv

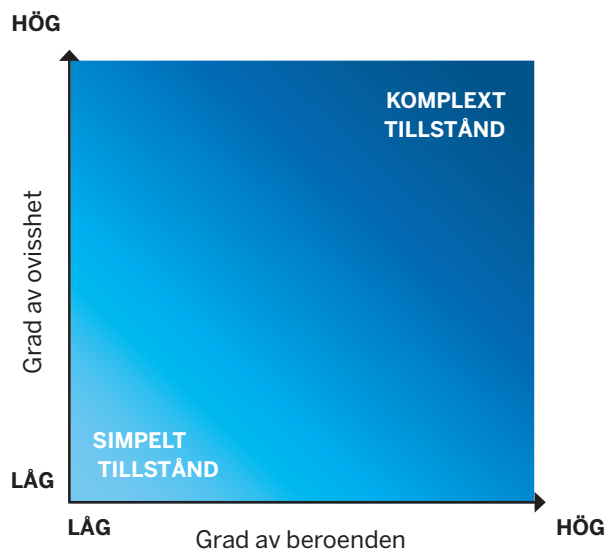
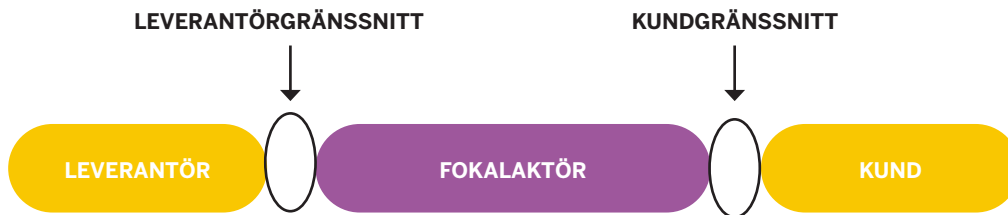
Även om kundanpassning i stor utsträckning handlar om hur företag tillgodoser enskilda kunders behov är det viktigt att betona att det inte alltid är tillräckligt att vara överens med kunden om vilken lösning som ska produceras. Beslut som fattas i samspråk med kunden kan nämligen vara beroende av underleverantörers utbud. Det kan med andra ord vara lönlöst att komma överens om en lösning med kunden såvida det inte finns leverantörer som kan tillhandahålla det som behövs för att förverkliga den.

OVISSHET + BEROENDE = KOMPLEXITET I TRIADEN

I praktiken innebär detta att företag som kundanpassar kan behöva vända sig till sina leverantörer för att säkerställa att de kan leverera det som krävs innan lösningen fastställs med kund. För att tydligt visa detta beroende kan det vara lämpligt att beakta kommunikation både gentemot företagets kund och gentemot företagets leverantör(er). Figuren högst upp på nästa sida skildrar ett så kallat triadperspektiv på en försörjningskedja. Genom triadperspektivet blir det möjligt att bättre representera den komplexitet som råder vid kundanpassning då ovisshet om kundkrav och beroenden mellan aktiviteter ställer höga krav på företagets kommunikationsförmågor både med kund och leverantör.

FOKALAKTÖREN I FOKUS

Företaget i fokus benämns här som fokalaktör och i gränssnittet gentemot dess kund beaktas kommunikation för att förstå kundens behov. I gränssnittet gentemot fokalaktörens leverantör är det istället försörjningsfrågor som är i blickfånget. I en kundanpassningskontext är det inte ovanligt att relationerna mellan dessa aktörer är nya, vilket gör att procedurer och rutiner för kommunikation mellan företagen kan komma att behövas synliggöras. Det kan exempelvis vara så att leverantören har en särskild kunskap eller erfarenhet om den lösning som kunden efterfrågar, och att fokalaktören därför kan dra nytta av att involvera leverantören i de samtal de har med kund för att definiera lösningen. En gemensam uppgift kräver gemensam kunskap, helt enkelt.



