

INSTITUTIONEN FÖR INFORMATIK VID
HANDELSHÖGSKOLAN
GÖTEBORGS UNIVERSITET

STRATEGISK SAMVERKAN I NÄTVERK

MARTIN JONSON
ANDREAS NILSSON

Abstract

Ny teknik möjliggör nya organisations- och samarbetsformer. Öppna organisationer med fokus på kärnverksamhet är utgångspunkt för dessa typer av verksamheter. Samarbete mellan dessa bolag kallas nätverk. Det är problematiskt att få nätverkets aktörer att arbeta mot samma mål. För att uppnå detta krävs strategisk samverkan. Den strategiska samverkan måste utgå ifrån och baseras på information. Denna uppsats visar ett praktiskt tillvägagångssätt på hur man skapar underlag för strategisk samverkan i nätverk. Angreppssättet bygger på en teoretisk baserad metod som tillämpas och utvärderas i form av en fallstudie. Satsningar dras från både metodtillämpning i empirin samt utvärdering av metoden. Studien visar att ett underlag för strategisk samverkan i nätverk skall utgå ifrån varje aktörs syn på sin verksamhet i nätverket. Genom att analysera respektive aktörs syn erhålls relevant underlag för att bedriva strategisk samverkan.

MAGISTERUPPSATS INFORMATIK VT 2001

Handledare: Håkan Enquist
Examinator: Thanos Magoulas

INTRODUKTION	4
Disposition	7
TEORI	9
Forskningsmetodik	9
Situationsmodellen	10
Utveckling.....	10
Element	10
Verksamhetsbilder.....	11
Intressenter.....	11
Utvecklings Mål.....	11
Utvecklings Processer.....	12
Samordning av utveckling.....	12
Fyra perspektiv	12
Politiska perspektivet.....	13
Process perspektivet.....	14
Human Resource perspektivet	15
Symboliska perspektivet	15
IT och perspektiv	16
Politiska perspektivet.....	17
Process perspektivet.....	17
Human Resource perspektivet	17
Symboliska perspektivet:.....	18
Motiv till relation	19
Transaktionskostnads motivet.....	19
Resursberoende motivet.....	20
Strategiskt val motivet.....	20
Intressent teori	20
Lärande teori	20
Institutionella motivet.....	21
DESIGN & PRESENTATION AV SNA-METOD	23
Studieobjekt	23
Material, SNA metod	23
Steg 1- Analys.....	23
1.1 Nulägesanalys.....	24
1.2 Identifikation av intressenter/Val av intressenter.....	24
1.3 Definition av allmänt scenario	25
Steg 2 - Miljö	25
2.1 Nulägesanalys	25
2.2 Framtidsscenario.....	27
2.3 Identifikation av intressenter	28
2.4 Utvecklingsmål.....	28
2.5 Utvecklingsprocesser.....	29
2.6 Samordning av utveckling	30
Steg 3 - Samband.....	31
3.1 Framtidsscenario	31
3.2 Komplettering av intressenter.....	31

3.3 Utvecklingsmål	33
3.4 Utvecklingsprocesser.....	33
3.5 Samordning av utveckling	35
Procedur	35
RESULTAT.....	38
RESULTAT TILLÄMPNING AV SNA	38
JLT, (SNA) Steg 1	38
TACTILE, (SNA) Steg 2	41
KITRON	44
JLT UNDERLAG FÖR ÖNSKAD FRAMTID, (SNA) Steg 3	47
Nätverksfilosofi	47
Komponentanskaffning.....	48
Produktutveckling och tillverkande partners.....	48
Eftermarknaden	48
Affärssystemet.....	48
Kommunikation.....	49
RESULTAT UTVÄRDERING AV SNA.....	49
Situationsmodellen.....	49
Fyra perspektiv	50
Process perspektivet.....	50
Politiska perspektivet.....	51
Human Resource perspektivet	51
Symboliska Perspektivet.....	51
SexMotiv	52
Tillämpning av den fria intervjun.....	52
IT.....	53
DISKUSSION.....	54
Utvärdering.....	54
Mjuka värden.....	54
Mognadsgrad	54
Navbolag.....	55
Återanvändning	55
SLUTSATSER.....	56
ALLMÄN DISKUSSION.....	57
Studien som helhet, validitet och generaliserbarhet.....	57
Att bedriva samverkan i nätverk.....	58
Visualisering av nätverkande	58
KÄLLFÖRTECKNING.....	61
Böcker.....	61
Rapporter och dylikt	61
Övriga Källor	62

INTRODUKTION

When we look up into the sky and see a flock of birds flying in formation, we tend to assume that the bird in the front is the leader and that the leader somehow determining the formation of organizing all the other birds. In fact, biologists tell us, each bird is following a simple set of rules – behavioral standards – that results in the emergence of the organization. The bird in the front is no more important than the bird in the back or the bird in the middle. They're all equally essential to the pattern that they're forming.

Malone and Laubacher, 1998 s.152

Den preindustriella organisationsmodellen visar små autonoma företag som samarbetar på lokal nivå. Koordinationsteknologi från den industriella eran såsom tåget, telegrafan, telefonen etc. gjorde det möjligt och framförallt fördelaktigt att skapa och kontrollera stora, centralt styrda organisationer (Malone & Laubacher, 1998). När informationsteknologin möjliggjorde att kostnadseffektivt och tidseffektivt dela och sprida information till många människor samtidigt, lokaliserade på olika platser, förändrades den ekonomiska ekvationen (Hedberg, 1994). Förutsättningar förändrades så att det ekonomiska värdet i att skapa stora, centralt styrda organisationer minskade. Genom elektroniska länkar kan små autonoma organisationer samarbeta i form av nätverk och allianser. Dessa nätverk kan konkurrera mot traditionella industriella organisationer på samma villkor (Hedberg, 1994).

Övergången från centralt styrda organisationer till små autonoma organisationer kan ses som en återgång till den preindustriella organisationsmodellen med en väsentlig skillnad; elektroniska nätverk ger dessa små autonoma organisationer tillgång till globala reservoarer av information, expertis och finansiering (Malone & Laubacher, 1998).

Istället för som under den industriella eran, hålla samman koalitioner genom kostsamma formella avtal, använder sig nätverksorganisationen av en inre marknad bestående av gynnsamma utbytesrelationer partners emellan. Nätverket hålls framförallt samman av attraktionen i en suverän affärsidé eller en vision formulerad av starkt ledarskap (Hedberg, 1994).

En nätverksorganisation är en organisation som har avgörande värden, processer och aktörer som existerar och hanteras utanför företagets juridiska enhet. Nätverket gör det möjligt för en aktör att fokusera på sin kärnverksamhet och komplettera med kompetenser och resurser från övriga aktörer. Det mobildatorutvecklande företaget JL-Teknik (JLT) exemplifierar nätverkstanken och ser sin verksamhet enligt följande:

JLT ingår i ett nätverk som knyts samman genom sina uppgifter kring själva produkten: mobildatorer för professionellt bruk i krävande miljöer. Grundtanken är att inget företag kan medverka i nätverket såvida de inte tillför värde. JL-Teknik utvecklar mobildatorer enligt de krav som finns från kunden. Andra partners bygger mobildatorn, kompletterar med mjukvara, marknadsför, säljer och distribuerar produkten. De enskilda aktörerna har överlätit kritiska delar av sin verksamhet till varandra (nätverket), såsom försäljning, för att kunna fokusera på en unik kompetens. Aktörerna är således beroende av nätverkets framgång för att själva uppnå framgång.

"Du kan inte vara bra på allt. Fokusera på att bli bäst på något." (J. Olofsson, VD JL-Teknik, Personlig kommunikation, 13 februari, 2001)

En stad kan ses som en typ av nätverk. I en stad bor, lever och arbetar människor. Människorna fattar sina egna beslut samt ansvarar för konsekvenserna av sitt handlande. Staden tillhandahåller spelplanen samt regler som dess invånare måste rätta sig efter. Stadens invånare har en gemensam vilja i att staden skall vara ren, säker och expansiv. De vill även att staden skall ge dem möjlighet till försörjning. Staden måste fortgående fatta en mängd beslut som påverkar dess invånare. Besluten kan röra frågor så som utbildning, hälsovård eller kommunikationer. Det tar lång tid och kostar mycket

pengar att verkställa dessa beslut. Dessa strategiska beslut är påverkade av omvärlden och invånarna. Strategi och samverkan i staden blir komplicerat då flera intressenter med olika viljor fattar komplicerade beslut rörande sin gemensamma framtid.

Staden exemplifierar på ett bra sätt komplexiteten i nätverk. Det ligger en motsättning i att aktörerna arbetar mot gemensamma mål men fördelar vinst och resurser individuellt.

I dagens affärsklimat är omvärlden ytterst dynamisk och föränderlig. Strategi har tidigare setts som en aktivitet där man beskriver en önskad målbild för att sedan sträva mot denna. Svagheten med denna typ av tillvägagångssätt är att målbilden man strävar mot ofta hinner bli inaktuell innan organisationen når fram till den. En definition av strategi vi anser stämmer väl överens med nätverkstanken i allmänhet och vår forskning i synnerhet är Mintzberg och Quinns (Robson, 1997 s.5).

There is no single, universally accepted definition of strategy. There is no one best way to create strategy, nor is there one best form of organisation. The world is full of contradictions and the effective strategist is one who can live with contradictions, learn to appreciate their causes and effects and reconcile the sufficiently for effective action. No single model or theory can incorporate all the factors that influence major business decisions or all possible combinations of these factors that could be faced. Nor can any anticipate the bizarre changes that occur in real world environments, or, even more important, the impacts of your own or others' creative innovations.

Tidigare forskning om nätverk har koncentrerats mot *varför* organisationer skall bilda eller ingå i nätverk. I dagsläget råder det i näringslivet medvetenhet om styrkan och fördelarna med nätverk. Trots detta misslyckas nära hälften av alla samarbeten i näringslivet som drivs i nätverksform (PriceWaterhouseCoopers, 1998).

Vad som saknas är teorier och metoder för *hur* nätverken skall konstrueras och drivas. Vår studie gör antagandet att samverkan i nätverk endast kan genomföras av aktörerna själva. Vi avser mot bakgrund av detta studera hur ett underlag kan utformas för att stödja samverkansprocessen. Uppsatsen avser att ge en praktisk angreppspunkt på hur man kan påbörja strategisk samverkan genom att göra en förstudie av ett nätverk. Vår definition av strategisk samverkan är som följer: Den aktivitet där aktörer gemensamt bedriver strategiskt arbete i syfte att harmonisera sina strategier så att dessa stödjer varandra.

Studien som helhet blir ett första, akademiskt, försök att klargöra hur man skapar underlag för att bedriva strategisk samverkan i nätverk. Vår problemformulering lyder som följer:

Hur skapar man underlag för Strategisk Samverkan vid utveckling av Nätverk?

Huvudfrågan förtydligas och avgränsas med två underliggande frågor. Vi anser att svar på de underliggande frågorna även ger svar på huvudfrågan. Viktiga aspekter i att utarbeta ett underlag för strategisk samverkan är underlagets innehåll samt vem som skall använda underlaget. Vi ser att användaren av underlaget främst är den aktör som initierar den strategiska samverkan. De underliggande frågorna lyder som följer:

Vem bör initiera den strategiska samverkan i utveckling av nätverk?

Vad bör underlaget innehålla?

Utifrån nedan hypotes avser vi att *skapa* en metod som *genererar* ett underlag för strategisk samverkan:

[1] En central aspekt i nätverkande är ömsesidig förståelse för respektive partners verksamhet samt relationerna mellan dessa partners. Även om olika grupper har motstridiga preferenser, har de också ett gemensamt intresse av att på kontinuerlig basis undvika destruktiva konflikter (Bolman & Deal, 1997)

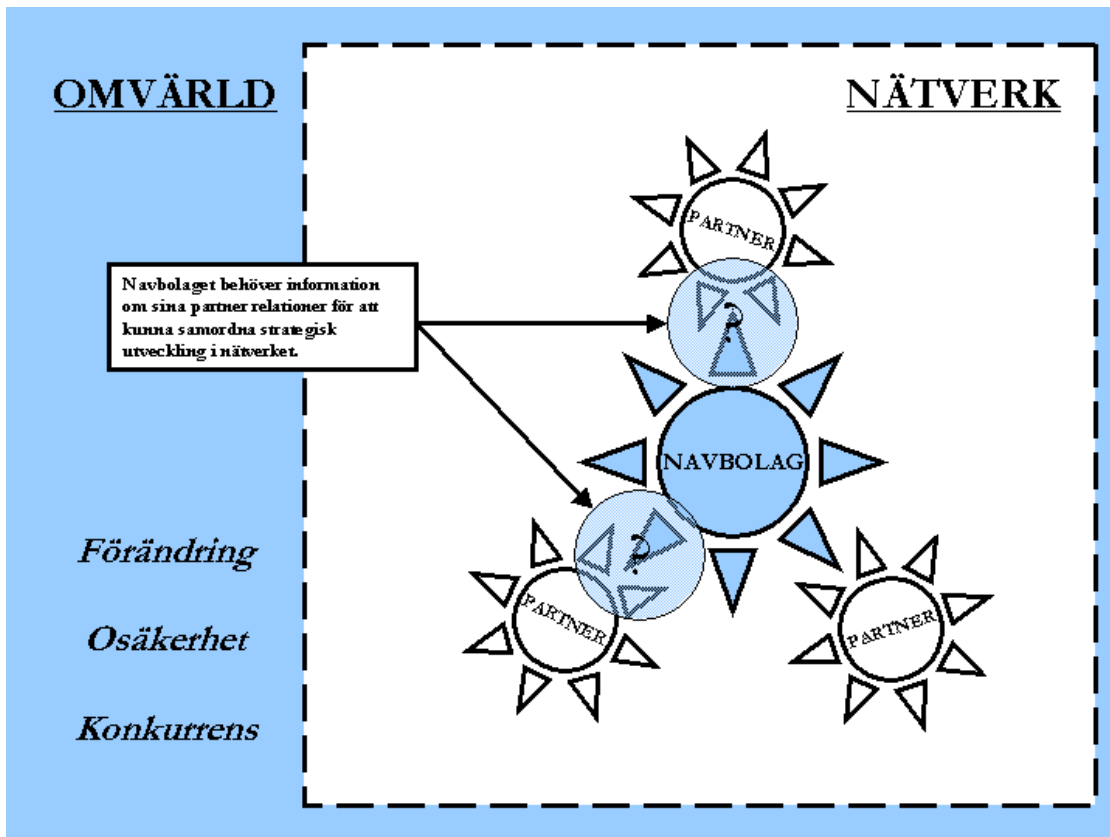


Bild 1. Bilden visar Navbolagets roll i ett nätverk med avseende på relationer, omvärld och samordning av strategisk utveckling

[2] I ett nätverk finns det en aktör som är initierande och drivande, imaginatören (Hedberg, 1994). Vi kallar denna aktör för Navbolag.

[3] Ett Navbolag har likheter med en ledare av en grupp. Utifrån ett grupperspektiv kan Bales (Bales, 1950) uppdelning av en gruppledares ansvar antagas. Navbolagets uppgift är att hålla ihop nätverket samt ansvara för den gemensamma utvecklingen av nätverkets mål och processer. Hedberg uttrycker det som: "...*imaginatören som arbetar för att styra och ställa med sina engagerade, därigenom ökande slagkraften hos hela den imaginära organisationen*" (Hedberg, 1994, s.111).

[4] Strategiska beslut för nätverket bör fattas gemensamt av nätverkets deltagare, annars saknar beslutet legitimitet. Affären i en nätverksorganisation ligger i just systemet, inte hos någon enskild part. Platsen för förnyelse kan därmed ligga i systemet och komma till uttryck som ett gemensamt råd eller projekt (Hedberg, 1994).

[5] Navbolaget behöver information för att driva relevanta frågor i nätverket. Att identifiera ett möjligt kärnkunnande är en väsentlig fråga för Navbolaget. Navbolaget måste lyckas utveckla den egna kompetensen och sammankoppla den med andra (Hedberg, 1994). Genom denna information kan Navbolaget samordna strategisk utveckling. Utan informationen riskerar nätverksaktörernas gemensamma strategiutveckling att bli ineffektiv, irrelevant och inkludera oönskade deltagare. Gemensam strategiutveckling måste aktivt ledas och bygga på aktuell, relevant information. (Hedberg, 1994)

Metoden tillämpas på objektet, JLT och dess nätverk. Därefter utvärderas metoden och därmed även hypotesen eftersom metoden utgår från hypotesen.

DISPOSITION

Vi avser med detta kapitel ge en överblick över uppsatsens helhet samt de logiska kopplingarna mellan respektive kapitel.

Introduktion: I introduktionen presenterar vi problemområde och ger en bakgrund till vald problemställning. Därefter formulerar vi vår frågeställning. Den förtydligas med hjälp av två underliggande frågor. Introduktionen avslutas med vår hypotes om förväntat resultat.

Teori: Teorikapitlet innehåller relevant forskningsmetodik. Därefter redogörs för ett antal teoretiska resonemang med avseende på organisation, IT, relation och samverkan. Samtlig teori tillämpas i vår metod (SNA, se kapitel Metod). Eftersom vi skapar en metod innehållande teori så är det svårt att särskilja teori från metod. Därför representeras teori och metod som ett block, se Bild 2 nedan.

Design och presentation av SNA-Metod: Metodkapitlet innehåller tre delar: Intervjuobjekt, Material och Procedur. Intervjuobjekt beskriver det nätverk vi studerat i näringslivet samt nätverket ur ett "critical case" resonemang. Material innehåller SNA metoden. Det är en metod skapad av oss i syfte att kunna validera hypotesen genom att applicera teorin på empirin. Procedur beskriver hur vi applicerar SNA metoden på vårt studieobjekt.

Resultat: Resultatkapitlet innehåller två delar: Resultat från tillämpning av SNA samt Resultat från utvärdering av SNA. Tillämpning behandlar de empiriska data som erhöles vid studie av objektet. Utvärdering innehåller en utvärdering av SNA metoden dvs. hur väl SNA metoden passade som forskningsansats på empirin.

Diskussion: Diskussionen validerar hypotesen med hänsyn till resultatet.

Slutsatser: I slutsatskapitlet presenteras våra slutsatser med hänsyn till problemformulering och diskussion.

Allmän diskussion: Här presenteras ett resonemang angående studien som helhet, dess generaliserbarhet, återanvändbarhet, värde och relevans. Vi presenterar även tankar kring samverkan i nätverk som kan ligga till grund för vidare forskning.

