

DE BLØDE VÆRDIER

Købere og leverandører har langt fra den samme holdning til driftspartnerskaber. Men de er enige om, at de bløde værdier er afgørende i samarbejdet. Udfordringen er at bringe de bløde værdier i spil.

Af JAN AAGAARD, journalist

Som leverandør af FM-ydelser ligger der en stor opgave i at overbevise køberne om fordelene ved et driftspartnerskab frem for engangsopgaver.

Det fastslog Kresten Storgaard, seniorforsker ved Aalborg Universitet København, i sit indlæg på DFM netværks årskonference, hvor han talte om muligheder og udfordringer i forskellige former for samarbejder mellem kunder og leverandører.

Kresten Storgaard har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af DFM netværk om deres vurdering af forskellige modeller for samarbejde:

- Engangsopgaver
- Fortløbende opgaver uden, at der er en aftalt tidsperiode
- Forløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode
- Driftspartnerskaber

Undersøgelsen dækkede bredt blandt både mindre og større leverandører og kunder, og den viste forholdsvis store forskelle i vurderingen af samarbejdsformens betydning produktivitet, indtjening, innovation og tilfredshed hos henholdsvis kunde og leverandør.

"Undersøgelsen viser, at køberne generelt er mere skeptiske end leverandører med hensyn til driftspartnerskaber. Eksempelvis vurderer leverandørerne, at driftspartnerskaber har rigtigt stor indflydelse på indtjeningen hos køberne, men det vurderer køberne ikke selv," fortalte Kresten Storgaard.

Men forskningen kan ifølge Kresten Storgaard være med til at dokumentere og verificere, at driftspartnerskaber skaber fordele for køberne, mens engangsopgaver skaber ulemper for dem.

På den baggrund har Kresten Storgaard gennemført caseanalyser i fire virksomheder: Datea, ATP Ejendomme, E & P Services og Coor Service Management. Analyserne kan bruges til at bringe forståelse for nogle af de sammenhænge mellem samarbejde og serviceydelse, som spørgeskemaundersøgelsen kortlagde.

Caseanalyserne viste bl.a., at alle mener, at længerevarende samarbejde er en god måde at løse opgaver på, men der er forskelle på, hvordan man ser på samarbejdsrelationer.

"Kunderne er bange for bundne aftaler – de foretrækker tidsubundne, løbende aftaler og kort opsigelsesperiode, mens leverandørerne foretrækker formelle og tidsbundne aftaler," fortalte Kresten Storgaard.

Til gengæld er der enighed om, at bløde værdier er afgørende i samarbejdet. Det vil sige områder som ansvarlighed og samhørighed, at kunne se kundens og brugernes behov, kommunikation, service-mindset og vidensdeling.

"De bløde værdier virker, men det virker ikke troværdig at komme med dem som argumenter. Derfor er man nødt til at bruge SLA'er og KPI'er i kommunikationen, men de kan ikke bruges som styringsredskab i forhold til opgaveløsningen," understregede Kresten Storgaard.

Foruden spørgsmålet om samarbejdstyper er en af de store udfordringer i spillet mellem leverandører og kunder, at mange FM ydelser er standardiserede, mens kunderne i virkeligheden ikke efterspørger standardløsninger. For leverandørerne skal også kunne løse opgaverne, når der opstår uforudsete ting.

Mens FM området i dag domineres af det Kresten Storgaard kalder *management by benchmarking*, så vil fremtidens vindere ifølge professoren være de virksomheder, der forstår at bruge de bløde værdier – *management by norms, values and roles* – altså en sociologisk baseret styring.

"Vi skal have fat i de bløde værdier. Det er en tavs viden, og udfordringen er, hvordan vi kan udnytte denne viden. Ved udbud er det ekstremt vanskeligt at formulere og dokumentere de bløde værdier. De dygtige folk står af, fordi de ikke kan udtrykke det, og så bliver det i stedet et spørgsmål om pris," sagde Kresten Storgaard.