FIGUR 1 Denna figur illustrerar ett triadperspektiv på en försörjningskedja

FIGUR 2 Denna figur illustrerar att ovissheit och beroenden skapar komplexa tillstånd att verka i, vilket i sin tur ställer krav på kommunikation

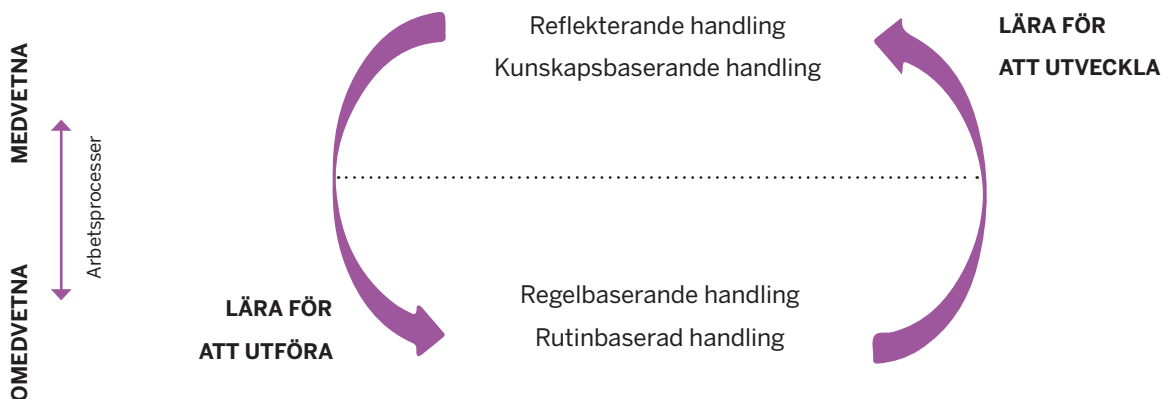


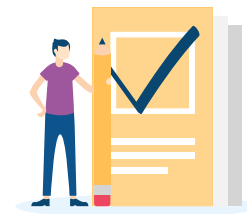
Kundanpassningens inverkan på det organisatoriska lärandet

Som vi i tidigare avsnitt redan berört finns inte ett sätt att arbeta med kundanpassningar utan den unika lösningen som erbjuds kan innehålla allt från standardiserade komponenter till ett erbjudande som helt och hållet är skapat för en specifik kund. Variationen och komplexiteten kring uppgifterna i en organisation utmanar därmed dess olika handlingsmönster. Varje kundanpassning kräver någon form av förnyelse eller nyskapande arbete i kontrast mot helt standardiserade produkter som i större utsträckning kan lita sig på befintliga rutiner i arbetet.

FYRA HANDLINGSMÖNSTREN

Det här kan förklaras genom att beskriva fyra olika handlingsmönster som påverkas av den variation i arbetet som kundanpassningar kan ge upphov till. Dessa handlingsmönster illustreras i figuren nedan och förklaras i närmre detalj på nästa uppslag.





1. RUTINBASERAT HANDLANDE

I det rutinbaserade handlandet agerar vi utifrån djupt förankrad kunskap och erfarenhet. Vi kort och gott gör saker utan att tänka på hur vi ska utföra arbetet - kunskapen "sitter i ryggmärgen".

2. REGELBASERAT HANDLANDE

Nästa nivå är det regelbaserade handlandet där vi följer någon form av instruktion eller manual. Fortfarande krävs inte så mycket tankearbete utan arbetet kan utföras enligt förutgivna principer. Det gäller helt enkelt att följa instruktion.

3. KUNSKAPSBASERANDE HANDLANDE

Den tredje nivån kräver högre grad av medvetenhet och tankearbete. Det kunskapsbaserade handlandet bygger på den kunskap som den handlande har tillgång till. Här krävs en större tankeapparat där viss kunskap kring uppgiften i någon mån måste tillgängliggjorts innan för att kunna handla.

4. REFLEKTERANDE HANDLANDE

Den fjärde nivån kräver högsta graden av medvetenhet och tankearbete. Det är det reflekterande handlandet. Det handlandet kräver ett utforskande av något som det inte finns så mycket kunskap om, alternativt att det finns många tillvägagångsätt som får olika konsekvenser för resultatet och därmed behöver övervägas.