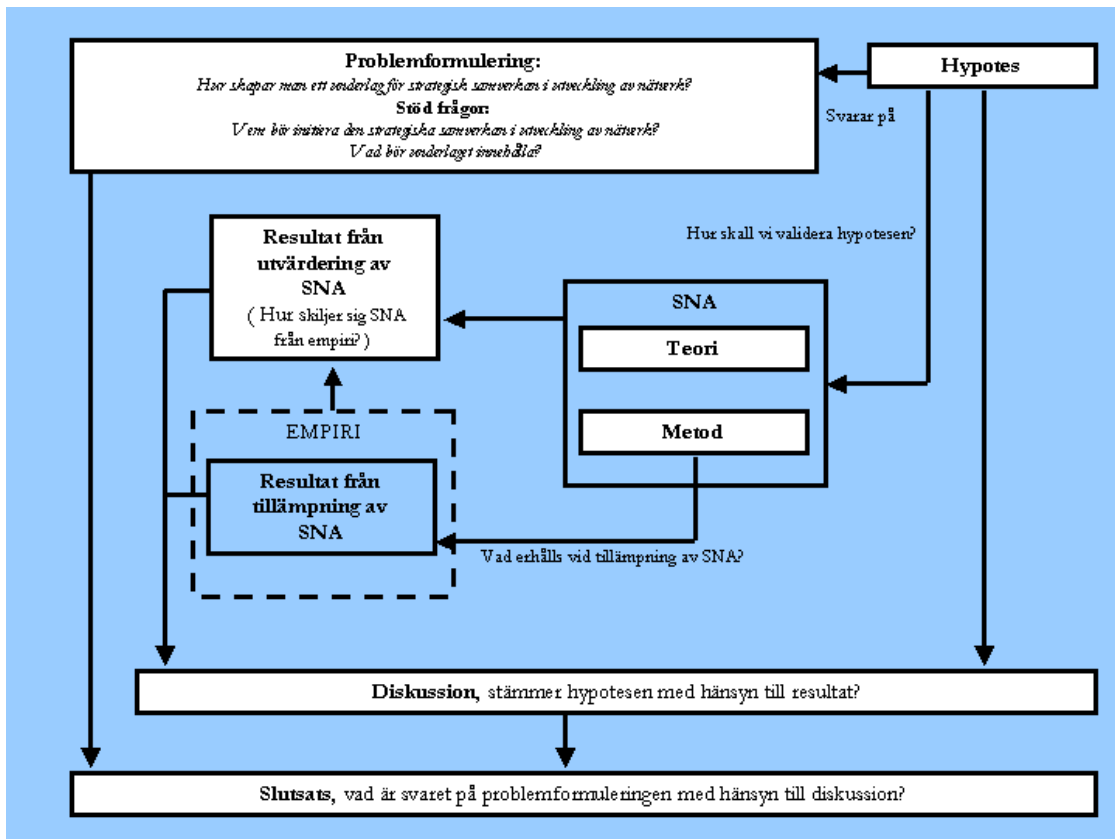


Bild 2 Disposition av uppsatsen samt respektive kapitels koppling till varandra.

Hypotesen svarar på problemformuleringen. För att validera hypotesen skapas SNA metoden. SNA består av teori samt en beskrivning av de praktiska tillvägagångssättet, metod. Tillämpning av SNA på empirin resulterar i ett underlag. Utifrån underlaget utvärderas SNA metoden. De båda resultat avsnitten samt hypotes ställs mot varandra i kapitlet diskussion. Utifrån diskussionen dras slutsatser med avseende på problemformuleringen.

För att förenkla för läsaren att följa det logiska resonemanget i uppsatsen så har vi numrerat vår hypotes, diskussion och slutsats [1 – 8]. Numren refererar till samma tanke. Hypotes [1] diskuteras således under diskussion [1] och i slutsats [1] osv.

TEORI

FORSKNINGSMETODIK

En vanlig indelning av forskningsmetoder är positivism och hermeneutik.

Positivismen förespråkar en objektiv verklighet där vetenskapens uppgift är att precis och säkert beskriva den. Forskaren förväntas själv stå utanför det studerade fenomenet. Hon bör lämna sin roll som medborgare och ikläda sig en roll som fördomsfri observatör, vilket skulle förmå henne att urskilja alla "bör" uppfattningar och kristallisera ut det som faktiskt "är" (Patel & Davidsson, 1994).

Hermeneutik betyder tolkningslära. Fakta är aldrig rena, oförmedlade eller ursprungliga utan alltid ett resultat av tolkningar. Till förståelsen av texter kommer vi aldrig förutsättningslösa utan har alltid med oss en förståelse. Moderna hermeneutiker menar att man kan tolka mänskliga handlingar, livsytringar och spåren av dessa på samma sätt som man tolkar språkliga utsagor och texter. Idag omfattar hermeneutik en sådan mängd tillvägagångssätt att det är svårt att exakt redogöra för en hermeneutisk ståndpunkt (Patel & Davidsson, 1994)

Vi har valt att använda ett hermeneutisk utgångspunkt och tillämpa en fallstudie.

Termen fallstudie är flitigt använd inom den kvalitativa forskningen men är inte alltid tydligt definierad (Backman, 1998). Vi använder oss av Yins (1989, s.23) definition som identifierar fallstudien som en forskningsstrategi, inte som en specifik metod eller metodologiskt val.

Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.

Stake (1994) identifierar tre generella typer av fallstudier:

Intrinsic case study. Forskaren är intresserad av ett specifikt objekt och syftet är inte att förstå ett generellt fenomen utan att förstå och skapa överblickbarhet över det utvalda objektet.

Instrumental case study. Syftet med fallstudien är att vidareutveckla befintlig teori inom området utifrån det specifika objektet.

Collective case study. Ett antal objekt studeras för att kunna jämföras och generella slutsatser dras utifrån det studerade fenomenet.

Vidare kan fallstudier delas in i single och multiple cases vilket ger sex olika angreppssätt på fallstudie (3x2,(Intrinsic, Instrumental, Collective case)x(single, multiple)).

Den kritik som riktats mot fallstudie som angreppssätt bygger på att resultatet, enligt kritikerna, inte är generaliserbart (Rolland & Herstadt, 2000). Förespråkare för fallstudier hävdar att det går att generalisera och att kritiken baseras på felaktiga antaganden som grundar sig i ett positivistiskt synsätt (Flyberg, 1991). Walsham (1999, s.15) ger följande beskrivning av fallstudiens generaliserbarhet:

If one adopts a positivistic epistemological stance, then statistical generalizability is the key goal. However, from an interpretive position, the validity of an extrapolation from an individual case or cases depends not on the representativeness of such cases in a statistical sense, but on the plausibility and cogency of logical reasoning used in describing the result from the cases, and in drawing conclusions from them.

Vidare påpekar Rolland & Herstadt vikten av att finna ett critical case, dvs. ett case av särskilt intresse och strategiskt innehåll i relation till forskningsfrågan. Generellt sett tenderar ett extremt och typiskt case att ge mer information vilket leder till att fenomenet som studeras blir tydligare. Det är lättare att avgöra om caset är kritiskt i efterhand då studieobjektets beskaffenhet tydliggjorts.

Framgången för en fallstudie är beroende av forskarnas förmåga att dra generella slutsatser utifrån det studerade objektet. Vidare är objektets beskaffenhet avgörande för studiens generaliserbarhet.

För att insamla information finns ett antal metoder. Vi har valt att tillämpa den fria intervjun. Den fria intervjun anses vara till nytta när man avser att informera sig om ett nytt område. Den är smidig och flexibel och ger möjlighet till fördjupning i de områden som verkar intressanta (Ekholm & Fransson, 1992). Den främsta orsaken till vårt val av intervju teknik är att den fria intervjun ger utrymme för uppgiftslämnarens subjektiva intryck och värderingar. Detta är i linje med metodens huvudprincip, att avspegla respektive aktörs syn på sin verksamhet.

Att genomföra intervjuer innebär mer än att bara ställa fyndiga frågor. I den fria intervjun har frågorna en underordnad roll och diskussionen är i centrum. Intervjuaren och svararen har ofta olika syften med intervjun. Intervjuaren har till uppgift att insamla information som är så täckande och korrekt som möjligt. Svararen vill förmodligen stärka eller åtminstone bevaka sin egen ställning och se till att han inte lämnar ut information som kan få negativa konsekvenser för honom själv och hans kamrater, kollegor och medarbetare (Ekholm & Fransson, 1992). Detta bör beaktas vid validering av information insamlad från intervjuerna.

SITUATIONSMODELLEN

Situationsmodellen har utvecklats i projektet DELTA. Deltagare i projektet var Viktoria institutet, Försvarsmakten, FMV och Enator. DELTA-Projektets syfte var att skapa en kontinuerlig behovsstyrd utveckling av komplexa ledningssystem. I projektet används och utvecklas ett antal modeller och tekniker. En av dessa modeller är Situationsmodellen. Vi använder Situationsmodellen som teoretisk referensram åt vår studie. Nedan beskrivning av Situationsmodellen är baserad på Håkan Enquists arbetspapper för Delta-Situationsmodell (Engquist, 2001, under tryckning).

En verksamhets huvudsakliga byggstenar är människor, uppgifter, organisation och teknik. När dessa samverkar bildas en helhet. Utveckling av verksamheten omfattar utveckling av samtliga delar av organisationen. Om helheten skall vara attraktiv och framgångsrik är det således kritiskt att utvecklingsarbetet samordnas mellan organisationens olika delar. Situationsmodellen samordnar och stödjer analys av organisation och utvecklingsarbete i tidsspecifika stadier hos organisationen. Vi tillämpar Situationsmodellen för att samordna utveckling mellan organisationer, nätverk.

UTVECKLING

Utveckling, i detta sammanhang, refererar till den process som definierar förändringsbehov samt förändrar en organisation från ett stadium till ett annat. Denna process är komplicerad och ofta fylld av problem. Att transformera en organisation under kontrollerade och planerade former kräver ett strukturerat angreppssätt, det samma gäller vid förändring av interorganisatoriska relationer, vilket är en form av utveckling. I dagsläget råder en separation mellan affärs-, verksamhets- och IT utveckling. Situationsmodellen motverkar detta genom att inkludera samtliga element i ett utvecklingsperspektiv.

Element

Huvudelementen för utveckling i situationsmodellen är:

1. Strategiska verksamhetsbilder (Nuläge och Framtid)
2. Intressenter
3. Utvecklings mål
4. Utvecklings processer
5. Samordning av utveckling



Bild 3. Översikt över situationsmodellens element. (Engquist, 2000a)

Varje element har speciella egenskaper och karaktärer. Vi kommer nedan att presentera respektive element samt dess relationer till andra element.

Verksamhetsbilder

Varför ser organisationen ut som den gör? Verksamhetsbilderna beskriver identiteten och beteendet av organisationen i sin miljö. Det görs med stöd av bilder och organisationsteori. Teoretisk referens till vår beskrivning av verksamheten följer senare i detta kapitel (se de fyra perspektiven och de sex motiven).

Strategiska bilder av verksamheten i framtiden beskriver identiteten och beteendet av organisationen i sin miljö i framtiden. Bilderna kan skapa scenarios och vara olika långt fram i tiden. Framtiderna behöver inte vara troliga utan enbart intressanta ur strategisk beredskapssynpunkt. Bilderna av framtiden skall vara beskrivna i samma termer som nuläget. Detta skapar jämförbarhet.

Intressenter

Vem är inblandad? Intressenter är de aktörer som har eller borde ha inflytande på utvecklingen av organisationen i dagsläget/framtiden eller är/blir påverkade av utvecklingen. Detta inkluderar kunder, anställda, ledning, styrelse, ägare, leverantörer, partners, konkurrenter, administratörer och samhälle m.fl.

Det finns ett komplicerat nät av relationer mellan intressenter i en organisation. Vissa är formella, uppenbara och enkla att hitta, andra knappt synbara. Grupperingar bland intressenterna kan ske genom ställningstaganden gentemot organisationen. Vissa intressenter är ständigt i konflikt, andra i harmoni. Relationerna mellan intressenter förändras beroende på omvärld samt intressenternas tolkning av organisationens tillstånd.

Utvecklings Mål

Vad skall göras? Utvecklings mål definierar riktningen och omfattningen av förändringen i organisationen. Elementet inkluderar även policys för utvecklings och förändringsprocessen. Målen måste vara operationellt uttryckta så att meningsfulla mätmetoder kan tillämpas. Detta är en förutsättning för att kunna avgöra om målet är uppnått.

Utvecklings Processer

Hur skall detta göras? Utvecklings processer utgörs av aktiviteter som syftar till att utveckla eller förändra organisationen. De är ofta inte lika väl-specifierade som övriga processer i verksamheten. Utvecklingsaktiviteter kan följa olika processmönster beroende på graden av innovation och osäkerhet t.ex. iterativ, vattenfall, explorativ. Aktiviteter som följer olika typer av mönster är svåra att koordinera beroende på "mismatch" mellan mönstren. Utvecklingsprocesserna är ofta beroende av varandra i form av resurser, kompetens, maskiner och laboratorier m.m. Det krävs aktiv ledning av dessa beroendeförhållanden för att bedriva flera utvecklings processer.

Samordning av utveckling

För att framgångsrikt kunna bedriva utveckling i en organisation krävs förståelse för respektive element och dess samspel med övriga element. Bilden nedan visar några av de samband som kan härledas. Det är genom studier av hur organisationens delar tillsammans skall utvecklas och samverka som situationsmodellen kommer till sin fulla rätt. Genom överblickbarhet, jämförbarhet och mätbarhet ges tydliga instruktioner och ramar för hur information skall struktureras och studeras.

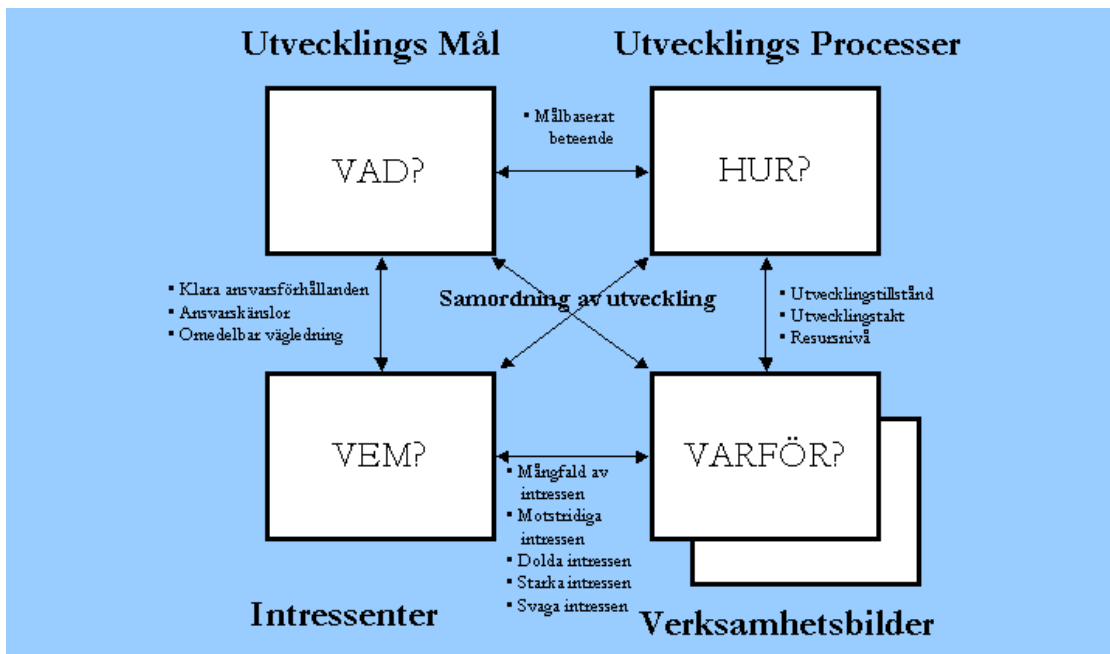


Bild 4. Situationsmodellen (Engquist, 2000a, s. 3)

Huvudsyftet med att använda situationsmodellen är dess koppling mellan nuläget och önskad framtid. Det ger inte bara en framtidsvision utan även vägen dit. Detta minskar risken för utförbara mål och processer som saknar förankring i verksamheten. Utvecklingsmål är något som överlag saknas hos många organisationsmodeller (Engqvist, 2000a), stor del av teorin definierar en framtid minutiöst noggrant utan att ge något stöd till hur man skall nå dit.

FYRA PERSPEKTIV

Beskrivning av verksamheten kan göras utifrån fyra perspektiv. Perspektiv avser att sammanfatta fyra teoretiska inriktningar. Perspektiven visar alternativa sätt att studera verksamheten, innehållande organisationer, relationer och dess omvärld. Genom att kombinera perspektiven förenklas

möjligheten att tolka respektive aktörs syn på verkligheten. Fler perspektiv av samma objekt ger en bättre bild än färre. Tillämpning av perspektiven avser att svara på:

Hur ser respektive aktör på sin verksamhet?

Där verksamhet syftar på den egna organisationen, dess relationer och omvärld.

Varje perspektiv sammanfattar tankar och idéer om organisations- och systemteori. Gemensamt med alla perspektiv är att de har ett förhållande till IT. IT kan användas för att stödja den åskådning som perspektiven avser att belysa. Närmare koppling till IT redovisas i kapitel *IT och perspektiv*.

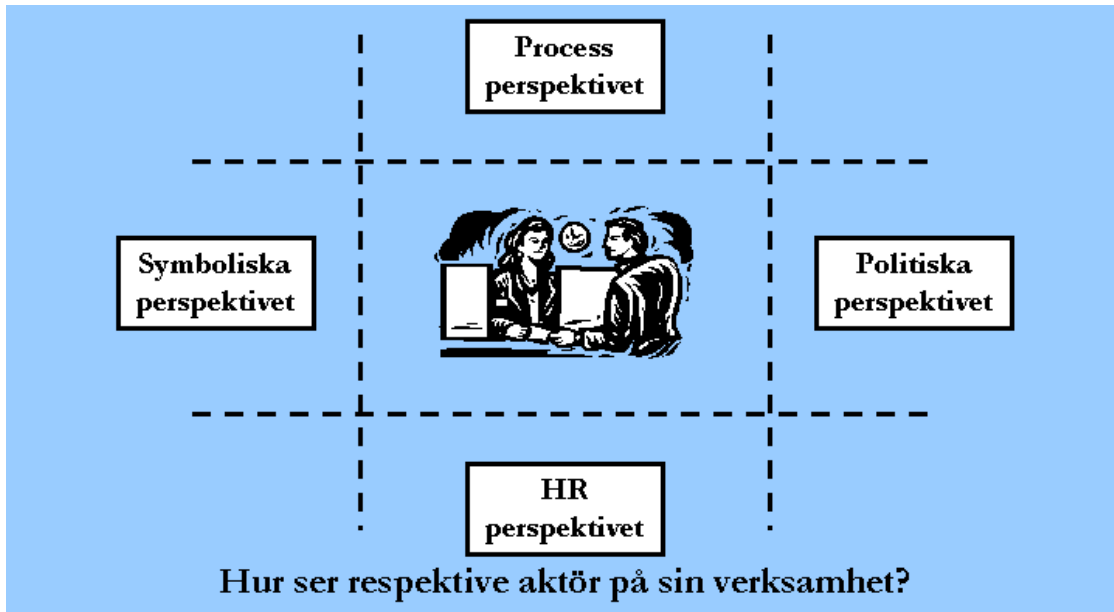


Bild 5. Fyra perspektiv studerar samma objekt, vilket ger en bättre beskrivning av objektet.

POLITISKA PERSPEKTIVET

Redan N. Machiavellis "Fursten" från 1514 studerar organisationen ur ett politiskt perspektiv. "Fursten" eller "Il Principe", som den heter i originalutgåva fungerade under 15- och 1600-talet som en handbok för kungar och furstar i Europa. Machiavellis handgripliga metoder går inte att applicera idag, men är fortfarande relevanta att beakta då makt och inflytande fortfarande är viktiga faktorer vid studier av organisationers samverkan.

