

KUNNE Aktivitetssystemer

– en typologi for kunnskapsintensive tjenester

Utarbeidet av

Arne Carlsen og Reidar Gjersvik



Innholdet i denne presentasjonen

1. Hva er KUNNE Aktivitetssystemer?
2. Hvorfor en slik typologi?
3. Hvordan er typologien utviklet?
4. De syv typene
5. Hvordan bruke typologien?
 - eksempler
 - råd
6. Faglig dokumentasjon

Hva er KUNNE aktivitetssystemer?

Med aktivitetssystemer forstå vi distinkte 'produksjonslogikker'; *tydelige og gjentatte måter å mobilisere ressurser på for å møte arter av etterspørsel.* Det kan være et virksomhetsområde, men også en type prosjekt.

Rådgivning, undervisning, programmering, prosjektering, krisehåndtering, webdesign og storprosjektledelse er eksempler på aktivitetssystemer. Hvordan er de forskjellige? Hvordan er de like?

I denne presentasjonen går vi gjennom 7 arketyper av slike aktivitetssystemer, alle hyppig forekommende i tjenesteytende arbeid.

Hvorfor en slik typologi?

De fleste typologier som er utviklet for tjenester/tjenesteyting er på virksomhetsnivå eller bransjenivå og antar at hele virksomheter plasserer seg entydig innen én typologi. Det er feil. Nesten alle virksomheter har flere typer tjenesteyting.

Typologien er utviklet fordi:

- **Det er åpenbart at selv små virksomheter har distinkt forskjellige former for tjenesteytende arbeid.**
- **Mange virksomheter erfarer at de mangler konsepter og begrepsapparat for å skille mellom ulike typer arbeid.**
- **Disse manglene går utover strategiarbeid, arbeidsplassutforming, koordinering, prising mm og hindrer presisjon i diskusjoner og utviklingsarbeid.**

Hvordan er typologien utviklet?

Typologien er utviklet gjennom systematisk sammenligning av produksjonsaktiviteter innen og mellom virksomheter som har deltatt i KUNNE.

Figuren på neste side viser et eksempel på en slik sammenligning mellom hovedformer for verdiskapende aktiviteter i et kommunikasjonsbyrå og en IT konsulentbedrift (på et gitt tidspunkt). For aktivitetene A til D er det intuitivt klare paralleller mellom de to virksomhetene. For E, F og G er det ikke.

Mange aktivitetssystemer selv i små virksomheter

StoryMaker

Et kommunikasjonsbyrå

- A. Strategisk kommunikasjonsrådgivning'
- B. Standardtjenester; events, medierådgivning, årsrapporter ++
- C. Abonnement på kriseledelse
- D. Kommunikasjonsrådgiver til leie
- E. Norsk Samfunnsbarometer