FIGUR 3 Fyra handlingsmönster kopplat till medvetna och omedvetna arbetsprocesser



MEDVETNA OCH OMEDVETNA ARBETSPROCESSER

Dessa olika handlingsnivåer kan relateras till skalan mellan de omedvetna och det medvetna arbetsprocesserna i en organisation. De första nivåerna syns i medarbetares ageranden i praktiken och är ibland svåra att förstå och fånga. Det är det som görs men som kanske inte är nedskrivet eller uttalat. De översta nivåerna är de som måste till för att organisationen ska utveckla uttalade instruktioner och procedurer i arbetet. Det är i interaktionen mellan dessa handlingsnivåer som två typer av organisatorisk lärande kan sägas uppstå, vilket illustreras i figuren på sida 14 och förklaras i texten nedan:

1. LÄRA FÖR ATT UTVECKLA - NÄR VÅRT RUTIN - ELLER REGELMÄSSIGA HANDLANDE STÖRS AV OLIKA SKÄL

Detta kan handla om förändrade krav från kunder, delkomponenter från en underleverantör försenas, ledtider pressas eller maskiner går sönder och så vidare. Den här typen av störningar och diskrepanser triggat ett behov av att förnya arbetsprocessen på något sätt. Det kan handla om nya material, ny teknik eller nya arbetssätt som ställer krav på någon form av förnyad kompetens. Detta triggat behovet av ett utvecklingsinriktat lärande. Den typen av lärande kräver någon form av ifrågasättande av befintliga rutiner och arbetssätt men också att idéer och förslag på nya metoder eller tillvägagångssätt får utrymme att diskuteras, testas och experimenteras med.

2. LÄRA FÖR ATT UTFÖRA - NÄR ÖVERENSKOMMEN KUNSKAP SKA INFÖRAS SOM RUTIN - OCH REGELMÄSSIGA HANDLANDEN

En organisation som lär för att utveckla landar i nya medvetna arbetsprocesser där det så kallad kunskapsbaserade och reflekterande handlingsmönstret leder till förnyade instruktioner, manualer, verksamhetsplaner och rutiner. När dessa styrdokument eller strukturer ska implementeras behövs istället ett utförandeinriktat lärande där den medvetet överenskomna organisatoriska kunskapen nu ska arbetas in som nytt rutin- och regelmässigt handlande.

Störningar, diskrepanser men också floran av problem och utmaningar i en verksamhet ligger alltså till grund för dess lärande. Kundenpassning kan således ses som en trigger för organisatoriskt lärande då det ökar variationen och komplexiteten kring uppgifter i en verksamhet och utmanar organisationens rutinmässiga handlingsmönster.



Kommunikationsmönster för lärande vid kund Anpassning

Vilka mönster kan urskiljas i hur kund Anpassande företag kommunicerar med sina kunder? I projektet har vi studerat ett antal kundcase som företagen hanterat, vilka problem som uppstått, vad som karakteriserat kommunikationen med kund och vilka effekter det fått för kundordern men även för organisationen i övrigt. Analysen gjordes sedan utifrån teorier om mellanmänsklig kommunikation som drivkraft i lärprocesser på arbetsplatsen. Resultatet visade fyra kommunikationsmönster, som beskrivs nedan och som är centrala för att förstå hur arbetet med kund Anpassningar också påverkar lärandet i organisationen.



FYRA KOMMUNIKATIONSMÖNSTER FÖR LÄRANDE VID KUNDANPASSNING

- **ATT KOMMUNICERA FÖR ATT IDENTIFIERA BEFINTLIG KUNSKAP**

Vid kommunikation med kunder är det viktigt att både kundens och det egna företagets befintliga kunskap synliggörs. Att ställa frågor för att förstå vad kunden redan kan, vet och önskar är väsentligt. Likaså att återkoppla och bekräfta det man förstått för att säkerställa en gemensam bild av de krav och önskemål kunden har. En ytterligare aspekt av detta är att det egna företaget kan artikulera sin kunskap så att kunden kan känna sig trygg med den kompetens som finns att tillgå.