Det politiska perspektivet betraktar organisationer som levande politiska arenor som rymmer ett komplext nätverk av individuella och gruppmissiga intressen. Perspektivet kan sammanfattas av följande fem påståenden med avseende på makt (Bolman & Deal 1997, s.193-194):

1. *Organisationer utgör koalitioner som består av olikartade individer och intressegrupper.*
2. *Det finns bestående skillnader mellan individer och grupper när det gäller värderingar, åsikter, information, intressen och tolkningar av verkligheten.*
3. *Merparten av alla viktiga beslut handlar om fördelning av knappa resurser, det vill säga vem som får vad.*
4. *Knappa resurser och bestående meningsskiljaktigheter gör att konflikter kommer att spela en central roll i organisationens dynamik, vilket leder till att makt kommer att bli den viktigaste resursen.*
5. *Mål och beslut är resultatet av förhandling, köpsläende och finter för att nå bra positioner bland de olika inblandade aktörerna*

Koalitioner uppstår som en följd av ömsesidigt beroende som finns mellan aktörer, de behöver varandra trots att deras intressen bara delvis sammanfaller. Den politiska aktiviteten kommer att vara tydligare och mer dominant då aktörerna har olika ståndpunkter än då de står närmare varandra. Enighet och harmoni är lättare att uppnå när alla delar likartade värderingar, åsikter och kulturella mönster (Bolman & Deal, 1997).

Det politiska perspektivet hävdar att om det samtidigt finns grundläggande åsiktsskillnader och knappa resurser, är konflikter oundvikliga. Makt är en viktig faktor för att få mer resurser. Begreppet *knappa resurser* antyder att det politiska spelet kommer att vara mer framträdande och intensivt i svåra tider. Makt definieras av Pfeffer (Bolman & Deal, 1997, s. 195) som *"den potentiella förmågan att påverka beteende, ändra handlingsförlöpp, övervinna motstånd och få människor att göra sådant som de annars inte skulle ha gjort"*.

Det politiska perspektivet betonar att organisationens mål inte formuleras via order från toppen utan genom en fortlöpande process med förhandling och samspel mellan olika aktörer. Följden blir en förvirrande mångfald av mål som ofta befinner sig på kollisionkurs med varandra (Bolman & Deal, 1997).

Resultatet av det politiska spelet är inte "bättre" eller "sämre" lösningar, utan speglar olika aktörer och deras möjlighet att påverka beslut. Makt är enligt det politiska perspektivet inte något negativt vilket Foucault (Bolman & Deal, 1997, s. 198) ger uttryck för: *"Vi har slutat att ständigt beskriva makt i negativa termer, till exempel att makt utestänger och förtrycker; i själva verket är makten produktiv, den producerar verkligheten"*.

Inflytandet kan definieras som påverkan en aktör har på människor, saker eller händelser. När det gäller människor kan inflytandet gälla attityd, perspektiv, beteende eller kombinationer av tidigare nämnda (Yukl, 1994).

Vi använder det politiska perspektivet för att studera inflytande. Perspektivet avser att besvara frågor såsom: Vem har inflytande över hur en produkt tillverkas/hur en tjänst utförs? Vilka koalitioner finns? Vilka konflikter föreligger och vilka kan tänkas att uppstå? Frågorna motsvarar inte perspektivet som helhet utan skall ses som exempel på frågor genererade av perspektivet.

PROCESS PERSPEKTIVET

Process perspektivet fokuserar på organisationens processer och produkter. En process är ett strukturerat handlingsförlöpp, kontrollerat i tid och rum, designad för att skapa en produkt. En processbaserad organisation kan ses som en "kontraktuell" överenskommelse mellan flera individuella, oberoende organisationer som hör till samma affärsprocess. En organisation kan ses som en knippe processer. En process kan brytas upp i organisatoriska subprocesser. Dessa kan i sin tur brytas upp i funktionella subprocesser. Varje funktionell subprocess kan delas in i arbetsprocesser. Gränssnitten mellan organisations- och funktionsprocesser är även dessa subprocesser. Processperspektivet visar funktionella samband. Hur tillverkas en produkt? Hur utförs en tjänst? Perspektivet ger en bild av vad organisationen gör, samt hur den gör detta.

Vi använder process perspektivet för att studera verksamhetsprocesser. Perspektivet avser att besvara frågor såsom: Hur tillverkas en produkt? Hur utförs en tjänst? Vilka är aktörerna? Vilka roller har aktörerna? Vad är det substantiella utbytet mellan aktörerna? Frågorna motsvarar inte perspektivet som helhet utan skall ses som exempel på frågor genererade av perspektivet.

HUMAN RESOURCE PERSPEKTIVET

Under 1960 talet uppkom ett tankesätt som senare kom att kallas Human Resource (HR) perspektivet. Perspektivet anser att det är kritiskt för en organisations framgång att fördelaktigt allokera sina resurser. En av de tidigaste förespråkarna för detta perspektiv var Douglas McGregor (Bolman & Deal, 1997). Han var en av få amerikaner på den tiden som trodde att arbetare ville göra ett bra arbete och vara produktiva. McGregor ansåg att arbetarna skulle prestera bra, om ledningen var klok nog att anpassa arbetsuppgifterna efter de anställdas behov.

Hur spårar man då människans behov? Den existentiellistiske psykologen Abraham Maslow (1954) formulerade en av de mest inflytelserika teorier vi har om behov. Maslow utgick ifrån uppfattningen att människor drivs av många olika behov, varav vissa är mer grundläggande än andra. Behovet av föda dominerar den svältandes liv, men människor med mat aktiverar andra behov.

McGregor utgick ifrån Maslows behovs teori men lade till ytterligare en aspekt, chefers antaganden angående människor. Resultatet beskrivs av två teorier, Teori X och Teori Y. McGregor var ivrig förespråkare för Teori Y. De grundläggande antagandet i teori Y är att *"ledningens viktigaste uppgift är att ordna de organisatoriska betingelserna på sådant sätt att människor kan uppfylla sina egna behov på bästa sätt genom att rikta in sina ansträngningar på de belöningar som organisationen ger"* (Bolman & Deal, 1997, s. 131)

HR-perspektivet lägger tyngdpunkten på relationen mellan individ och organisation. Organisationen behöver människor (deras talanger, kompetens och energi) och människor behöver organisationen (för de belöningar den kan ge dem), passformen mellan organisation och människa är dock inte alltid bra. När den inte är det drabbas endera parten eller båda. Om passformen är bra gynnas bägge parter. Individerna får meningsfulla och belönande arbetsuppgifter, organisationen får den kompetens och de arbetsinsatser som krävs för att nå framgång (Bolman & Deal, 1997). Företagets sammansättning ses som en unik balans. Blandningen och samverkan av resurser ger konkurrensfördelar (McKieman, 1997).

HR-teoretiker har en benägenhet att fokusera på den typ av inflytande som stärker ömsesidighet och samarbete. Den outtalade förhoppningen är att delaktighet, medinflytande, öppenhet och samarbete gör makten till en oviktig fråga (Bolman & Deal, 1997). Perspektivet utgår ifrån att oförenliga preferenser kan hanteras så att alla vinner.

Typiska resurser kan vara: fabriker, utrustning, land eller skicklighet i yrke så som administrativt, juridiskt, finansiellt, lednings etc.

Vi använder HR perspektivet för att studera verksamhetens resurser. Perspektivet avser att besvara frågor såsom: Vilka resurser existerar? Hur utnyttjas de? Vilka behov föreligger? Hur tillgodoses behoven? Frågorna motsvarar inte perspektivet som helhet utan skall ses som exempel på frågor genererade av perspektivet.

SYMBOLISKA PERSPEKTIVET

Sedan tidernas begynnelse har människan brottats med livets mening. Utan tro vacklar människan och går under. Vi lever i en mycket komplicerad värld, eviga frågor bekymrar oss varje dag. Det symboliska perspektivet försöker visa och tolka de grundläggande frågor som rör mening och tro och som gör symboler så viktiga. Perspektivet är väldigt olikt den traditionella, rationella bilden av en organisation. Perspektivet utgör ett begreppsligt paraply för idéer hämtade från många discipliner, bland annat organisationsteori och sociologi (Selznick, 1957; Blumer, 1969; Clark, 1975; Corwin, 1976; March & Olsen, 1976; Meyer & Rowan, 1978; Weick, 1976; Davis, 1976) och statskunskap (Dittmer, 1977; Edelman, 1971).

Freud och Ljung förlitade sig på symboliska begrepp i sina försök att förstå sig på det mänskliga psyket. Socialantropologer har av tradition inriktat sig på symboler och deras plats i kulturen och

människors liv (Ortner, 1973). Det symboliska perspektivet sammanfattar dessa olikartade idéerna till ett antal centrala utgångspunkter (Bolman & Deal, 1997, s. 250):

1. *Det viktigaste med en händelse är inte vad som skett utan vilken betydelse den har.*
2. *Aktivitet och mening är löst sammankopplade – skeenden betyder många olika saker, eftersom människor tolkar dem på olika sätt.*
3. *Nästan allt i livet är mångtydigt och osäkert – det är oklart vad som skett, varför det blev så och vad som kommer att ske härnäst.*
4. *En hög grad av mångtydighet och osäkerhet underminerar rationell analys, problemlösning och beslutsfattande.*
5. *När man ställs inför osäkerhet och mångtydighet skapar människor symboler för att få ordning i all förvirring, öka förutsägbarheten, hitta riktlinjer och skapa grund för tillit och framtidshopp.*
6. *Många händelser och skeenden är viktigare för vad de uttrycker än för vilka resultat de leder till. De utgör en kulturell bakgrund för myter, ritualer, ceremonier och berättelser som hjälper människor hitta mening.*

Det symboliska perspektivet betraktar livet som växlande, inte linjärt. Organisationer fungerar som komplexa, föränderliga organisatoriska flipperspel. På senare år är vikten av symboler i företagsvärlden något man blivit allt mer medveten om (Kotter & Heskett, 1992).

”Symbolisk” betyder att beteenden och handlingar är symboliska, dvs. att gester och rörelser, tankar eller ting syftar på något utöver sig själva. I en mening är alla handlingar symboliska (Angelöw och Jonsson, 1990). Skriver man ner ordet skåp på ett papper, är det visserligen några krumelurer på ett papper, men det viktiga är att detta mönster av streck refererar till de skåp som finns i verkligheten. Vi använder oss hela tiden av symboler och tolkar innebörden av dessa. Du skulle t.ex. inte kunna läsa innebörden av detta, om du inte symboliskt kunde förstå språket och dess betydelse.

Symboler uttrycker en organisations kultur – de sammanvävda mönster som finns när det gäller åsikter, värderingar, praxis och artefakter och gör det klart för medlemmarna vilka de är och hur de skall agera. Kultur är både produkt och process, identitet och beteende.

Organisationer är målstyrda. Genom att använda sig av symbolik så kan man på ett bra sätt konkretisera och distribuera mål som annars hade varit svåra att sprida. Myter och berättelser rymmer dramatik, sammanhållning, tydlighet och riktning mitt i all förvirring och oklarhet. Ritualer och ceremonier utgör sätt att skrida till handling när man ställs inför förvirring, oförutsägbarhet och hot. Metaforer, humor och lek gör det möjligt för individer och organisationer att undfly de förtryck som ligger i logik och fakta. I sin bok *Feast of Fools* sammanfattar Cox (Bolman & Deal, 1997, s. 269) vikten av det symboliska i det moderna livet:

Våra band till gårdagen och morgondagen är också beroende av estetiska, emotionella och symboliska aspekter av människans liv –saga, lek och fest. Utan högtidsstunder och fantasi skulle människan överhuvudtaget inte kunna vara en historisk varelse.

Vi använder det symboliska perspektivet för att studera verksamhetens kultur och filosofi. Perspektivet avser att besvara frågor såsom: Vilken syn på nätverk används? Finns det mer än ett synsätt? Hur påverkar i så fall de olika synsätten helheten? Hur ser företagskulturen ut? Hur påverkar kultur skillnader relationen? Frågorna motsvarar inte perspektivet som helhet utan skall ses som exempel på frågor genererade av perspektivet.

IT OCH PERSPEKTIV

IT har ett nära samspel med hur en organisation drivs och agerar. Vi avser här göra en koppling mellan våra fyra teoretiska perspektiv och IT. IT återfinns i samtliga perspektiv, dels de hårda (politik

och process), dels det mjuka (HR och symboliska). Vi placerar IT i mitten som en central del av organisationen som helhet (se Bild 6.).

Nedan följer en beskrivning av IT och respektive perspektiv. Beskrivningen är baserad på Magoulas & Pessis kompendie School of thoughts där Magoulas och Pessi (Magoulas & Pessi, 2000) sammanfattar och sammanställer olika teoretiska paradigmer med avseende på strategisk IT användning i organisationer. IT punkterna är sorterade efter den organisationsteoretiska uppdelning som metoden tillämpar, dvs. perspektiven.

POLITISKA PERSPEKTIVET

Enligt det politiska perspektivet finns det bestående skillnader mellan individer och grupper när det gäller värderingar, åsikter, information, intressen och tolkningar av verkligheten. Både individ, grupp och organisation verkar för att öka sitt inflytande och förstärka sin position. IT kan enligt perspektivet användas för att stärka organisationens konkurrenskraft genom att:

1. Balansera och justera inflytandet i relationer till leverantörer
2. Minska kundens inflytande i förhandlingsprocessen
3. Bygga murar mot konkurrenter
4. Hantera konkurrenter med nya produkter och tjänster

PROCESS PERSPEKTIVET

Process perspektivet fokuserar på organisationens processer eller produkter. IT kan enligt perspektivet användas för att:

1. Förbättra kvalitén och koordinera beslut
2. Förbättra effektiviteten
3. Utveckla nya produkter, förbättra befintliga
4. Förbättra designprocessen

HUMAN RESOURCE PERSPEKTIVET

HR-perspektivet lägger tyngdpunkten på relationen mellan organisation och individ. Organisationen behöver människor (deras talanger, kompetens, energi) och människor behöver organisationen (för de belöningar den kan ge). Om passformen är bra gynnas bägge parter. Individen får meningsfulla arbetsuppgifter och organisationen får den kompetens och de arbetsinsatser den behöver för att nå framgång (Bolman & Deal, 1997). IT kan enligt perspektivet användas för att stödja både organisation och individ genom att:

1. Motivera människor
2. Förbättra arbetsmiljön
3. Skapa en attraktiv informationsmiljö
4. Förbättra kunskapshantering
5. Förbättra shareability av information

SYMBOLISKA PERSPEKTIVET:

Det symboliska perspektivet ser inte händelser och aktiviteter som centrala utan snarare deras betydelse. Enligt perspektivet kan IT användas för att skapa en helhet genom att:

1. Bygga ett attraktivt nätverk för samverkande företag
2. Sprida kultur och filosofi.

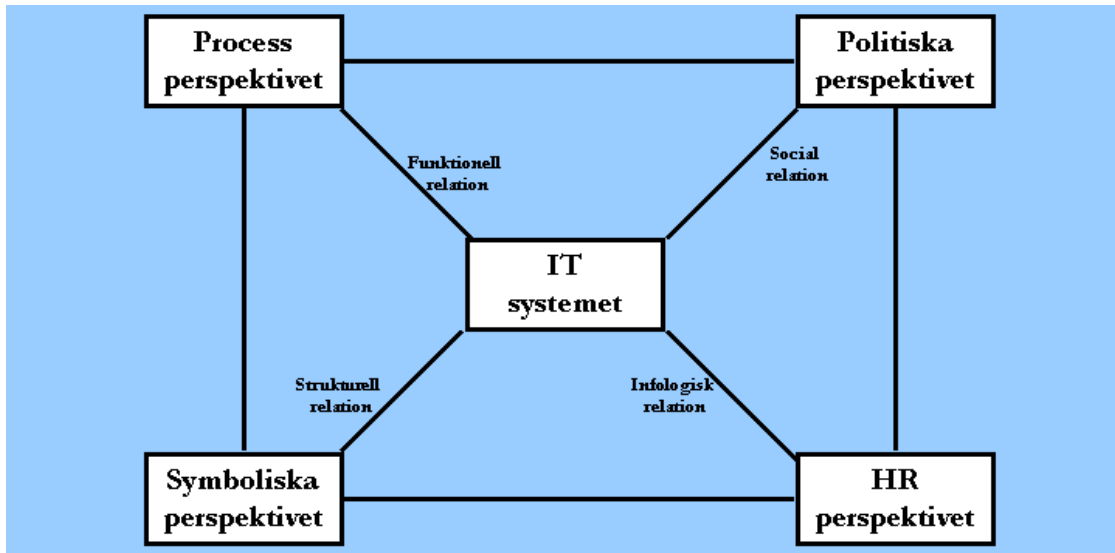


Bild 6. De fyra perspektiven och dess förhållande till IT. Bilden visualiserar hur IT förhåller sig dels till de hårda perspektiven Process och Politiska, dels de mjuka perspektiven Symboliska och HR. Vi namnger även typ av relation mellan perspektiv och IT.

Aspekt	Politiska perspektivet	Process perspektivet	Symboliska perspektivet	HR perspektivet
Organisation & Relation	Koalitioner Makt Inflytande Konflikter	Process Produkt Aktörer	Filosofi Kultur	Resurs Behov
IT	Balansera relationer Hantera konkurrenser	Förbättra effektiviteten	Mötesplats Informations distribuering	Förbättra kunskaps hante ringen / förmedlingen / förvaltningen

Bild 7. Sammanfattning av de fyra perspektiven med avseende på organisation, relation och IT. Bilden sammanfattar den teori som tillämpas för att svara på frågan: Hur ser respektive aktör på sin verksamhet?

MOTIV TILL RELATION

Alla organisationer som ingår samarbete med en annan organisation vill att relationen skall tillföra något. Det finns ett syfte eller ett motiv bakom varje relation. Genom att studera syftet med relationen så kan man enklare förstå och förändra relationen. Detta kapitel avser att ge en teoretisk sammanställning av sex motiv till varför organisationer ingår i interorganisatoriska relationer (IR). Motivområdena har sin grund i ekonomisk teori, social exchange teori, affärs etik och sociologi. Inget motivområde är på egen hand fullständigt men i kombinationer ger de en förståelse för *varför* en organisation har de relationer den har. De relationer som existerar av personliga eller icke rationella beslut tas inte upp här, men är för den del inte oväsentliga. Nedan följer en presentation av respektive motiv, dess huvudresonemang samt diskussion kring dess ofullständighet. Presentationen är baserad på Barringer & Harrisons artikel "Creating value through interorganizational relationships" (Barringer & Harrison, 2000).

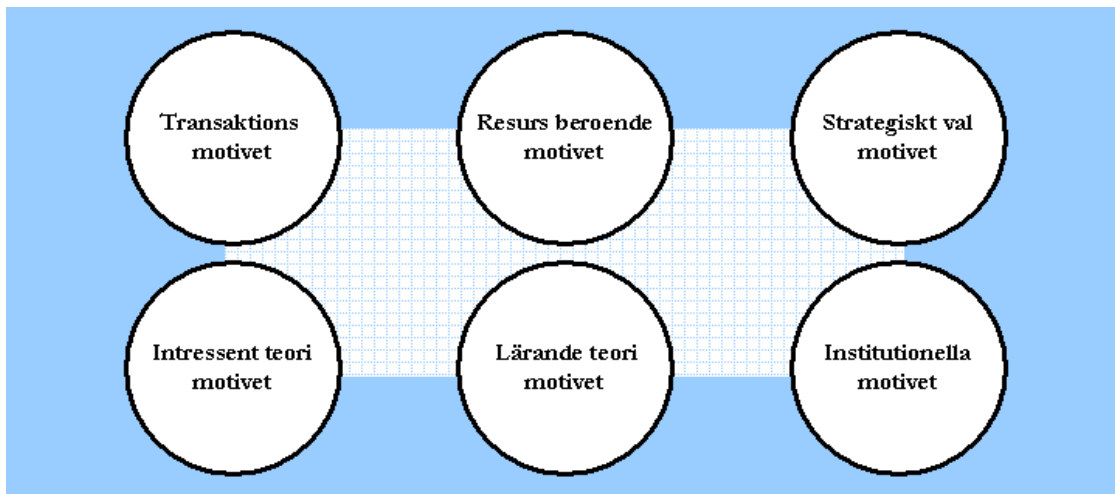


Bild 8. Översikt sex motiv

TRANSAKTIONSKOSTNADS MOTIVET

Motivet fokuserar på hur en organisation skall organisera sina gränsöverskridande aktiviteter för att minska summan av sina produktions och transaktionskostnader. Således är organisationens syfte med IR att utnyttja varandras produktions- och transaktionsled för att minimera kostnader.