Calculus

En IT konsulentbedrift

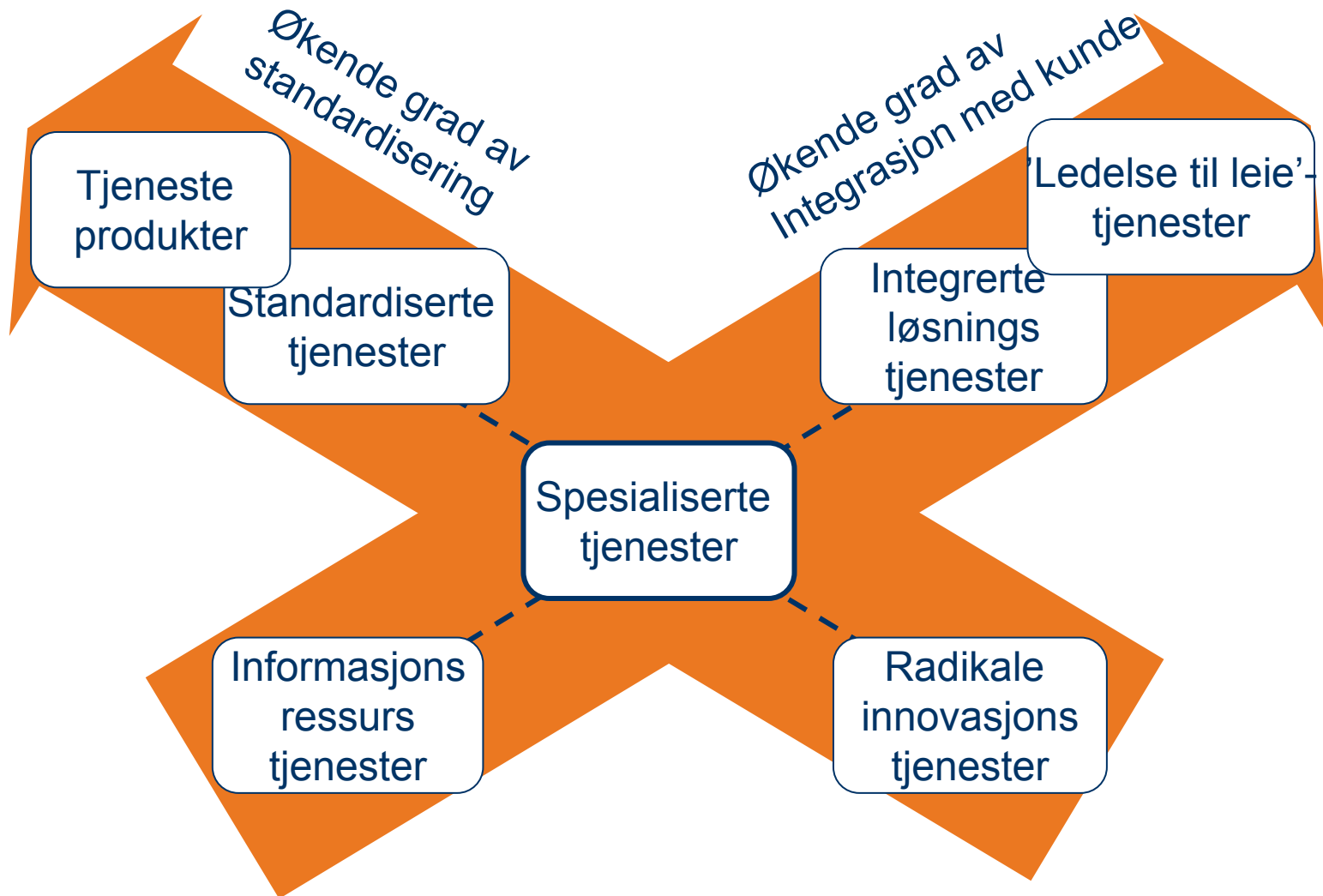
- A. Rådgivning og applikasjonsutvikling
- B. Webdesign og mindre standardtjenester
- C. Software for visualisering
- D. Prosjektledelse til leie
- E. Store integrerte IT-løsninger
- F. Store europeiske FoU-prosjekter

De syv typene

Vi har gjort slike sammenligninger for et 40-talls virksomheter og endte opp med 7 typer aktivitetssystemer, som illustrert og definert på de to neste sidene.

De syv typene varierer særlig med hensyn til grad av standardisering og integrasjon med kunde.