- **ATT KOMMUNICERA FÖR ATT IDENTIFIERA KUNSKAPSLUCKOR OCH BYGGA NY KUNSKAP**

När kunder ifrågasätter ett förslag eller önskar något som leverantören för stunden inte har så mycket erfarenhet av triggas ett behov av att utveckla ny kunskap. På likartat sätt är det viktigt att ställa utforskande frågor och utmana idéer, förslag och tankar för att identifiera kundens kunskapsluckor. Kanske är de inte fullt uppdaterade om vilken teknik som idag finns tillgänglig? Att kundanpassa handlar ofta att skapa något nytt vilket förutsätter ett utforskande moment för att identifiera nödvändiga kunskapsluckor som är väsentliga att lyfta med. Om den här typen av ”kritisk” dialog undviks är risken att kunden egentligen önskar något som företaget inte mår med att leverera, eller att företaget levererar något som visar sig vara något annat än den mest lämpliga lösningen. Ibland kan företag nämligen se möjligheter som en kund inte ens kunnat föreställa sig.

FIGUR 4 Fyra kommunikationsmönster för lärande vid kundanpassning



- **ATT KOMMUNICERA FÖR ATT DEFINIERA BEFINTLIGA RUTINER OCH ARBETSSÄTT**

När problem kring en uppgift uppstår blir det ofta tydligt vilka rutiner och arbetssätt som inte fungerar. Att definiera vilka relationer som finns, vilka kompetenser, roller och ansvar som är och bör vara involverade samt vilka spelregler som är nödvändiga för att samarbetet ska fungera, är viktigt för att kunna åtgärda glapp och störningar i verksamhetens flöden. För organisationen att bli vad som kallas en lärande organisation. Om organisationen undviker att ta sig an dessa utmaningar minskar också förmågan att lära och förbättra. Utvecklingspotentialen i en verksamhet ligger i dess förmåga att synliggöra diskrepanser och att identifiera glapp i arbetsflöden. I arbetet med kund Anpassningar kan det visa sig att gängse rutiner och kompetenser inte räcker till. Det kan också visa sig att organisationen använder sig i allt för stor utsträckning av föråldrad teknik och arbetsmetoder. När detta synliggörs och hanteras ökar möjligheten för organisationen att bli vad som kallas en *lärande organisation*.

- **ATT KOMMUNICERA FÖR ATT UTVÄRDERA SAMT UTVECKLA NYA RUTINER OCH ARBETSSÄTT**

När väl diskrepanser har identifierats måste organisationen ta sig tid att ordentligt utvärdera, ifrågasätta gängse rutiner och arbetssätt som en grund för att utveckla nya. Den här typen av kommunikation är ofta svår och jobbig att hantera och vanligt är att organisationer istället fastnar i fallgropen av försvarsreaktioner av typen skylla ifrån sig, skylla på andra eller på annat sätt blunda för problemet och därmed skjuta det på framtiden. Viktiga frågor att gemensamt ställa sig är: "Hur kom det sig att...?", "Vad orsakade vad?" och "Vad kan vi lära av detta?". Centralt för att bygga en lärande organisation är att arbetet med den här typen av lärprocesser också landar i gemensamma beslut kring nya rutiner och arbetssätt.



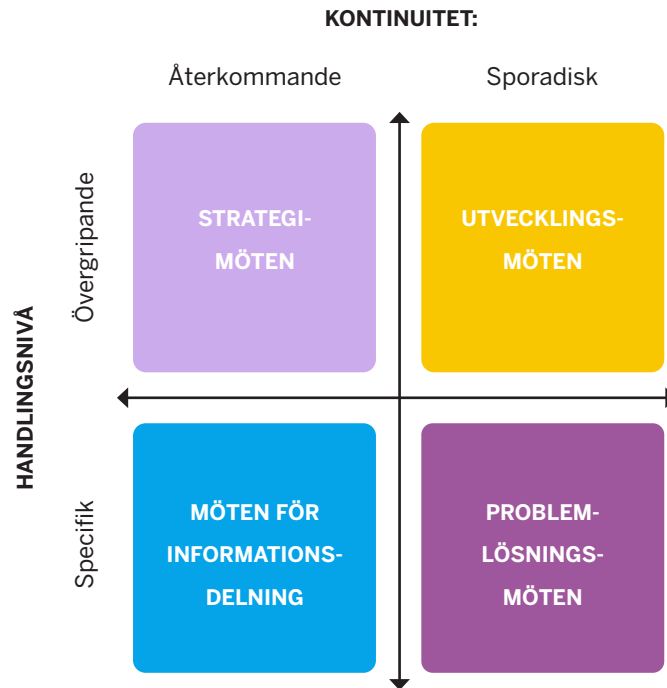
Möten för att stödja lärande vid kund Anpassning