Jarillo (1988) hävdar att organisationer som samarbetar i ett nätverk är mer effektiva än den öppna marknaden och hierarkier. Nätverkets effektivitet är beroende av hur väl nätverket lyckats med att minska transaktionskostnaden för deltagande organisationer. Vidare kan företag organiserade i nätverk erhålla fördelar av specialisering, vilket minimerar den generella kostnaden. Opportunismen hos de deltagande organisationerna minimeras genom ömsesidigt förtroende och viljan att vara kvar i nätverket. Ömsesidig förtroende skapas genom en historik av tidigare framgångsrika transaktioner och en tro på att den andra parten kommer att agera enligt de normer som finns inom nätverket (Ring & Van De Ven, 1994).

Kritik mot Transaktionskostnads motivet är främst att det enbart fokuserar på IR utifrån effektivitets och kostminimerings principer. Motivet gör antagandet att samtliga involverade parter kommer att kunna samarbeta, och att de olika företagskulturerna kommer att smälta samman. Så är inte alltid fallet.

RESURSBEROENDE MOTIVET

Enligt motivet är ingen organisation självförsörjande utan måste involvera sig i utbyte med sin omgivning för att inhämta resurser (Scott, 1987). Resursberoende motivet fokuserar på hur organisationen externt kan inhämta resurser, inte hur de internt kan utveckla nya.

För att framgångsrikt kunna hantera och styra dessa resurser måste organisationen (1) få kontroll över kritiska resurser för att minska beroendet av andra, och (2) få kontroll över resurser som ökar andra organisationers beroende av dem (Pfeffer & Salancik, 1978).

Organisationer kan söka sig till nätverket för att dra fördelar av de kompletterande resurser som nätverket kan erbjuda. T.ex. kan större organisationer söka samarbete med mindre organisationer för att ta del av deras spetskompetens och entreprenörs anda. Den mindre organisationen å andra sidan får tillgång till de finansiella resurser och distributions kanaler som samarbetet erbjuder. Enligt Barney (1991) kan resurser endast leda till fördelar om de är sällsynta, värdefulla, omöjlig att imitera och oersättliga.

STRATEGISKT VAL MOTIVET

Motivet har sin grund i ett ekonomiskt perspektiv som argumenterar för att organisationer samarbetar i IR för att öka konkurrenskraften. Organisationer motiverar sina samarbeten utifrån en mängd strategiska orsaker, vilket kan inkludera kortsiktig effektivitet eller resursbaserade beroenden. Alltså kan organisationer ingå samarbeten för orsaker som tillgång till ny marknad, förbättrad position på marknaden, neutralisering eller blockering av en konkurrent.

Powell (1990, s.315) uttrycker det strategiska motivet enligt nedan:

Firms pursue cooperative agreement in order to gain fast access to new technologies or new markets, to benefit from economies of scale in joint research and/or production, to tap into resources of know-how located outside the boundaries of the firm, and to share the risks of activities that are beyond the scope of capabilities of a single organisation.

INTRESSENT TEORI

Intressenter är individer som har möjlighet att påverka eller blir påverkade av organisationen. Detta inkluderar investerare, leverantörer, anställda, kunder, konkurrenter, lokala miljöer där organisationen agerar, reglerande institutioner etc. Intressenter är värdefulla eftersom de hjälper organisationen att uppnå sina mål. Relationen till intressenterna är bräcklig. Enligt motivet krävs det att organisationen ger simultan uppmärksamhet till berättigade intressen hos samtliga intressenter i alla viktiga operationella och strategiska beslut. Organisationens kan ses som ett fordon vars färdriktning styrs av intressenternas intressen. Således väljer organisationen att ingå samarbete med andra för att tillgodose intressenternas önskemål. Vidare kan dessa relationer hjälpa organisationen att minska osäkerheten vad gäller deras omgivning.

LÄRANDE TEORI

Ett annat motiv till att organisationer söker samarbete är möjligheten till organisatorisk inläring. Enligt detta motiv ökas organisationens konkurrenskraft genom organisatorisk kunskap. Det är svårt för en organisation att köpa kunskap på den öppna marknaden. Kunskap är implicit och svår att prissätta (Mowery, Oxley & Silverman, 1996). IR är då ett effektivt sätt att överföra kunskap mellan organisationer, där en organisation kan absorbera kunskap från en annan. Vidare förespråkar motivet att utrymmet mellan organisationer utgör den bästa plattformen för inläring, vilket Powell, Koput & Smith-Doerr (1996, s.118) beskriver:

Knowledge creation occurs in the context of a community, one that is fluid and evolving rather than rightly bound or static. The canonical formal organization with its bureaucratic rigidities is a poor vehicle for learning. Sources of

innovation do not reside exclusively inside firms; instead they are commonly found in the interstices between firms, universities, research laboratories, suppliers and customers.

Organisationsinläring kan delas upp i två typer av aktiviteter: exploration och exploitation. Exploration syftar på att inhämta ny kunskap medan exploitation syftar till att utveckla befintliga resurser och minimera kostnader. Båda aktiviteterna är kostsamma, vilket gör att organisationer ingår samarbete för att dela på kostnaden.

En svaghet med motivet är att det fokuserar på kunskapsskapande och överföring utan att ta hänsyn till de ekonomiska aspekterna. Ett företag kan t.ex. fokusera på att öka sin absorptionsförmåga. Detta är kostsamt, ur ett rationellt ekonomiskt perspektiv skulle fördelarna för ökad inlärningsförmåga vägas mot kostnaden.

INSTITUTIONELLA MOTIVET

Det Institutionella motivet (DiMaggio & Powell, 1983) hävdar att den institutionella omgivningen skapar ett tryck på organisationen att agera legitimt och följa sociala normer. I ett affärssammanhang är det troligt att organisationer blir mer motiverade att utföra en aktivitet om det innebär att de följer de normer som existerar i deras omgivning. Ett sätt att följa normerna kan vara att ingå samarbete med en annan organisation. T.ex. kan ett mindre företag förbättra sin exponering, rykte, image och prestige genom IR med ett större företag. I praktiken kan det innebära att ett mindre företags samarbete med Intel, Motorola, Hewlett-Packard ger dem legitimitet i sin omgivning, vilket i sin tur öppnar dörrar till andra relationer där de kan få tillgång till kritiska resurser och expertis.

Enligt motivet är det troligt att företag, medvetet eller omedvetet, imiterar strategier från andra framgångsrika organisationer. Ett resultat av detta är att organisationer då kan tänkas ingå samarbete enbart för att andra organisationer gjort så.

	Motiv	Huvudresonemang	Motiv för IR
<p>Ekonomi</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>Beteende</p>	Transaktion	Minimera kostnaden för produktion och transaktion	Dela produktionsled och transaktionsled
	Resurs beroende	Ingen organisation kan agera på egen hand	Komplettera de egna resurserna med externa
	Strategiskt val	Öka konkurrens kraft	Fördelarna med relation är större än nackdelarna
	Intressent teori	En organisation är beroende av sina intressenter för att uppnå sina mål	Tillgodose intressenternas intressen
	Lärande teori	Organisationen blir framgångsrik genom att öka sin organisatoriska kunskap	Absorbera, sprida och fördela kunskap mellan organisationerna
	Institutionella	Omgivningen skapar ett tryck på organisationerna att agera enligt vissa normer	Organisationer ingår i samarbeten för att de följer de normer som föreligger

Bild 9. Sammanfattning de sex motiven (Barringer & Harrison, 2000). Bilden sammanfattar den teori som tillämpas för att svara på frågan: Vad är motiven till relationerna?

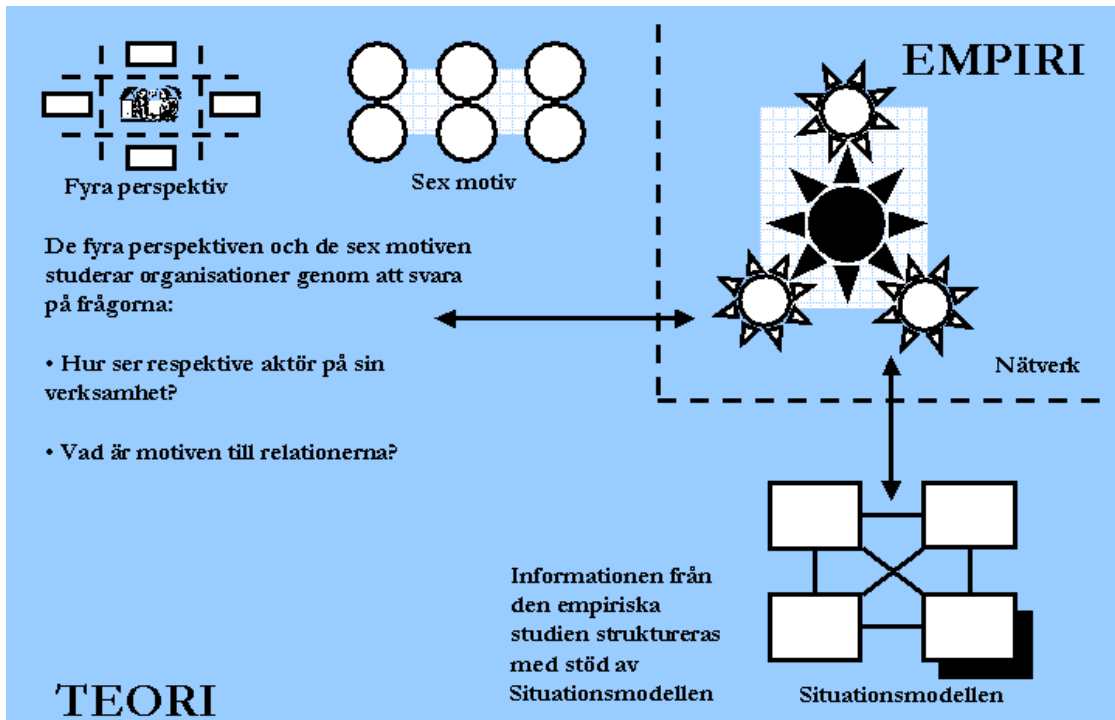


Bild 10. Översikt teori. Bilden visualiserar hur teorin tillämpas på studieobjektet JLT och dess nätverk.

DESIGN & PRESENTATION AV SNA-METOD

Metodkapitlet är uppdelat i tre delar: studieobjekt, material och procedur. Studieobjekt innehåller en beskrivning av JL-Teknik samt dess lämplighet med hänsyn till fallstudiens *critical case* princip. Material innehåller en detaljerad beskrivning av de verktyg och metoder vi avser att använda samt deras koppling till varandra. Procedur beskriver hur metoden tillämpades på studieobjektet.

STUDIEOBJEKT

Vi kommer i vår forskningsstudie genomföra en fallstudie på företaget JL-Teknik och delar av deras nätverk. JLT är ett Växjö baserat bolag grundat 1970. De omsatte \$7M USD år 2000 och tror sig omsätta \$30M USD år 2003 (www.jl-teknik.se). JLT utvecklar mobildatorer avsedda för extremt tuffa påfrestningar i form av temperatur, stötar, vibrationer, dålig strömförsörjning, elektriska störningar och annat. Marknaden för mobildatorer växer snabbt. Mobildatorer används inom en mängd olika områden: för fordon inom lager och distribution, skogsbruk, militära sammanhang, vägarbeten, räddningstjänst, polisväsendet, sjöfarten. JL-Teknik koncentrerar sig på den tekniska utvecklingen av mobildatorerna samt logistik, som ser till att rätt produkt kommer till rätt kund i rätt tid. Övriga tjänster som tillverkning, försäljning, service och support sköts av samarbetspartners i företagets nätverk.

Vi ser JLT och dess nätverk som ett representativt objekt att genomföra vår fallstudie på. JLT är ett utpräglad nätverksföretag med en fortgående strävan att sätta nätverkets mål framför det enskilda bolagets. Detta och andra likheter med Hedbergs definition av ett nätverksbolag (Hedberg 1994 s.23), gör att vi ser JLT som ett lämpligt objekt för fallstudie.

Vi ser vår fallstudie som en single, instrumental case eftersom studien utgår från ett objekt och syftet är att vidareutveckla befintlig teori inom området.

Vi ser vårt studieobjekt, JL-Teknik, som en ytterlighet vad gäller deras syn på nätverkstänkandet. Hedberg (1994) hävdar att det är kritiskt för imaginatören (JL-Teknik) att behålla kontrollen över försäljningen och därmed kontroll över kunderna. JL-Teknik har valt att lägga ut all försäljning på ett antal partners vilket är en motsättning till Hedbergs tes om bevarad kontroll, men indikerar en stor tilltro till nätverkstanken.

MATERIAL, SNA METOD

Metoden vi skapar kallar vi Strategisk Nätverks Analys (SNA). Situationsmodellen bildar ramen för SNA metoden. Informationen som erhålls under metodens tillämpning struktureras fortlöpande efter situationsmodellens olika element (se kapitel teori). Vår tillämpning av situationsmodellen består av en huvudmodell och ett antal kompletterande modeller som stödjer huvudmodellen (situationsmodell Navbolag och situationsmodell Partner)

SNA metoden innehåller tre steg: Analys, Miljö och Samband. Stegen beskrivs detaljerat nedan. Beskrivningarna kompletteras av bilder som visar aktuellt moment i situationsmodellen. I övre vänstra hörnet av varje bild visas vilken del av Situationsmodellen bilden avser att belysa.

STEG 1- ANALYS

Steg 1 Analys innehåller tre moment, analys av Navbolagets nuläge, identifikation av intressenter/val av intressenter för vidare analys samt definition av allmänt scenario.

1.1 Nulägesanalys

Nulägesanalysen syftar till att:

1. Identifiera aktörer och relationer i Navbolagets nätverk.
2. Beskriva verksamheten
3. Beskriva aktörernas motiv till relation

Analysen bedrivs genom intervjuer med representanter från Navbolaget samt informationsinsamling från tillgängliga dokument. Intervjuerna är kvalitativa och genomförs med stöd av frågor genererade utifrån de fyra perspektiven, IT och de sex motiven (se bilaga). Innan informationen från intervjuerna sorteras in i Navbolagets situationsmodell (Nuläge) behandlas informationen med hänsyn till de fyra perspektiven, IT och de sex motiven.

Sammanfattningsvis svarar nulägesanalysen på frågorna: Hur ser Navbolaget på sin verksamhet? Vad är motiven till relationerna?

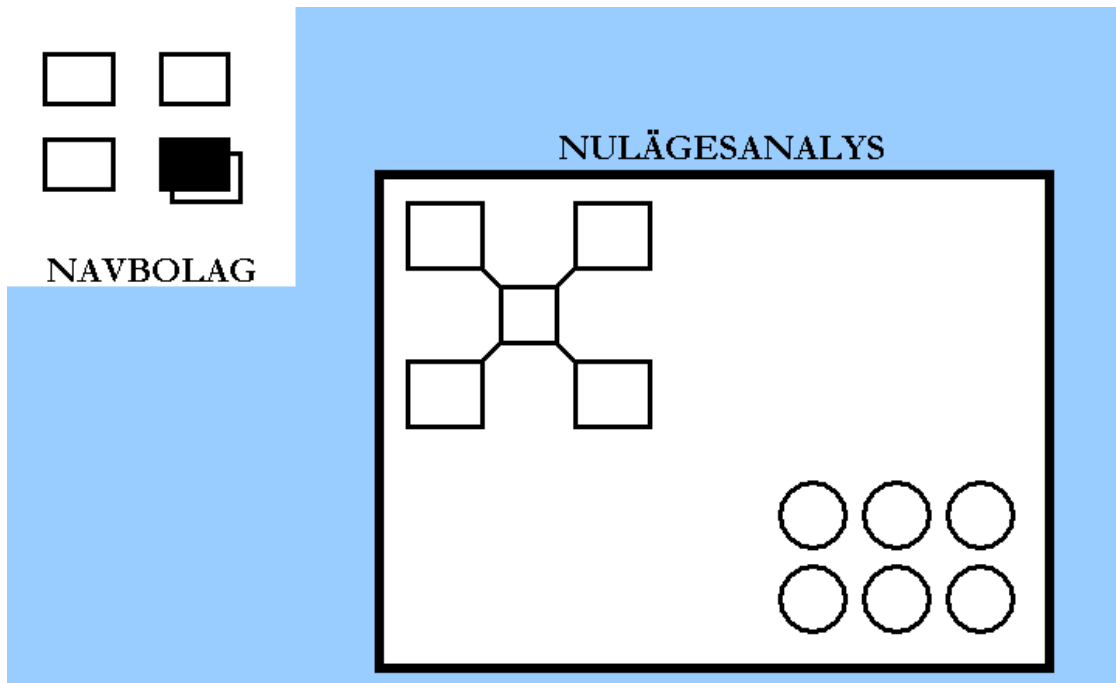


Bild 11. Steg 1.1(SNA), Nuläges analys av Navbolag. Bilden visar de fyra perspektiven, IT samt de sex motiven som tillämpas för att studera Navbolagets verksamhet i dess nuläge.

1.2 Identifikation av intressenter/Val av intressenter

Samtliga aktörer som berörs av Navbolagets nulägesanalys placeras i Navbolagets situationsmodell (Intressenter). Navbolaget väljer ut de intressenter de anser är relevanta att vidare studera. Således definierar Navbolaget de aktörer som bör ingå vid strategisk samverkan.