De syv typene

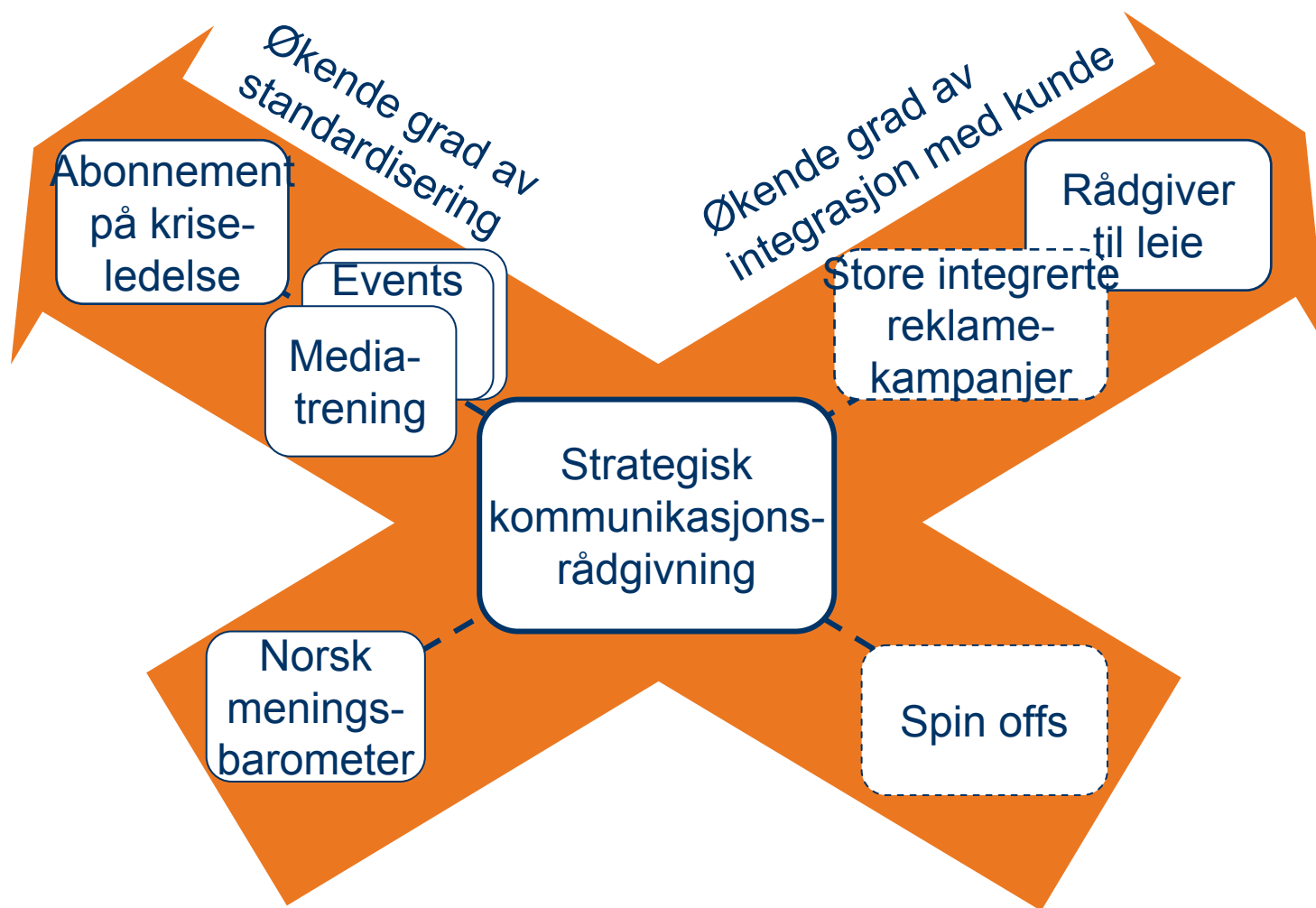


Aktivitetssystemer	Leveranser	Metoder og arbeidsprosesser	Kilde til konkurransekraft	Eksempler
1. Spesialiserte tjenester	Skreddersydd problemløsning og utviklingsprosesser	Typisk unikt innhold og sekvens på aktiviteter; uformell koordinering og gjensidig tilpasning i grupper.	Kvalitet og dybde på ekspertkunnskap	Utviklingsprosjekter og 'high end' konsulenttjenester
2. Standardiserte tjenester	Tilpasning av ferdige løsninger til kundespesifikasjoner	Veldefinerte sekvenser av aktiviteter som repeteres med noe tilpasning; koordinering gjennom standardisering	Evne til å standardisere høykvalitets tjenester til lav kostnad	Labtjenester, prosjektering, mye saksbehandling
3. Produkter med tjenester	Design, produksjon (også for lager) av ferdige løsninger	Egne design; veldefinerte sekvenser av aktiviteter som repeteres med noe tilpasning; koordinering gjennom standardisering og planlegging	Design, produksjon og markedsføring av produkter med tjenester	Software, kurspakker, abonnements-tjenester
4. Radikale innovasjonstjenester	Radikalt nye metoder, teorier, tjenester og produkter	Typisk unikt innhold og sekvens på aktiviteter; uformell koordinering og gjensidig tilpasning i små grupper, ofte tverrfaglig	Kreativitet og evne til å utforske og flytte fronten innen et kunnskapsfelt	Grunnforskning, utvikling av helt nye produkter og tjenester
5. Integreerte løsningstjenester	Løsningsleveranser; integrasjon av et sett av tjenester og produkter	Typisk unikt innhold og sekvens på aktiviteter, men drar også på standardiserte elementer og produkter. Meget nøye spesifisering av løsning.	Evne til å integrere de best tilgjengelige produkter og tjenester for kunde; avansert prosjektledelse	Totalenterpriser; IT løsninger, store reklamekampanjer
6. Ledelse til leie	Utleie av enkeltindivider for midlertidige lederfunksjoner	Som for løsningsleveranser, men mindre grad av spesifisering av leveranser	Som for løsningsleveranser, pluss evnen til å balansere	Ledelse av store prosjekter, midlertidig ledelse av funksjoner
7. Informasjonsressurstjenester	Forvaltning av informasjonsressurser til mange formål	Vedlikehold og mindre tillegg er typisk veldefinerte aktiviteter; utforskning av ny bruk kan være ny	Kvalitet på ressurser; evne til å kombinere vedlikehold med nye bruksområder	Forvaltning av pasientregistre, survey-data og landdata