Det organisatoriska lärandet har sin bas i mänskligt samspel på gruppnivå i en organisation. Viktiga forum där detta samspel har sin arena är olika typer av arbetsmöten. Antalet möten i dagens arbetsliv tenderar att öka. Dels för att uppgifter blir allt mer komplexa för enskilda individer att klara av men också för att många kompetenser måste samarbeta för att komma till rätta med de utmaningar som finns. I arbetet med kund Anpassningar blir detta extra påtagligt då variationen kring en kundorder också utmanar samspel mellan olika funktioner och kompetenser i organisationen.

FYRA MÖTESTYPER VID ARBETE MED KUNDANPASSNING

En del mötesforskning har konstaterat att det finns ett missnöje med möten i organisationer och att många upplever dessa som ineffektiva. Annan forskning kring arbetsmöten har konstaterat att möten måste anpassas efter den uppgift som ska hanteras. I det senare har kund Anpassningar av olika slag visat sig vara en sådan uppgift som behöver olika typer av möten för olika ändamål. Därför har vi inom projektet intresserat oss för olika mötesformer som företagen förlitat sig på i deras arbete med kund Anpassningar.

I figuren på nästa sida beskrivs fyra av dessa mötestyper som projektet synliggjort, vilka kan vara gynnsamma för såväl flexibiliteten som för effektiviteten i en organisations olika delar av arbete med kund Anpassningar. När vi gjorde analys av de möten företagen i projektet utvecklat såg vi två dimensioner som samspelar och som finns representerade i figuren. Den ena axeln fångar möten som antingen berör informationsspridning eller problemhantering kring specifika kundorder, alternativt strategimöten eller utvecklingsmöten kring det övergripande arbetet med kundorder. På den andra axeln finns tidsaspekten för mötena med antingen återkommande eller sporadiska möten.



FIGUR 5 Fyra mötesformer vid kund Anpassning. Denna figur är ett resultat av en gemensam diskussion under ett projektmöte där företagsrepresentanter konceptualiserade sitt sätt att se på de olika mötesformerna som studerades i företagen.



Det kollaborativa arbetssättet och hur det utvecklats

En förutsättning för att forskningsprojekt ska bli framgångsrika är att det finns trovärdighet i det som görs. Tillämpad forskning genomförs i samarbete med näringslivet där expertis och erfarenhet från såväl deltagare som gruppen som helhet är avgörande. För att uppnå industriell tillämpbarhet och vetenskaplig kvalitet är följaktligen gränssnittet mellan deltagande företag och akademi viktigt med ömsesidig förståelse och insikt. Utifrån ett långsiktigt perspektiv är det viktigt att inte isolera det akademiska perspektivet och bara utnyttja industripartners för att samla in data.

KOLLABORATIV FORSKNING

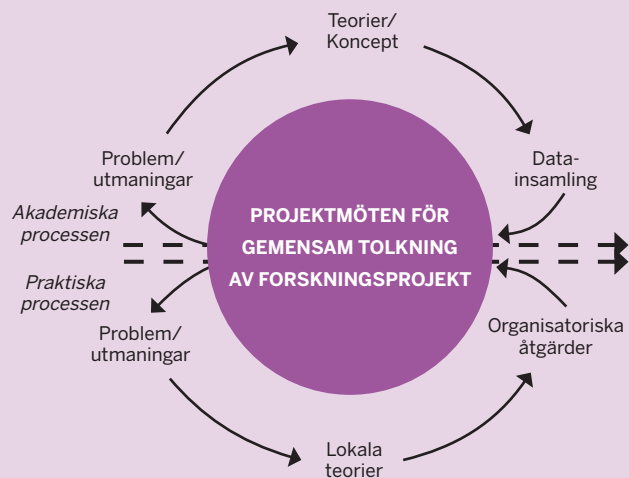
Samproduktion innebär att både akademi och industri tar en aktiv roll för att formulera mål och utveckla ny kunskap, vilket brukar benämnas kollaborativ eller interaktiv forskning. Den akademiska och den praktiska processen sammankopplas och arbetar sig framåt repetitivt. Genom att engagera och involvera deltagande företag i datainsamlingen så uppnås bättre samverkan och dynamik som för utvecklingen framåt.