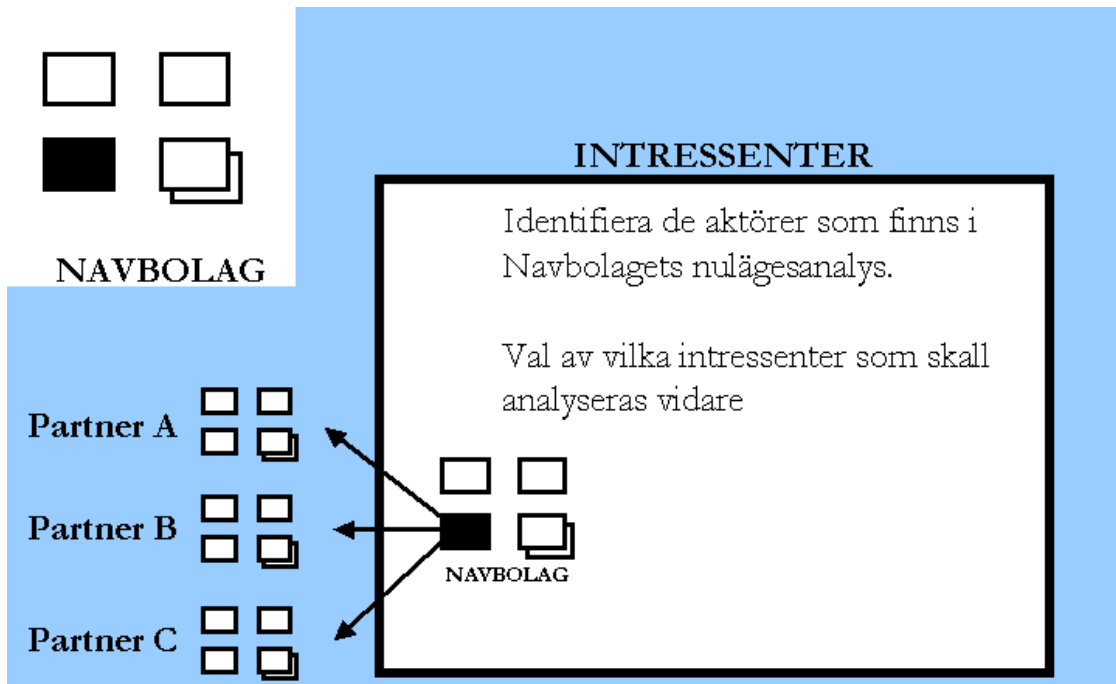


Bild 12. Steg 1.2 (SNA), Identifikation av intressenter och val av intressenter, Navbolag. Bilden visar hur metoden som inledde med att göra en situationsmodell för Navbolag övergår till situationsmodeller för respektive partner. Övergången från(SNA), steg 1 till (SNA), steg 2.

1.3 Definition av allmänt scenario

Scenariot beskriver allmänna förändringar som förväntas inträffa och har direkt påverkan på nätverket och dess aktörer. Beskrivningen görs av Navbolaget och innehåller allmänna termer inte företagsspecifika då scenariot exponeras för övriga intressenter. Navbolaget har flest kontaktytor och är således den aktör som har störst överblick över nätverket som helhet.

STEG 2 - MILJÖ

I steg 2 studeras utvalda partners strategiska utvecklingsbehov. Behoven identifieras genom att exponera respektive partner för det allmänna scenario som definierats av Navbolaget. För varje partner som studeras används en NY situationsmodell (situationsmodell Partner (P1-Pn)) för att strukturera erhållen information. Steg 2 består av sex moment: analys av Partners nuläge, analys av Partners framtidsscenario, identifikation av intressenter, utvecklingsmål, utvecklingsprocesser samt utvecklingssamband.

2.1 Nulägesanalys

Nulägesanalysen syftar till att:

1. Identifiera aktörer och relationer i Partners nätverk.
2. Beskriva verksamheten
3. Beskriva aktörernas motiv till relation

Analysen bedrivs genom intervjuer med representanter från Partnern samt informationsinsamling från tillgängliga dokument. Intervjuerna är kvalitativa och genomförs med stöd av frågor genererade

utifrån de fyra perspektiven, IT och de sex motiven (se bilaga). Innan informationen från intervjuerna sorteras in i Partnerns situationsmodell (Nuläge) behandlas informationen med hänsyn till de fyra perspektiven, IT och de sex motiven.

Sammanfattningsvis svarar nulägesanalysen på frågorna: Hur ser Partnern på sin verksamhet? Vad är motiven till relationerna?

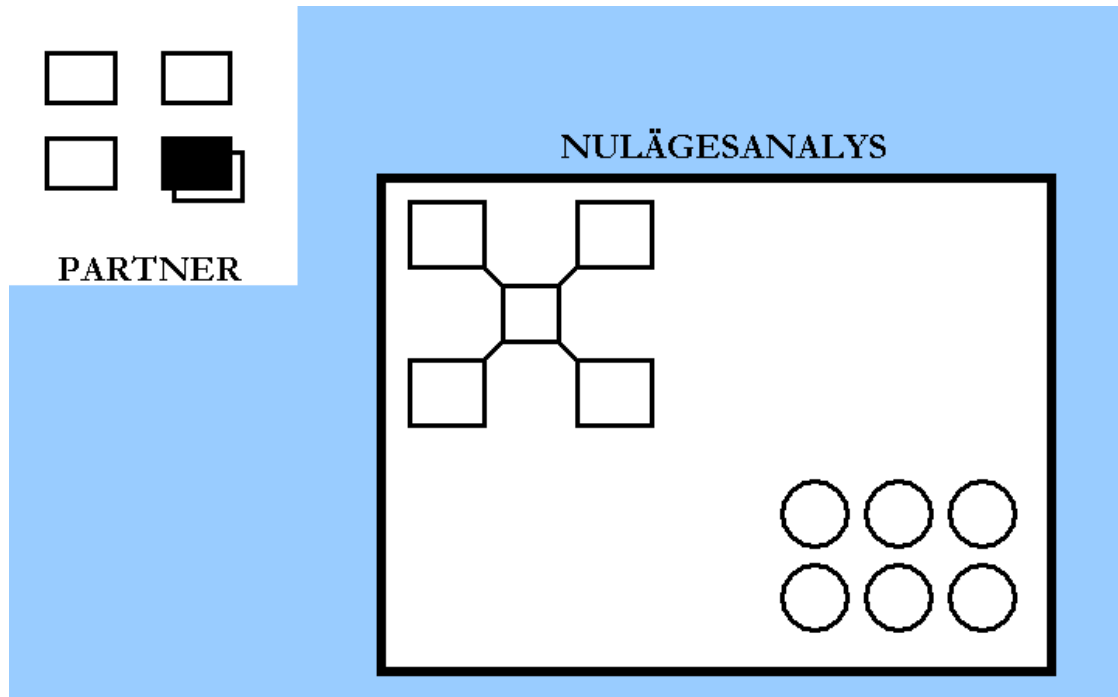


Bild 13. Steg 2.1(SNA), Nuläges analys av Partner. Bilden visar de fyra perspektiven, IT samt de sex motiven som tillämpas för att studera partnerns verksamhet i dess nuläge.

2.2 Framtidsscenario

Framtidsscenariot definieras genom att beskriva partnern i en önskvärd framtid, i jämförbara termer med Nulägesanalysen, dvs. utifrån de fyra perspektiven, IT och de sex motiven. Framtidspremisserna hämtas från Steg 1 där Navbolaget konkretiserar det allmänna scenariot. Partnern beskriver således sin egen verksamhet i en potentiell framtid definierad av Navbolaget.

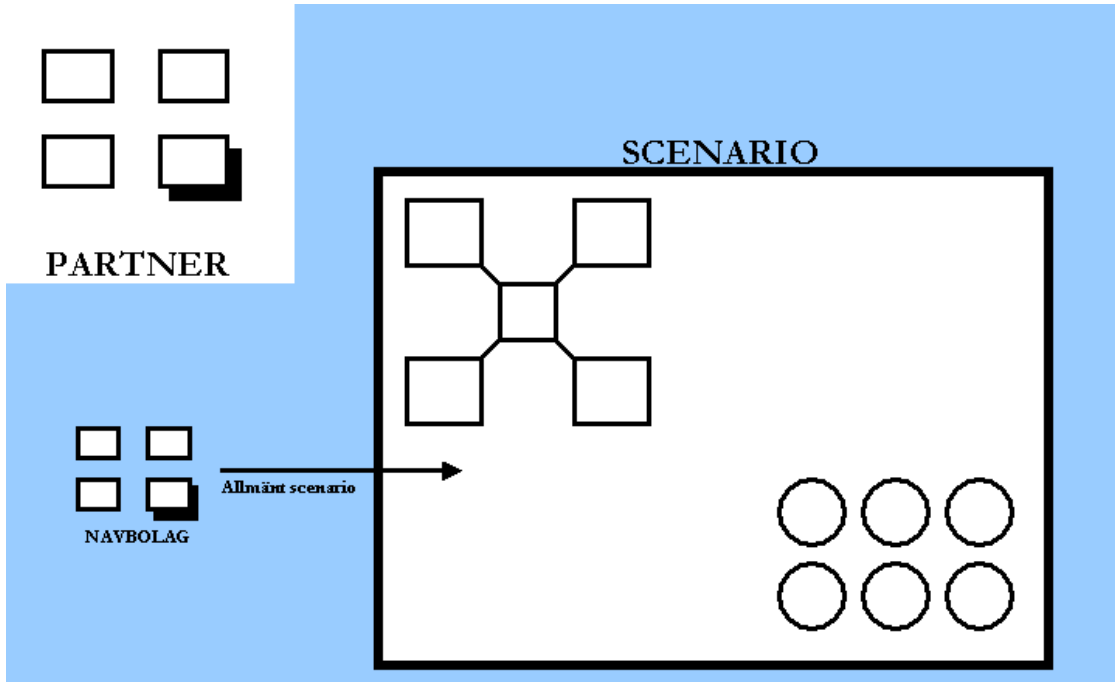


Bild 14. Steg 2.2(SNA), Framtidsscenario analys av Partner. Bilden visar de fyra perspektiven, IT samt de sex motiven som tillämpas för att studera partnerns verksamhet i ett framtidsperspektiv. Framtidsscenariot definieras med hänsyn till det allmänna scenario som Navbolaget definierat i (SNA), Steg 1.3.

2.3 Identifikation av intressenter

Samtliga aktörer som berörs av Partnerns nulägesanalys och framtidsscenario placeras i Partnerns situationsmodell (Intressenter).

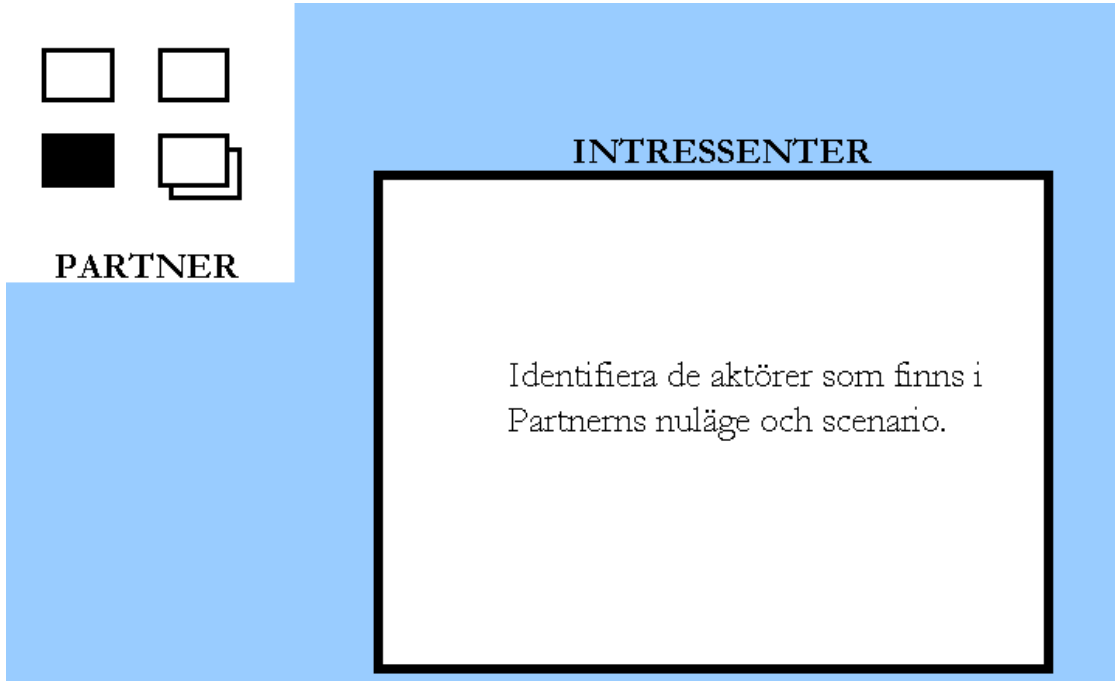


Bild 15. Steg 2.3(SNA), Identifikation av intressenter, Partner.

2.4 Utvecklingsmål

De utvecklingsmål som definierar riktning och omfattning av förändring i organisationen konkretiseras. Målen uttryckts så att meningsfulla mätmetoder kan tillämpas. Detta är en förutsättning för att i ett senare skede kunna avgöra ifall målet uppnåtts.

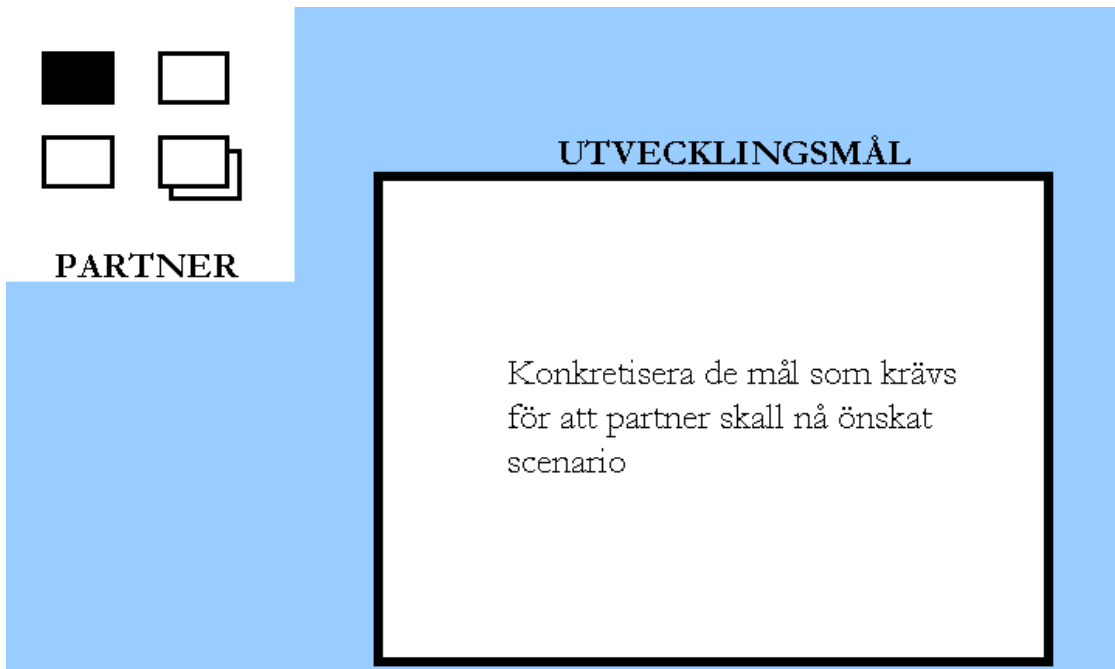


Bild 16. Steg 2.4(SNA), Utvecklingsmål för Partner

2.5 Utvecklingsprocesser

De utvecklingsprocesser som syftar till att utveckla och förändra organisationen konkretiseras. Utvecklingsprocesserna är ofta beroende av varandra, vilket gör att processerna bör följa samma mönster (iterativ, vattenfall, explorativ etc.) för att undvika "mismatch".

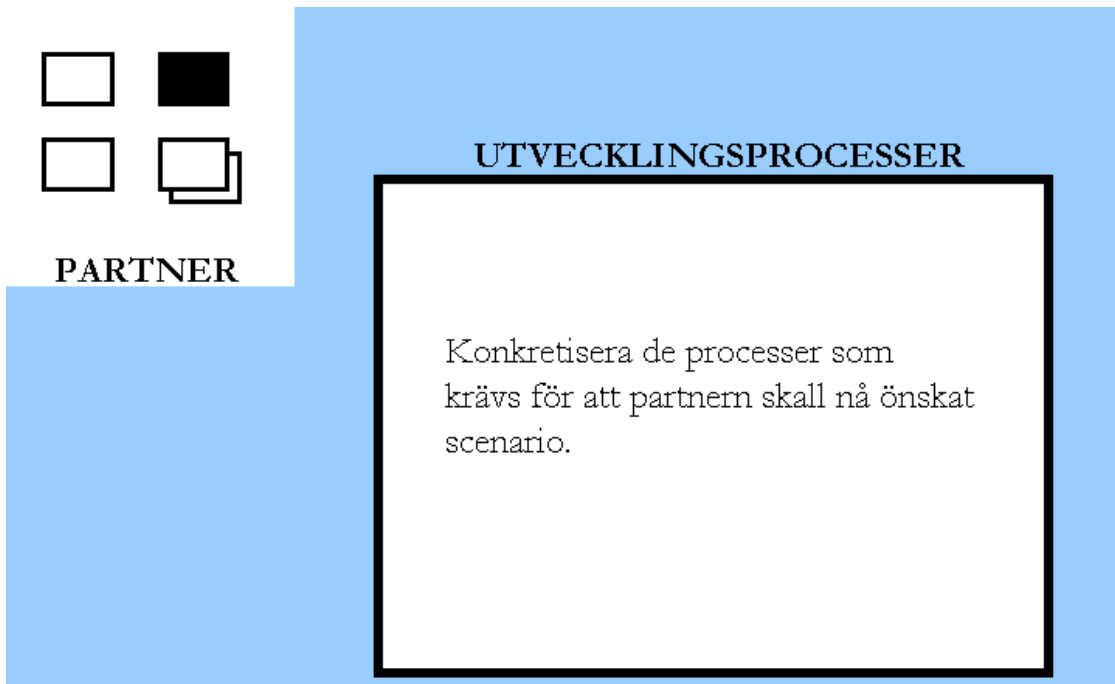


Bild 17. Steg 2.5(SNA), Utvecklingsprocesser för Partner

2.6 Samordning av utveckling

De samband som föreligger mellan Partner situationsmodellens fyra element, konkretiseras.

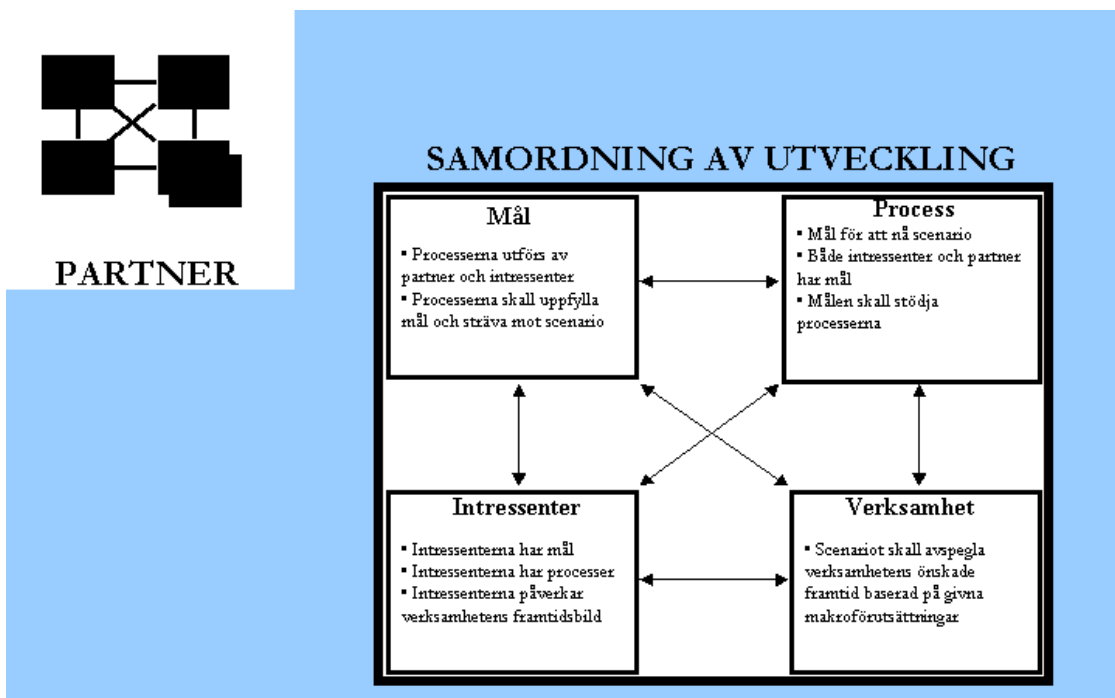


Bild 18. Steg 2.6(SNA), Samordning av utveckling för Partner. Bilden visar hur situationsmodell för partner avslutas med att konkretisera de samband som finns mellan de olika elementen.