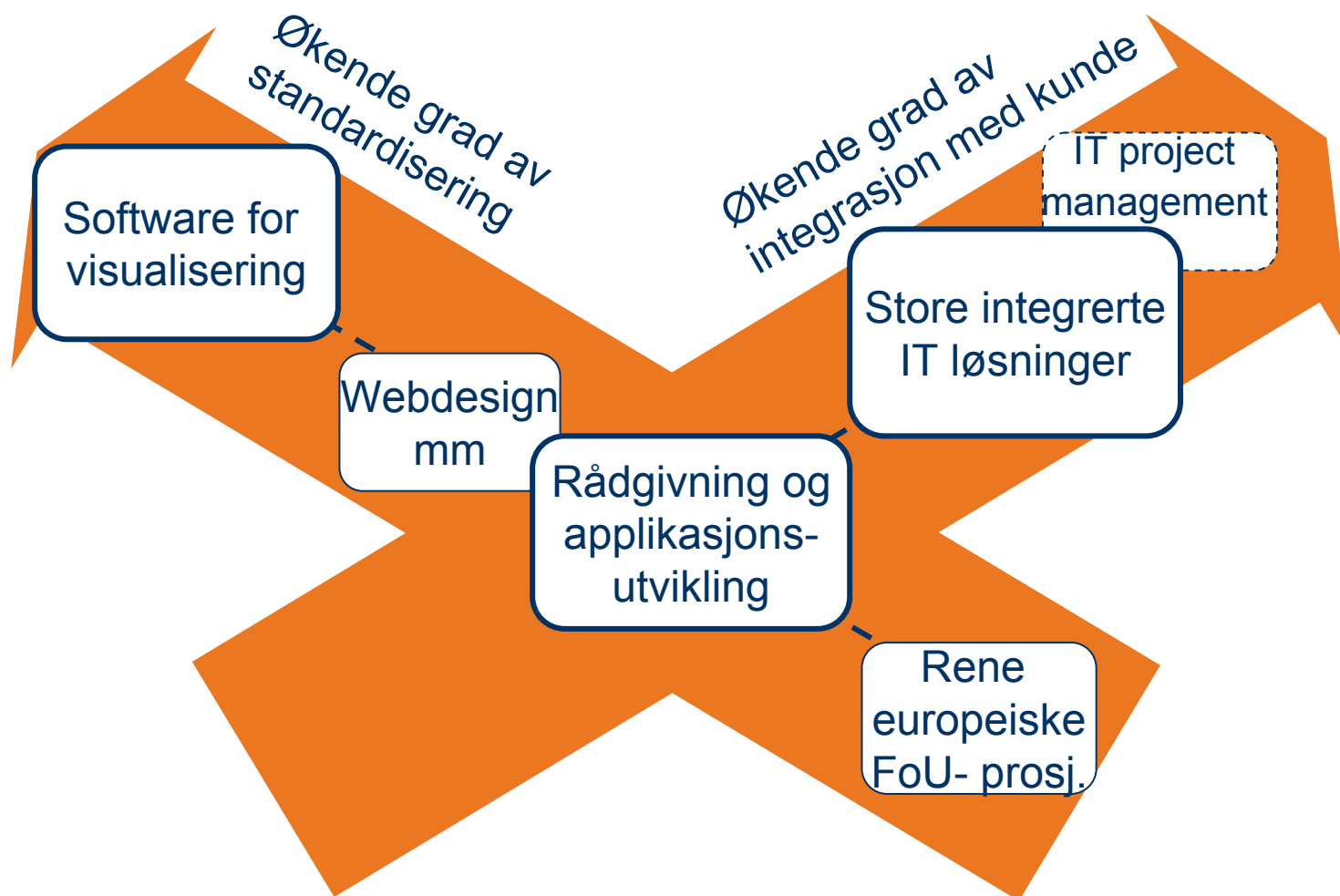
Eksempler på bruk

Figurene på de to neste sidene viser typologien anvendt på kommunikasjonsbyrået og IT konsulentselskapet. Størrelse på rektanglene indikerer relativ del av omsetning. Stiplet linje indikerer at aktivitetssystemet er mer latent enn en hyppig forekommende arbeidsform.

Aktivitetssystemer i et kommunikasjonsbyrå



Aktivitetssystemer i en IT-konsulentbedrift



Råd om bruk

- Å bruke typologien er ingen øvelse i absolutt sannheter men *en mulighet for å se nye sammenhenger for bestemte formål*; få øye på aktivitetsområder som må behandles forskjellig, se muligheter for koordinering, se kimer til ny virksomhet.
- Det er enklest å starte analysen ved å se på forskjeller i type leveranser.
- Husk at aktivitetssystemer har en variasjon av statuser; fra definerte til latente virksomhetsområder og fremspirende prosjekttyper.
- Se etter spenninger og synergier mellom aktivitetssystemer, feks:
 - integrerte løsningstjenester får typisk leveranser fra de andre aktivitetsområdene, men må samtidig forvaltes på vegne av kunden.
 - bestrebelses på å standardisere tjenester må ses i forhold til å beholde prising og attraktivitet på spesialiserte tjenester
- Husk at ingen typologier er komplette. For eksempel mangler opplevelsestjenester og nettverkstjenester i vår.

