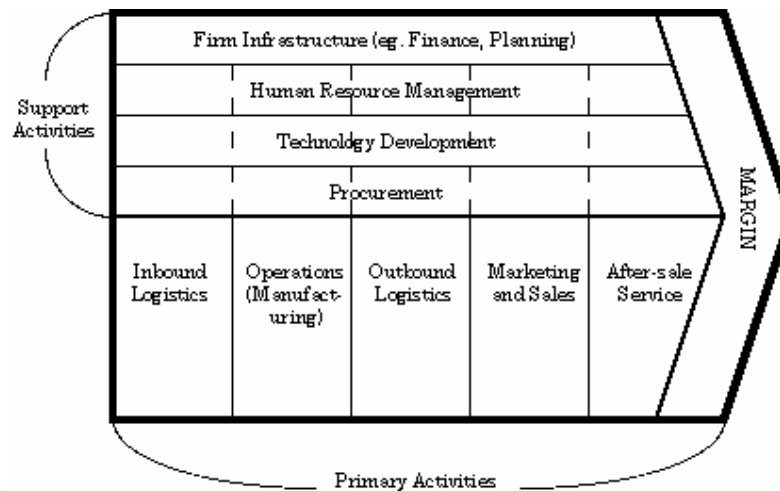


## Verdikjede, verdiverksted og verdinettverk

For noen år siden utviklet Charles Stabell og Øystein Fjeldstad ved Bedriftsøkonomisk institutt en teori der de tok utgangspunkt i Porters verdikjedemodell, men modifiserte den med forestillingen om *verdiverksted* og *verdinettverk*. Denne klassifikasjonen kan kanskje være av interesse for oss

Porters verdikjede er illustrert nedenfor (etter <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/StratISTh.html>)



Modellen er særlig kjent (og navngitt) for de primære – og lineære – aktivitetene

- inngående logistikk
- produksjon
- utgående logistikk
- markedsføring og salg
- service

I tillegg kommer støttedfunksjoner som

- infrastruktur
- enkel og ”kompleks” (kvalifisert) arbeidskraft
- teknologisk utvikling
- anskaffelse

I verdikjeden optimaliseres hvert ledd for å skape maksimal gjennomstrømming med særlig vekt på kapasitetsutnyttelse og storskala fordeler (”economy of mass”).

Stabell og Fjeldstad mente at Porters modell ikke passer for mange kunnskapsintensive foretak:

*Verdikjeden er imidlertid kun én av tre grunnleggende verdikonfigurasjoner. De to andre kaller vi verdinettverk og verdiverksted som beskriver hhv. problemløsende virksomhet og formidlingsvirksomhet.*

I et verdiverksted skapes verdi gjennom å løse komplekse problemer mer enn å produsere standardiserte varer eller tjenester. Om dette skriver en annen BI-er, Espen Andersen i en Aftenpostenkronikk nylig:

*I sin søken etter effektivitet har helsevesenet sett til næringslivet. Dette kunne blitt bra, men dessverre har man ofte endt opp med snurrige og gammeldagse ledelsesmodeller, med effektivitetsbegreper fra 70- og 80-årene. Kort sagt forsøker man å industrialisere noe som ikke kan industrialiseres.*

*Rent organisasjonsteoretisk er ikke dette så vanskelig. Min kollega Øystein Fjeldstad deler bedrifter i tre typer (verdikonfigurasjoner): Vareproduserende (verdikjeder), problemløsende (verdiverksted) og formidlende (verdinettverk)*

*Sykehus er verdiverksted, men organiseres ofte som verdikjeder.*

Arbeidet i et verdiverksted er iterativt i det problemet som skal løses gradvis avdekker seg mens en løser det. Det krever ulike typer innsatsfaktorer og kompetanser:

*Et verdiverksted identifiserer problemer og mobiliserer ressurser for å løse dem. Dette gjøres i en sirkulær prosess ved diagnose (hva er problemet?), behandling, og kontroll (er problemet løst?) Hvis man ikke løser problemet etter en runde, begynner man på nytt igjen, med større ressursinnsats.*

En må kombinere kunnskap i dybden ("alt om litt") med kunnskap i bredden ("litt om alt"). En skaper god økonomi ved gjenbruk av kunnskap og problemløsningsdesign/arkitektur ("economy of scope").

I verdinettverket er det den kunnskapsgenererende og kunnskapsformidlende strukturen (og prosessen) som *er* verdien. I et verdinettverk skapes verdi ved kommunikativ kobling.

Det oppstår suboptimale løsninger når en prøver å organisere verdiverksteder og verdinettverk som verdikjeder. De ulike formene kan også eksistere i parallell, men det oppstår problemer når de søkes plassert under felles hatt.

Kvalitetsreformen kan kanskje tolkes som forsøk på å anvende verdikjedemodell på høyere utdanning. Det er her lagt vekt på inngående og utgåpende logistikk samt effektiv lineær produksjon mellom disse to punktene.

En kan også se det tradisjonelle forskningsparadigmet som uttrykk for en slik linær prosess:

**hva er skrevet om problemet > hvor er det "gap" og hva gjenstår følgelig av problemet > valg av metode som passer til problemet > undersøkelse /**

**datainnsamling > analyse > eventuelle funn > drøfting > videre arbeid > mer skriving om problemet.**

”Tellekantsystemet” er et forsøk på å ta verdikjedegrep på den utgående logistikken i en slik forståelse. Det samme kan også sies om OECD’s forståelse av utviklingsarbeidet ved den lineære formelen

**forskning > anvendelse.**

Andersen har en (tydelig personlig opplevd) og kvikk observasjon som vel ikke bare gjelder sjukehuset (erstatt sykehus med høgskole og lege med lærer!):

*Mistillit oppstår i sykehus fordi det i en verdikjede, tradisjonelt, er forskjell på de som leder og de som utfører. I et sykehus tror administrasjonen den har ledelsen, mens legene tror de har makten. Begge sider er skjønt enige om at at skikkelige fagfolk driver ikke med ledelse – administrasjonen fordi de tror fagfolkene ikke kan, fagfolkene fordi de anser denslags som under deres verdighet.*

Men i praksis er jo forskningsprosessen mer preget av verdiverksted og verdinettverk enn av verdikjede.

(Det bidrar forøvrig til å vanskeliggjøre en ”forskningsbasert undervisning” når undervisningen er kjedet, - med mindre en banaliserer dette til å gjelde at lærerne skal være oppdatert på hva som er ”current currency” i forskerverdenen og fortelle om det i forelesningsrekka til sine studenter. )

I enda større grad tror jeg vi kan tenke førstelektorkvalifisering i perspektiv av verdiverksted og verdinettverk. Da er det av *særlig* stor betydning at kvalifiseringen ikke avgrenses til individuelle kvalifiseringsarbeider.

20.02.07  
Helge Høivik

Se

- Stabell og Fjeldstad på [http://www2.bi.no/biforum/bi3497/03\\_34\\_97.htm](http://www2.bi.no/biforum/bi3497/03_34_97.htm)
- Espen Andersen på <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article1650024.ece>