STEG 3 - SAMBAND

Genom att kartlägga respektive Partners agerande i en önskvärd framtid kan Navbolaget definiera sin egen framtid med hänsyn till sina partners. Navbolagets situationsmodell slutförs med stöd av de kompletterande situationsmodellerna för respektive partner. Steg 3 – Samband, består av följande moment: Navbolagets framtidsscenario, komplettering av intressenter, utvecklingsmål, utvecklingsprocesser samt utvecklingssamband.

3.1 Framtidsscenario

Framtidsscenario definieras genom att beskriva Navbolaget i en önskvärd framtid, i jämförbara termer med Nulägesanalysen, dvs. utifrån de fyra perspektiven, IT och de sex motiven. Med stöd av situationsmodellerna för Partner (P1-Pn) kan Navbolaget definiera sin egen framtid med hänsyn till sina partners.

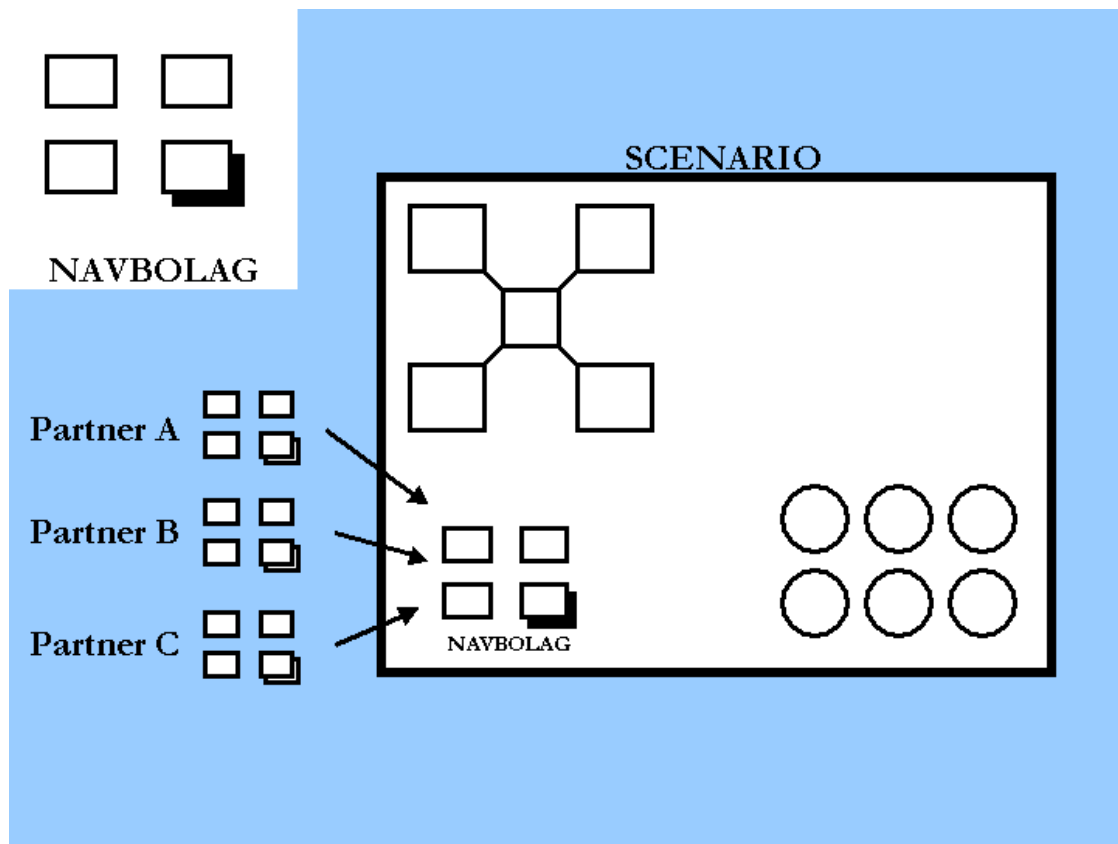


Bild 19. Steg 3.1(SNA), Framtidsscenario analys av Navbolag. Bilden visar hur Partners situationsmodeller beaktas vid analys av Navbolagets framtidsscenario. Metoden som i steg 2 övergick från att skapa en situationsmodell för Navbolaget till att skapa situationsmodeller för respektive partner, återgår igen till navbolagets situationsmodell.

3.2 Komplettering av intressenter

Samtliga aktörer som berörs av Navbolagets framtidsscenario placeras i Navbolagets situationsmodell (Intressenter) och kompletterar därmed nulägesanalysens intressenter. Om nya, viktiga aktörer finns i framtidsscenarioet kan det vara aktuellt att gå tillbaka till Steg 2 – Miljö för att komplettera med fler situationsmodeller för partners.

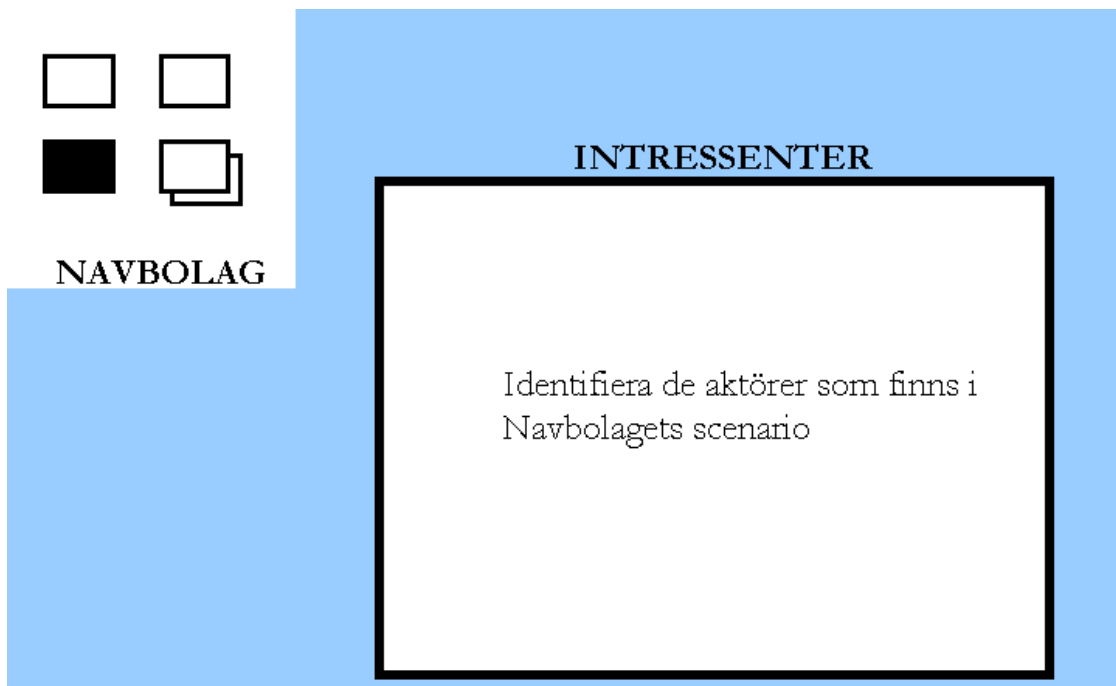


Bild 20. Steg 3.2(SNA), Komplettering av intressenter, Navbolag

3.3 Utvecklingsmål

De utvecklingsmål som definierar riktning och omfattning av förändring i organisationen konkretiseras. Målen uttryckts så att meningsfulla mätmetoder kan tillämpas. Detta är en förutsättning för att i ett senare skede kunna avgöra ifall målet uppnåtts.

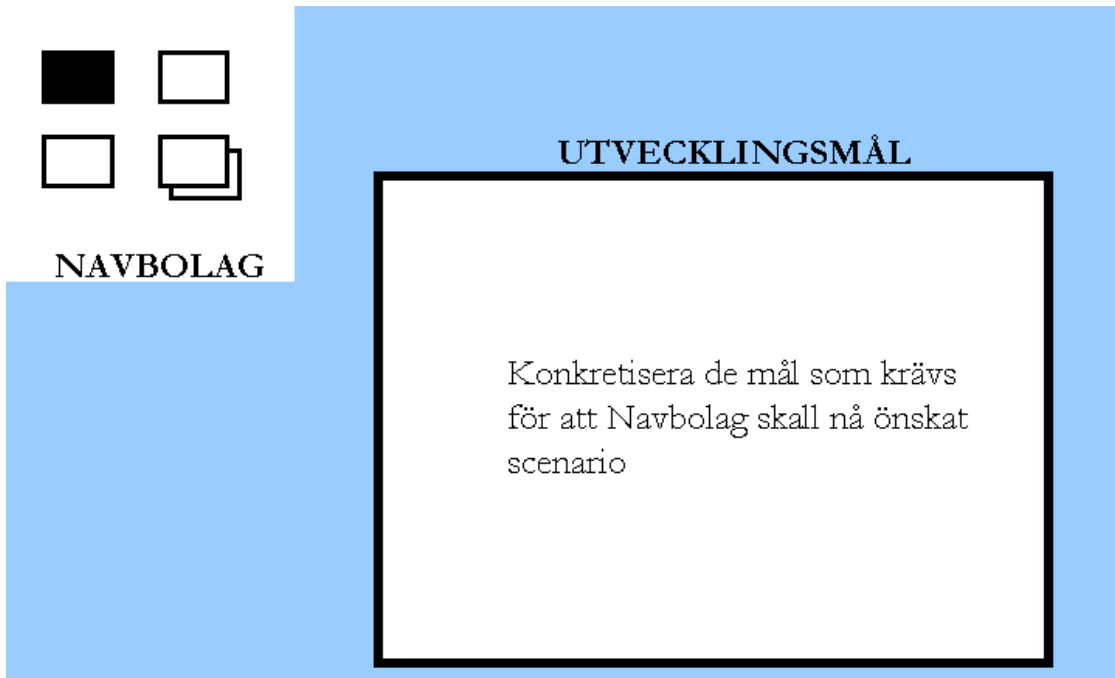


Bild 21. Steg 3.3(SNA), Utvecklingsmål för Navbolag

3.4 Utvecklingsprocesser

De utvecklingsprocesser som syftar till att utveckla och förändra organisationen konkretiseras. Utvecklingsprocesserna är ofta beroende av varandra, vilket gör att processerna bör följa samma mönster (iterativ, vattenfall, explorativ etc.) för att undvika "mismatch".

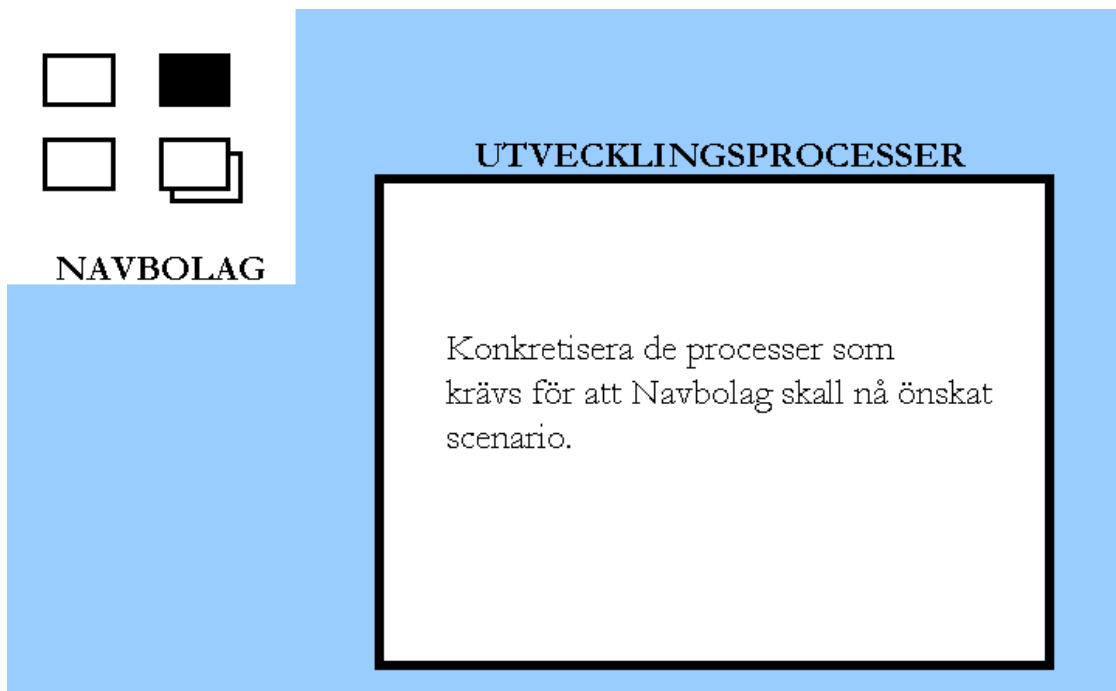


Bild 22. Steg 3.4(SNA), Utvecklingsprocesser för Navbolag.

3.5 Samordning av utveckling

De samband som föreligger mellan Navbolagets situationsmodells fyra element konkretiseras.

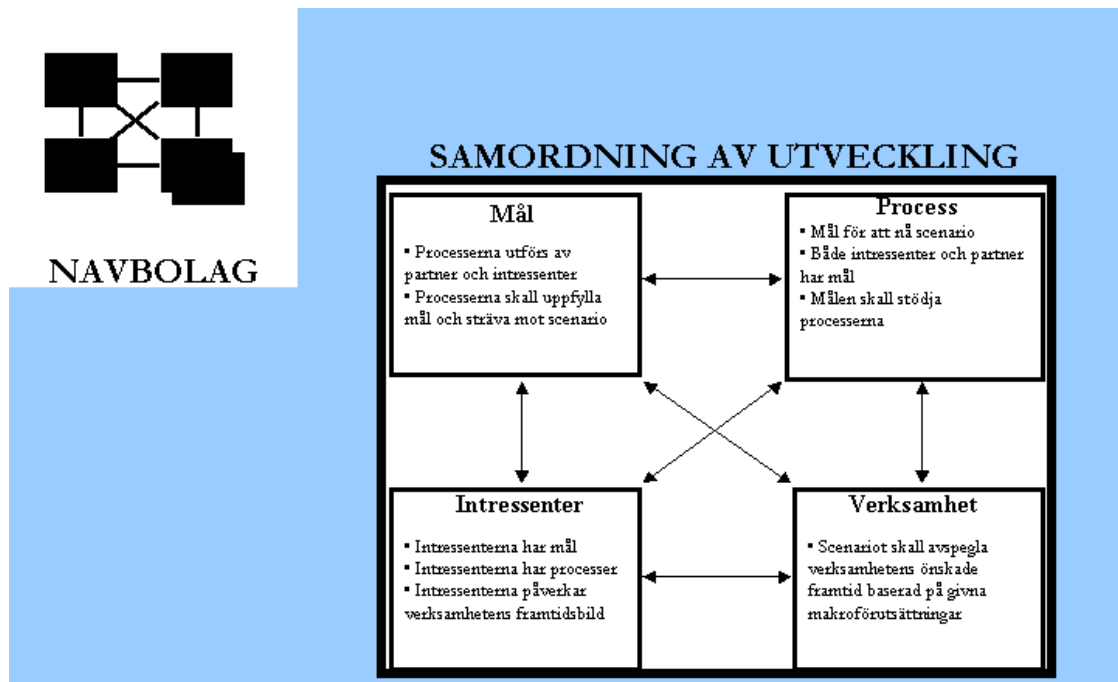


Bild 23. Steg 3.5(SNA), Utvecklingsamband för Navbolag. Bilden visar hur situationsmodell för Navbolaget avslutas med att konkretisera de samband som finns mellan de olika elementen.

PROCEDUR

Nedan följer en redogörelse för vårt tillvägagångssätt vid tillämpningen av SNA metod. Vi avser att genom detta möjliggöra och förenkla replikering.

Av följande tre skäl var det vid tillämpning av metoden inte möjligt att följa den teoretiska metodansats vi förberett:

1. *Inget allmänt Scenario från JLT.* Det var från JLTs sida inte möjligt att skapa de makroförutsättningar som var en förutsättning för att tillämpa vår metod fullt ut. Då vi ansåg att vi inte hade tillräcklig kunskap om branschen för "rugged computers" valde vi att bortse från makro definition och istället enbart fokusera på JLT och dess nätverk utan påverkan av yttre omständigheter. Samtliga intervjuobjekt ställdes således inför en önskad framtid utan påverkan av yttre omständigheter definierade av Navbolag.
2. *Ingen uppföljande intervju med JLT.* Istället för att själva slutföra Navbolagets situationsmodell på egen hand valde vi att enbart sammanställa aktörerna syn på verksamheten i vad vi kallar för JLT underlag för önskad framtid.

3. *Inga samband mellan situationselementen.* Eftersom partners framtid definierades väldigt hypotetisk fanns ingen vinst med att härleda samband mellan respektive utvecklingsmoment.

Således analyserades JLTs nuläge och önskad framtid. En följd av detta blev att Situationsmodellen för Navbolaget inte kunde avslutas (se Bild 24.).

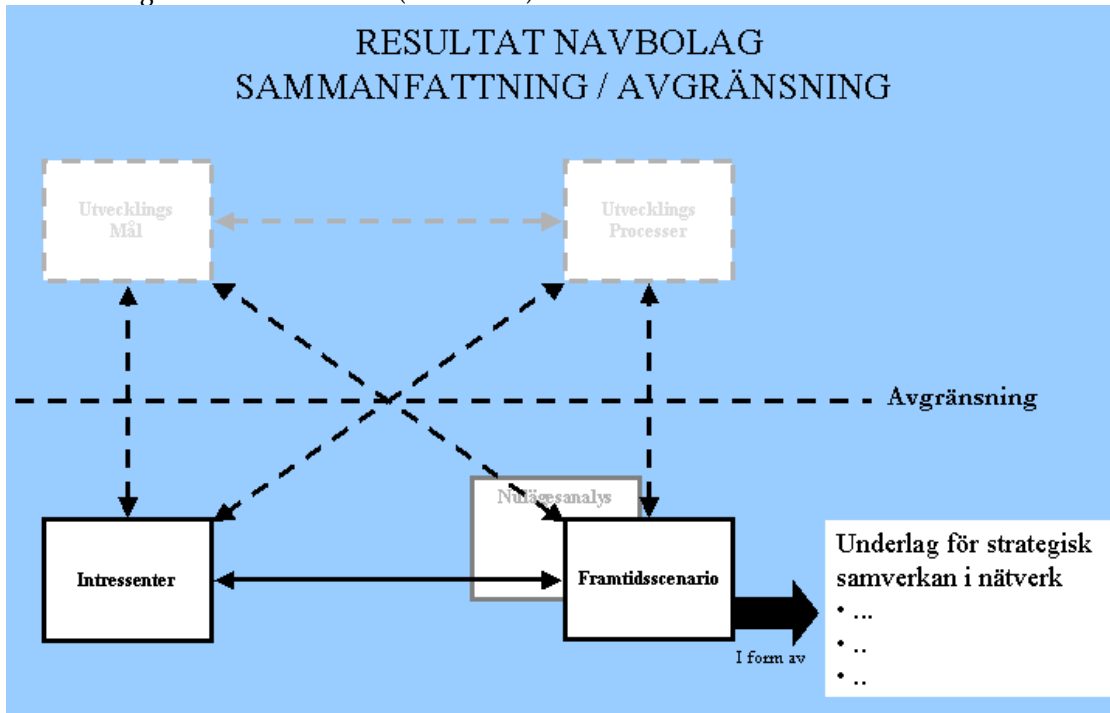


Bild 24. Tillämpning av (SNA) Steg 3 på empiri. Bilden visar hur (SNA) metoden tillämpades på studieobjektet JLT och dess nätverk. Avgränsningen som gjordes var en följd av att det inte var möjligt att göra en uppföljande intervju med JLT.