Faglig dokumentasjon

Typologien er presentert i fagartikkelen:

Kvålshaugen, R., A. Carlsen, R. Gjersvik and T. Mortensen. 2005. Archetypes of Activity Systems in Professional Service Work. Paper presented at EGOS 2005 in Berlin (under preparation for submitting to international journal).

Noen forløpere finnes i:

Wulff, E. 1992. Styrkrefter. J. Solberg (red) *Teknologiledelse. Markedsorientert bruk av teknologi*. Tano, Oslo.

Carlsen, A. and M. Skaret. 1996. Kompetanse som drivkraft i strategisk utvikling. Eksempler fra 9 norske bedrifter. *NHO serie for offensive bedrifter*. Næringslivets forlag, Oslo.

Carlsen, A. and L. Välikangas. 1999. In Search of New Business. Knowledge Vectors and The Dynamics of Organizational Attention. *Business Intelligence Program R850*. SRI Consulting, Menlo Park, CA.

Håkonsen, G. & Carlsen, A. 2003. Communities and activity systems in knowledge-intensive firms. In S. Junghagen & H. C. J. Linderoth (Eds.), *Intelligent Management in the Knowledge Economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 93-111.

Gjersvik, R. and S. Blakstad. 2004. Designing knowledge work space: Archetypes of professional service work as tool for change. A. Carlsen, R. Klev and G. von Krogh, eds. *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work*. Palgrave, London, 140-163.