Viskleken har utformats kring återkommande projektmöten med deltagande parter. Till varje tillfälle kopplas ett arbetspaket med insamling av data eller analys. Projektmötena har hållits med fyra månaders intervall och innehållet i arbetspaketen bestäms vid återkommande styrgruppsmöten. Genom att arbetspaketen är gemensam för alla parter så kan korsanalys göras mellan de olika deltagande parterna. Datainsamlingen i fyramånadersintervall sker ofta hos respektive industripartner, individuellt eller tillsammans med akademien. Vid följande projektmöte presenteras resultaten och slutsatser från arbetspaketen tas fram. Efter detta sker uppföljning och verifiering. Utfallet ligger till grund för utformningen av nästa arbetspaket.

Den iterativa processen betyder att projektet successivt kan styras i en, för företagen, relevant riktning. Utvärdering och återkoppling är också avgörande för själva projektmötena.

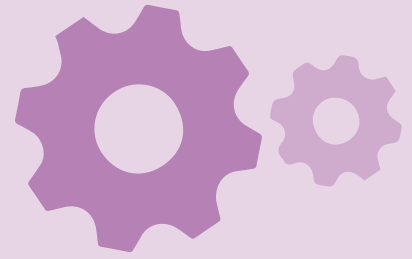
Därmed gör alla deltagare en utvärdering efter varje projektmöte och justeringar görs till efterföljande möte. Med en heterogen grupp av deltagande industripartners är lyhördheten viktig för tilliten i projektet.

Vidare så byggs sammanhållningen i projektet också utifrån att en social del läggs till och projektmötena planeras medvetet med övernattning och gemensam middag. Det möjliggör både ökad förståelse för varandra men också individuell reflektion som kan förmedlas dagen efter. Denna investering i mer tid och kostnad kompenseras av den stärkta sammanhållningen inom ramen för projektet. Värdskap för mötena står de olika deltagande parterna för, alternativt om intressanta studiebesök kan hittas så läggs möten i anslutning till dessa. Slutligen byggs det in en kulturell aspekt och bättre förståelse för forskningens mekanismer från deltagande företag som medverkat under längre tid och i flera projekt.



FIGUR 6 Den iterativa processen vid det kollaborativa arbetssättet





Rekommendationer från projektet

Projektet avslutades med en slutkonferens i två dagar under mars 2020, där samtliga företag och forskare gjorde presentationer. Många lärdomar och slutsatser från projektet drogs och här följer några rekommendationer till företag som vill stärka sina kommunikationsprocesser kring kundanpassningar.

- Analysera och kategorisera befintliga kundordrar för att identifiera kundordertyper som bör hanteras olika.
- Skapa kommunikationsstrukturer för att möta kund olika beroende på kundordertyp.
- Anpassa mötesstrukturer och relatera dessa till hur de fungerar bäst mot de olika kundordertyperna.
- Definiera rutiner, arbetssätt och instruktioner till varje kundordertyp.
- Testa och experimentera prototyper (arbetssätt, metoder, kommunikation) i mindre enheter.
- Var noga med transparens, faktagrund och realtidsbedömningar.
- Identifiera samarbetszoner i termer av vilka som bör kommunicera (kund, leverantör, funktioner med flera) kring vad relaterat till de olika kundordertyperna.
- Bygg en kommunikationsmatrix där till exempel roller, ansvar, mandat, beslutsordning och kommunikationssätt framgår relaterat till de kundordrar som hanteras.
- Sätt en strategi för hur kommunikationen i triaden ska gå till för de olika kundordertyperna.
- Säkerställ att det finns lärandemöten där kritiska incidenter kring arbetet med kundordrar används som trigger för mötet men där det huvudsakliga syftet inte är att åtgärda den specifika kundordern, utan snarare att lära organisationen att förbättra arbetssätt och handlingsmönster.

Tekniska Högskolan i Jönköping
Besöksadress: Gjuterigatan 5, Hus E
Telefon: 036 - 10 10 00
Webb: www.ju.se



JÖNKÖPING UNIVERSITY