Fem intervjuer genomfördes. Val av intervjuobjekt gjordes av JLT och begränsades av författarna med hänsyn till den tidsram vi arbetade efter. Intervjuobjekten omfattar en säljande partner (Tactile), produktutvecklare (JLT) samt en tillverkande partner (Kitron). Valet av intervjuobjekt gjordes med avseende på insyn i hela produktionsledet, från tillverkning till försäljning. Intervjuerna varade tidsmässigt 1,5 – 2 timmar och genomfördes med följande personer:

Dan Söderberg, Leg. Psykolog, Utvecklingskonsulter AB. Dan är utvecklingskonsult åt JLT och utför tjänster med avseende på strategi- och personalfrågor. Vidare sitter Dan i Tactiles styrelse. Intervjun genomfördes så att Dan svarade enbart på frågor rörande JLTs verksamhet. Mötet ägde rum 2001-04-10 i Utvecklingskonsulters lokaler på Vidéum i Växjö.

Anders Zandin, VD, Tactile AB. Anders är säljare och sköter till stor del kontakten med JLT. Mötet ägde rum 2001-04-10 i Tactiles lokaler i Växjö.

Christian Funk, Key Account Manager, JLT AB. Christian är ansvarig för förändringar i JLTs affärssystem. Vidare sköter han stor del av kontakten mellan JLT och säljande partners. Mötet ägde rum 2001-04-11 i JLTs lokaler i Växjö.

Staffan Andersson, Tactile AB. Staffan är nyligen deltidanställd på företaget. Att Staffan är nyanställd är något som beaktades vid sammanställningen av intervjumaterialet. Mötet ägde rum 2001-04-12 i Tactiles lokaler i Växjö.

Jan-Eric Spjuth, Business Manager, Kitron Electronics AB. Jan-Eric är affärsansvarig för JLT och ansvarar således för den avdelning som enbart arbetar gentemot JLT. Mötet ägde rum 2001-04-20 i Kitrons lokaler i Jönköping.

Intervjuerna genomfördes som en öppen diskussion, där frågorna var underliggande diskussionen. Syftet var att få fram intervjuobjektets subjektiva intryck och värderingar, vilket ansågs relevant eftersom metoden som helhet bygger på att olika intressenters syn på verkligheten sammanfogas och ställs mot varandra. Samtliga intervjuer spelades in så att författarna skulle kunna fokusera på diskussionen istället för att skriva ner den diskussion som pågick.

Intervjuerna inleddes med en kortare presentation av oss själva, vår uppsats samt syftet med intervjun. Därefter inleddes intervjun med att intervjuobjektet ritade upp de organisatoriska förhållanden han ansåg relevanta. Det fanns inga restriktioner från vår sida om hur bilden skulle utformas, vilka objekt som skulle visas etc. Detta följdes av en diskussion om verksamheten och de relationerna som de ansåg relevanta i nätverket. Intervjun avslutades med information till intervjuobjektet angående återkoppling för justeringar av intervjumaterial. Samtliga frågor som vi tillämpade var genererade från vår teori (fyra perspektiv, sex motiv) och finns att tillgå i bilaga.

Materialet sammanställdes och sorterades in i situationsmodellens olika element. Detta resulterade i Partner Situationsmodell, Nuläge och Framtid samt Navbolagets Situationsmodell, Nuläge.

Därefter skickades sammanställningen för respektive aktör till intervjuobjektet för att justering av eventuella felaktigheter och missuppfattningar. Kitron fick endast ta del av den information som sammanställts från intervjun med Kitron etc. Efter svar från respektive intervjuobjekt, justerades de ändringar som önskades innan Partner Situationsmodell (Nuläge och Framtid) och Navbolagets Situationsmodell (Nuläge) ansågs fullständiga.

Utifrån ovanstående härleddes Partners Situationsmodellens övriga element (Utvecklingsmål, Utvecklingsprocesser) samt Navbolagets Framtid (underlag för strategiskt samverkan) Navbolagets Framtid härleddes med hänsyn till respektive Partners Situationsmodell. Dvs. Kitron, Tactile och JLTs önskade Framtid ställdes mot varandra för att klargöra de åsiktskiljaktigheter som finns.

RESULTAT

Resultat är uppdelat i två delar. En inledande del som utgörs av det resultat som SNA metoden genererade vid genomförandet av den empiriska studien. Den andra delen består av en bedömning av hur metoden och dess innehåll fungerade vid tillämpning.

RESULTAT TILLÄMPNING AV SNA

JLT, (SNA) STEG 1

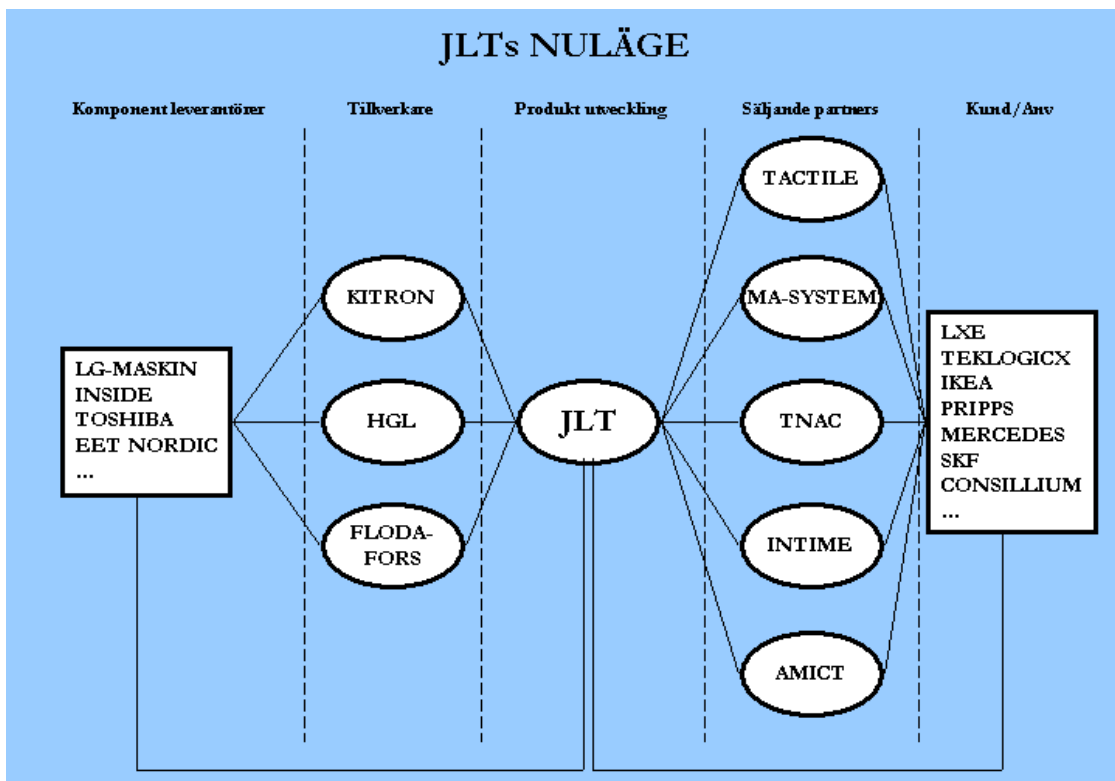


Bild 25. Visualisering av JLTs nuläge.

JLT utvecklar sina produkter baserat på vad de kallar generellt kundbehov. Det generella kundbehovet sammanställs genom information från mässor, innovationer, medier samt förfrågningar från produktanvändare och säljare. Produkten anpassas och vidareutvecklas med hänsyn till de krav som föreligger från (1) säljande partners (Tactile, MA-system, Amict, TNAC, In-Time), anpassning av produkt efter kundbehov, (2) tillverkande partners (Kitron, HGL-Flen), industrianpassning. Eftersom produkten består av standardiserade komponenter är behovet av tillverkande partners i utvecklingsprocessen relativt litet.

Säljande partners och JLT bearbetar kundbasen. Säljande partners i form av traditionell marknadsföring, JLT indirekt genom artiklar i medier samt diverse icke-traditionella tillvägagångssätt. Kunder kommer med förfrågningar till säljande partners, eller JLT. En order skickas alltid från en

säljande partner genom JLT till tillverkande partner. JLT säkerställer att ordern är fullständig och entydig innan de vidarebefordrar den.

JLT och tillverkande partners anskaffar komponenter från komponentleverantörer. Tillverkande partners monterar komponenterna och levererar den färdiga produkten till säljande partner.

All orderhantering och logistik sker via ett affärssystem JLT utvecklat och driver. Samtliga aktörer, produktutvecklare, tillverkare, säljare och även till viss del komponentleverantörer och slutkunder kan följa produktens cykel från order till leverans i systemet. Ansvar för utveckling och underhåll av affärssystemet vilar på JLT. JLT anser att systemet avspeglar de behov som nätverkets aktörer har. Affärssystemet hanterar enbart produkt relaterad information. Det har som följd att nätverkets aktörer kan fokusera på icke-produktrelaterad kommunikation. Affärssystemet inkluderar även eftermarknaden, en produkt kan följas från felrapportering genom åtgärd till leverans.

Eftermarknaden består av två delar, service och support. Säljande partner ansvarar för supporten av de datorer de säljer. Service tillhandahålls av JLT och HGL-Flen.

JLT inledde samarbete med säljande partners för att kunna fokusera på sin kärnkompetens. JLTs styrka är att utveckla produkten, inte att sälja den. Genom att släppa försäljningen fick JLT även snabb tillgång till marknaden. Säljande partners som kanal mot kund gav upphov till fler kontaktytor än om JLT på egen hand skött försäljningen. Säljande partners har kunskap om kunden. Den kunskapen återförs till JLT vid produktutveckling samt tillämpas vid den slutliga kundanpassningen av datorn gjord av säljande partner.

JLT har ett fungerande samarbete med Tactile. De ser Tactile som en partner med en utvecklad mognadsgrad vad gäller nätverkstanken och förståelse för hur ett nätverk bör fungera. De har god kunskap om kunden och styr sin organisationen utifrån en kundcentrerad åskådning. Vidare avser Tactile att koppla sitt eget informationssystem till JLTs. Tactiles kunder kan ta del av viss information som finns i JLTs databas.

JLT säljer endast till sina säljande partners. Om JLT får en förfrågan om sina produkter slussar JLT den vidare till en av sina säljande partner. Det kallas för en "Lead". Leadsen leder ofta till en order. JLT ger Leadsen till den säljande partner de anser bäst lämpad att agera vid just det tillfället, mot just den specifika kunden. Detta är även ett sätt för JLT att påverka och balansera sina säljande partners. Enda kravet från JLTs sida är att säljande partnern i fråga följer upp leaden inom två dagar.

Säljande partner köper produkten av JLT för tillverknings- och utvecklingskostnad plus 10 till 15 %. Den marknadsanpassade prissättningen sköts av säljande partner utan påverkan från JLT. Säljande partner har de högre kostnaderna och har således större marginaler. JLT redovisar öppet sina kostnader för säljande partner. JLTs uppfattning är att alla i nätverket skall tjäna pengar, men ingen skall tjäna oskäligt mycket. Priset som säljande partner betalar till JLT för datorerna är även beroende på hur många datorer de köper årligen, fler datorer ger ett lägre batch-pris.

JLT ser gärna ett samarbete mellan säljande partners. Det skulle öka den totala marknaden och därmed ge JLT ökad försäljning. Samarbete mellan säljande partners minskar risken för att olika säljande partners bearbetar samma kund. Det finns idag ett visst samarbete mellan säljande partners, bl.a. mellan Tactile och In-Time. In-Time köper supporttjänster av Tactile. Vissa säljande partner ser fördelarna med samarbete sinsemellan men inte alla. Troligtvis beroende på den naturliga konkurrensen mellan säljande partners.

JLT inledde samarbete med tillverkande partners för att kunna fokusera på sin kärnkompetens. JLTs styrka är att utveckla produkten, inte att tillverka den. Det krävs stora investeringar för att kunna tillverka större serier av produkten. Detta var något som JLT initialt inte hade tillgång till. Det var således naturligt att lägga produktionen hos en partner.

JLT har ett fungerande samarbete med Kitron, men ser gärna att Kitron anammar nätverkstanken på ett bättre sätt genom att agera mer kunddrivet. JLT ser dock en förändring till det bättre genom att Kitron lämnar sitt militära arv och anpassar sig till civilproduktion. Detta är ett resultat av att JLT ställer krav på Kitron att öka sin flexibilitet och kundmedvetenhet.

JLT ser inte ett samarbete tillverkande partners emellan som en nödvändighet, men är inte emot det om behov föreligger. Samarbetet skulle kunna gälla t.ex. gemensamma inköp från komponentleverantörer.

JLT arbetar aktivt för att det inte skall finnas något samarbete mellan säljande partners och tillverkande partners. JLT är dock medvetna om att säljande partner vill ha denna kontakt. Tillverkande partners har dock inte intresse av detta. JLTs erfarenhet är att kopplingen säljande partners – tillverkande partners inte har något värde. Säljande partners kunskap om tillverkarens verklighet är för dålig vilket får till följd att utbytet skulle störa mer än det tillför. Syftet med att inte tillåta kopplingen är enligt JLT att säkerställa att information från säljande partners till tillverkare är entydig. Motivet är inte att behålla kontrollen över tillverkningen. Det finns idag begränsade möjligheter för tillverkande partners och säljande partner att kommunicera genom affärssystemet, men först efter det att produkten är levererad. JLT anser att säljande partners beroende av JLT är baserat på att JLT tillhandahåller marknads mest prisvärda produkt. Vidare ser JLT en nytta med en icke-produktrelaterad relation mellan säljande och tillverkande partners. Detta skulle ge ökad förståelse för respektive aktörs verklighet.

För JLT är medvetenhet och förståelse för företagskulturen av stor betydelse. De anser sig ha anammat nätverkstanken på ett bra sätt och avser att sprida sina nätverksvisioner till övriga delar av nätverket, framförallt till tillverkningsidan där behovet av ett mer kunddrivet tänkande är större. JLT blir påverkade av säljande partners "kunden i centrum" filosofi. I egenskap av produktägare har JLT en central roll där möjligheten att missionera nätverkets visioner är större än för övriga aktörer. JLT kan knuffa bort aktörer från nätverket, men ingen kan knuffa bort JLT. Vidare är JLT i position att introducera nya partners i nätverket. Vid val av nya partners utgör kulturavstånd till JLT en lika viktig aspekt som företagets kompetens.

TACTILE, (SNA) STEG 2

Tactile - the leading supplier of vehicle mounted computers (VMC) in Scandinavia Tactile was founded in 1992, in Stockholm. That time, we were working with electromechanical components like membrane switches and touch screens. After some years, we moved to Växjö. (www.tactile.se)

Tactile är en av ett fåtal säljande partners till JLT. Företaget grundades av Anders Zandin och sålde då tangentbord och pekskärmar. Samarbetet med JLT har utvecklats och i dagsläget säljer Tactile enbart JLTs produkter.

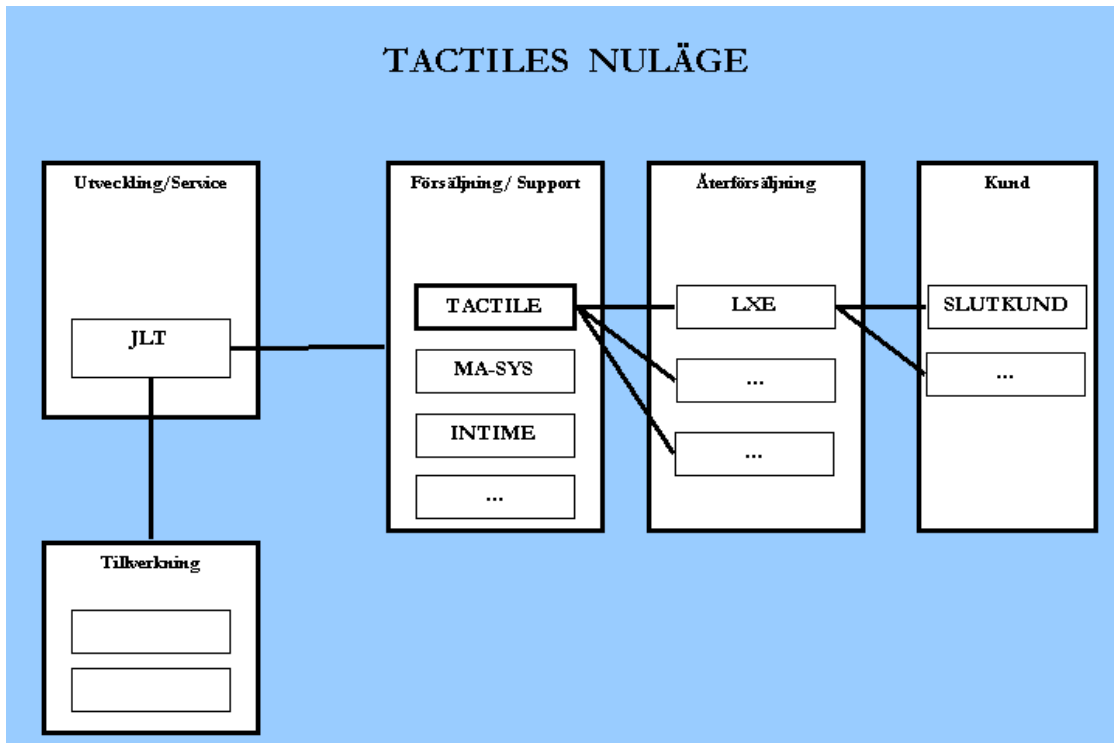


Bild 26. Visualisering av Tactiles nuläge

Nätverkets produktutvecklingen görs av JLT. Tactile har då möjlighet att framföra sina, sina återförsäljare och slutkunders önskemål och tankar kring modifikationer på produkten.

Tactile arbetar med återförsäljare. Det har som följd att Tactile har ett fåtal kunder (återförsäljare) som i sin tur arbetar mot slutkund. När en återförsäljare gör en försäljning skickas ordern via Tactile till JLT. JLT skickar efter kontroll ordern vidare till produktion.

Produktionen sköts i samarbete mellan leverantörer och producenter till JLT. Insynen och kommunikationen till produktion är minimal från Tactile och går alltid genom JLT.

Tillverkad produkt skickas från produktion till återförsäljare. Tactile erbjuder återförsäljare kringutrustning såsom installation av OS, programvara, radiolösning för positionering, streckkodsläsare, produktdokumentation och paketering. Återförsäljaren kompletterar huvudprodukten med Tactiles kringutrustning för att tillgodose kundens specifika önskemål. Tactiles återförsäljare bearbetar av Tactile definierade marknader.

Eftermarknaden består av support och service. Tactile ansvarar för support av huvudprodukten till sina återförsäljare. In-Time köper även viss support av Tactile. Service för huvudprodukten ansvarar

JLT och tillverkande partners. Vidare ansvarar Tactile för support och service av de delar av datorn de lägger till (hårdvara och eller mjukvara).

JLT har utvecklat ett Webb baserat affärssystem i syfte att stödja orderhantering, logistik och försäljning. Systemet används av både produktion, utveckling och försäljning. Tactile avser att spegla delar av dessa databaser mot sina återförsäljare och slutkunder i syfte att öka deras insyn och förståelse samt minska den manuella kommunikationen. I övrigt är Tactile nöjda med hur affärssystemet fungerar idag.

Tactile fördelar sina resurser lika mellan teknik och marknad. Deras kärnkompetens är delad mellan dessa två områden.

Tactiles har ett välfungerande samarbete med sin återförsäljare. Tactile valde att använda sig av återförsäljare för att kunna växa snabbare än om de på egen hand skött försäljningen. De ser sina återförsäljare som kunder och anser att de behandlar dem därefter. Om slutkunder vänder sig direkt till Tactile blir de hänvisade till Tactiles återförsäljare. Detta skapar förtroende.

"Vi gör allt för våra återförsäljare." (A. Zandin, VD Tactile, personlig kommunikation, 12 april, 2001)

JLT är produktägare och utvecklare. I egenskap av detta har JLT en unik position som brygga mellan tillverkning och försäljning. Tactile anser att de av JLT blir behandlade mer som en försäljare och mindre som kund. Ett mer kunddrivet tänkande från JLTs sida är önskvärt. Tactile ser dock att JLT är på bättringsväg och agerar mer kunddrivet. Det finns ett förtroende för JLT från Tactiles sida. Om kunder eller återförsäljare vänder sig direkt till JLT blir de hänvisade till Tactile.

Tactile säljer enbart produkter levererade av JLT och dess nätverk. Tactile upplever att JLT skulle agera väldigt kraftfullt om Tactile samarbetade med en annan tillverkare som levererar konkurrerade produkter. Vidare upplever Tactile att JLT skulle ogilla samarbete med en tillverkare som levererar icke-koncurrerade produkter, då JLT anser att Tactile skulle tappa fokus på deras produkter.

Idag finns inget samarbete mellan säljande partners. Tactile ser ett samarbete önskvärt, men då vad gäller frågor som vänder sig inåt nätverket. Den rådande konkurrenssituationen mellan säljande partners gör det svårt att samarbeta mot kund.

Tactile har väldigt lite kontakt med den tillverkande sidan av nätverket. All kontakt mellan produktion och försäljning går genom JLT. När Tactile har information eller en fråga till produktion skickas den till JLT. Där granskas informationen/frågan. JLT fattar beslut om vad som bör göras och skickar frågan vidare till produktion. Svaret från produktion går sedan via JLT till Tactile. På samma sätt hanteras service av produkten, där den faktiska produkten skickas genom Tactile och JLT till produktion för att sedan returneras samma väg. Anledningen till detta förfarande är JLTs ambition att behålla kontrollen över nätverket.

JLT missionerar sitt budskap om hur ett nätverk bör drivas. I egenskap av produktägare samt att de är den enda aktören som har kontakt med både tillverkning och försäljning, kan de sprida sitt budskap. Tactile upplever att JLT inte alltid lever upp till det budskap de missionerar, ett nätverk där det råder öppenhet, förtroende och "vinn-vinn", då de inte öppnar upp sin egna verksamhet fullt ut. Ett tydligare agerande från JLTs sida är önskvärt. Nätverkets riktning styrs av JLT och säljande partners. Tillverkande partners tillför väldigt lite, om något, i det avseendet.

JLT balanserar/hjälper sina säljande partners med s.k. Leads. En lead är en förfrågan gjord till JLT angående ev. köp av dator. JLT ger dessa Leads till sina säljande partners med enda kravet att de skall följas upp. Detta system fungerar mycket bra och har lett till lyckade affärer. Det finns ingen motsättning mellan JLTs säljande partners beträffande Leads.

Det fanns initialt en naturlig, geografisk uppdelning av marknaden. Allt eftersom marknaden blev mer mättad uppstod konkurrenssituationer. T.ex. kan en amerikansk kund ha dotterbolag i Europa

och vice versa vilket gör att den geografiska uppdelningen inte alltid blir tydlig. Tillhör kunden USA-marknaden eller tillhör den Europa-marknaden? I etablerade marknader undviks konkurrens mellan säljare, i utforskade marknader är det fri konkurrens. Vid en eventuell konflikt om en kund som är bunden till en viss säljande partner går JLT emellan då konkurrens om redan befintliga kunder inte anses gynna nätverket. Vid konflikt om en obunden kund tar JLT ett steg tillbaka och låter dessa lösa konflikten. Konkurrens om obundna kunder ses som sund konkurrens.

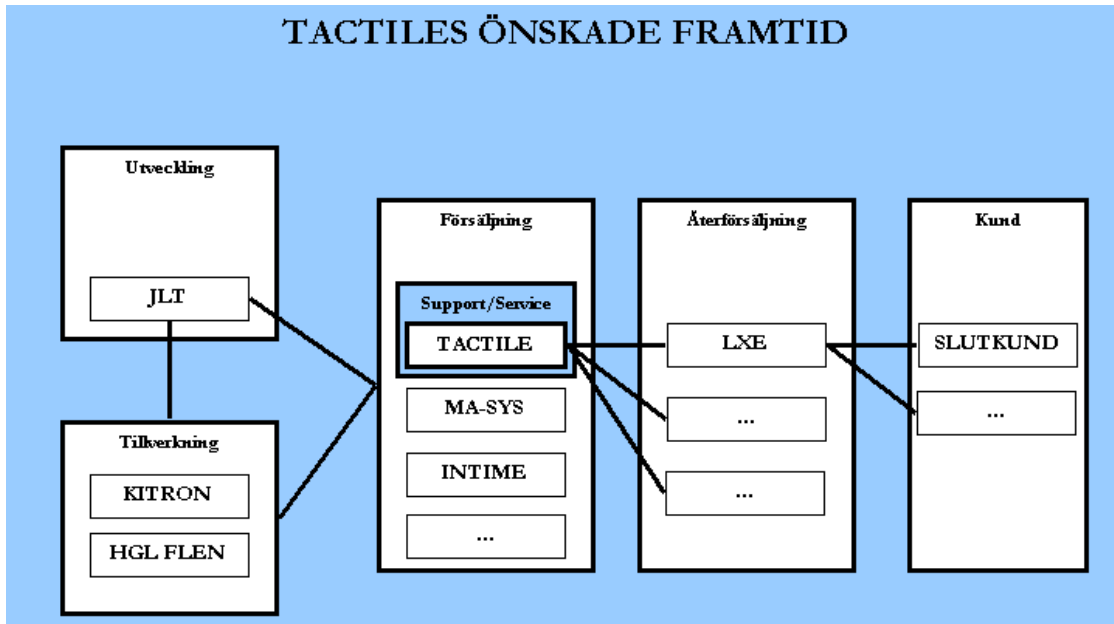


Bild 27. Visualisering av Tactiles önskade framtid.

Tactile ser i framtiden att de finns en direkt kommunikation med tillverkningssidan. Detta har ett antal fördelar. Tillverkningssidan får direktkontakt med försäljning vilket leder till ökad förståelse för miljön produkten används i. Detta leder till bättre industri Anpassning av produkten då producent sidan kan använda sin kompetens till att lösa försäljningssidans problem, detta avlastar JLT. Vidare förenklas informationsflödet drastiskt om Tactile kan göra förfrågningar angående leverans m.m. direkt till tillverkning istället för att behöva gå genom JLT.

Tactile vill vara mer än en säljande partner i nätverket. Deras målsättning är att bli mindre beroende av JLT, utan att tappa fokus på deras produkter. De ser i en önskad framtid att eftermarknaden i form av support och service tillgodoses av Tactile för hela nätverket. Idag fungerar supporten inte bra. Tactile har både teknisk kompetens och kunskap om kunden och skulle därför lämpa sig bäst för uppgiften. Ansvar för service/support skulle öka Tactiles attraktionskraft för nätverket och därigenom öka nätverkets beroende av Tactile.

Eftersom marknaden blir mer mättad ökar konkurrensen mellan säljande partners. Tactile ser ogärna att JLT introducerar fler säljande partners vilket skulle öka konkurrens situationen ytterligare.

Nätverket utvecklas med gemensamma resurser. Detta i form av gemensam utveckling av både affärssystem samt organisatoriska förändringar. Verksamheterna i nätverket samarbetar på plan där samverkan kan leda till kostnadseffektiviseringar. Verksamheterna drivs öppnare med ökad transparens. Återförsäljarna och kunder får bättre tillgång till för dem relevanta delar av ordersystem. Hela nätverket träffas regelbundet, under strukturerade former, med en tydlig definition om vilka frågor som skall diskuteras. Regelbundna möten ger ökad förståelse för respektive aktörs verklighet.

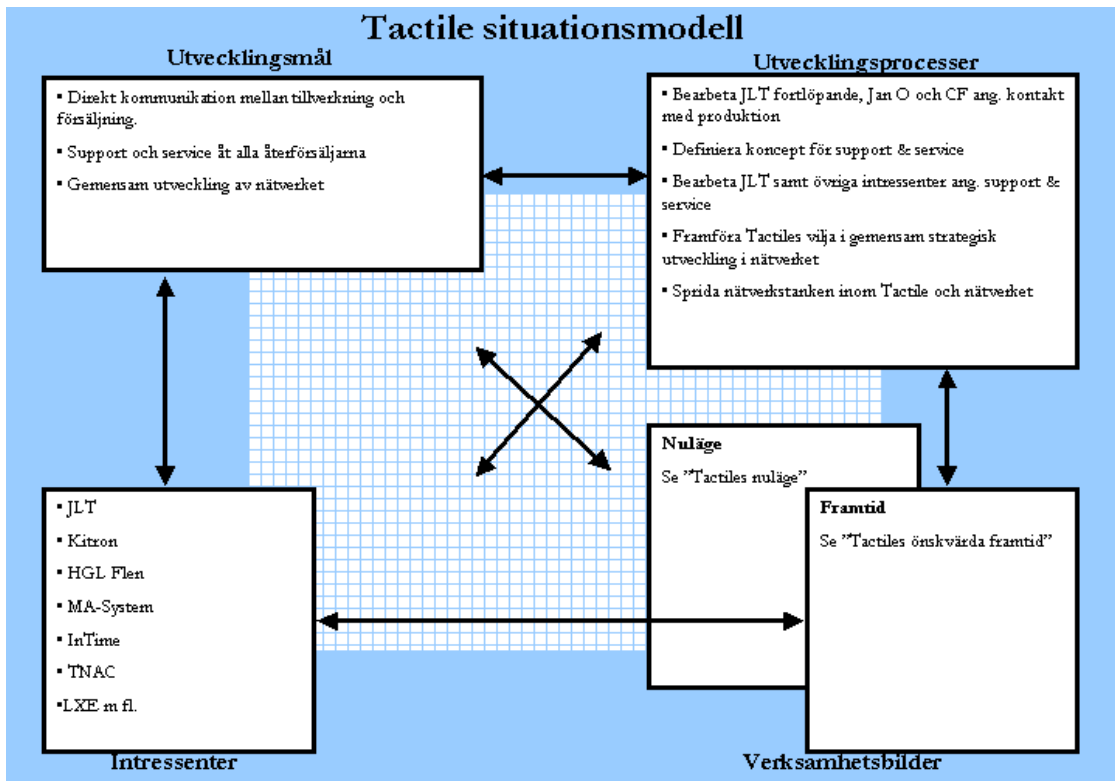


Bild 28. Visualisering av Tactiles situationsmodell. Bilden visar hur materialet från intervjuerna strukturerades i situationsmodell för Tactile.

KITRON

Combitech Electronics ägs från och med 1 oktober 1999 av Kitron ASA, en nordisk koncern i vilket Saab AB har ett deläggande. Combitech Electronics utgör den svenska basen för kitron-koncernen och har en egen offensiv teknologikutveckling och egna produktionsresurser. Vi erbjuder en unik kompetens som samarbetspartner för val av rätt elektronikbyggsätt och kan medverka under hela processen – från konstruktion, via komponentval och tester till färdig produkt. Genom samverkan med interna och externa partners, åtar vi oss också helhetsansvar för utveckling av kunders produkter från specifikation till producerbar produkt. (Kitrons informationblad, s.1)

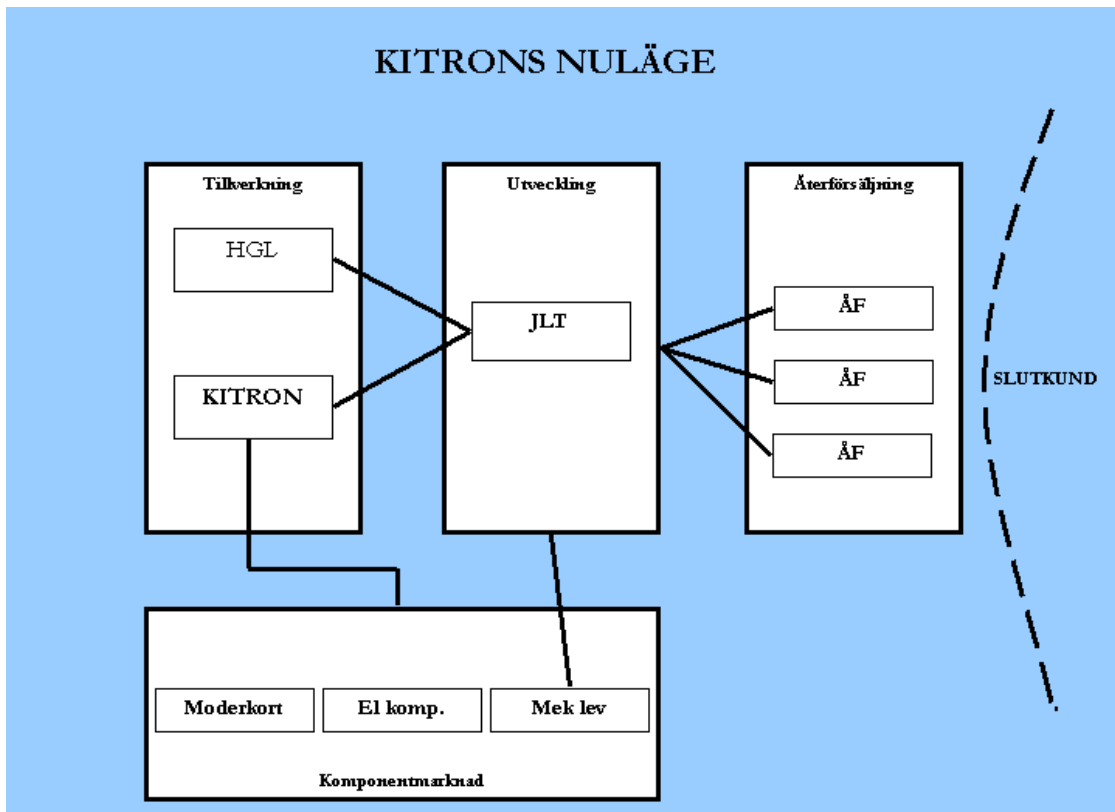


Bild 29. Visualisering av Kitrons nuläge

Produktutveckling sköts idag av JLT. Kitron bidrar i mindre skala i den processen. Vid modifieringar av befintliga produkter vill Kitron endast ha krav på produkten, inte lösningar. Idag får Kitron, genom JLT, krav och lösning från säljande partner. T.ex. – ”produkten skall vara tätare” samt hur man gör produkten tätare. Kitron anser att de är mest lämpade att avgöra hur problemet skall lösas.

Kitron får sina orders genom JLT. Samtliga säljande partners ordrar sammanställs. Kitron beställer komponenter från sitt nät av leverantörer. Dessa delas in i tre kategorier, el komponenter, moderkort och mekaniska komponenter. JLT sköter en liten del av produktanskaffningen genom en av sina leverantörer. Dessa komponenter är icke standardiserade lösningar, anpassade speciellt efter JLTs önskemål. Komponenterna skickas genom JLT till Kitron. Därefter monterar och levererar Kitron produkten.

Orderhantering och logistik stöds av JLTs affärssystem vilket Kitron utnyttjar. Kitrons egna system är idag inte kopplade till JLTs. Affärssystemet filtrerar och säkerställer att säljande partners order är korrekt innan Kitron tar del av informationen. Kitron anser att detta är en bra lösning. De upplever att JLT är lyhörda vad gäller önskemål om förändringar i systemet. Vidare önskar Kitron att affärssystemet ger dem utökad feedback från slutkund.

Kitron eftersträvar långsiktighet. För tillverkningsindustrin av elektronikprodukter råder det idag materialbrist. Detta är en följd av att fler och fler IT-relaterade produkter tillverkas. Det är svårt att få fram material och ibland måste produkten konstrueras efter tillgången på komponenter. Många kunder har svårt att förstå detta. JLT inser vikten av långsiktighet och kontrollerar genom affärssystemet att säljande partners följer de spelregler som föreligger med avseende på

framförhållning och korrekt orderinformation. Kitron hade inte ingått samarbete med JLT om de inte ansett att JLT eftersträvade långsiktighet.

Kitron har en arbetsgrupp bestående av affärsansvarig, kundansvarig, produkttekniker, inköpsansvarig samt en testtekniker som enbart arbetar gentemot JLT. Det ger tydliga kopplingar och rena ansvarstaganden mellan företagen vilket minskar missförstånd. JLT är ett mindre företag och inser inte alltid att större företag inte kan agera på samma sätt som mindre. Kitron har fler kunder utöver JLT och kan inte ställa om sin produktion för att enbart hantera JLTs produkter. Kitron anser sig vara flexibla och kundorienterade. Ökad flexibilitet växer fram genom långsiktigt, ömsesidigt gynnsamt samarbete.

JLT anser att alla i nätverket skall tjäna pengar, även Kitron. Kitron hjälper JLT med att etablera kontakter som senare kan leda till en order till JLT. Detta har skett inom t.ex. läkemedels branschen.

Kitron har inte mycket kontakt med övriga delar av JLTs nätverk. De ser inte säljande partners eftersom all kontakt sker via JLT. Intresset för en koppling mellan Kitron och säljande partners har varit svalt, både från Kitrons och JLTs sida. Kitron vill inte ha någon produktrelaterad kontakt med säljande partners, då de anser att samordningsfördelarna som JLT ger skulle försvinna. Kitron har ett avtal med JLT där de tillsammans definierat orderflöppet, därför måste JLT styra sina säljande partners.

Kitron vet lite om hur produkten de tillverkar används i verkligheten. All information om och från slutkund kommer från JLT. Kitron ser gärna att det finns en icke produktrelaterad kontakt mellan säljande partner och Kitron. Detta skulle öka förståelsen för varandras verklighet. Detta skulle ske i form av gemensamma träffar ungefär en gång per år. Kitron har liknande träffar med andra kunder.

Idag har Kitron inget samarbete med övriga tillverkande partners (HLG-Flen) i JLTs nätverk. De ser dem som konkurrenter. Kitron vill inte alltid öppna sig eftersom det finns risk för att en konkurrent (HGL-Flen) får del av känslig information. Däremot råder det inget hinder för vertikal öppenhet, bara horisontellt med hänsyn till den rådande konkurrenssituationen. Kitron vill bli ensam tillverkande partner för JLTs nätverk. Inte genom att använda påtryckningar gentemot JLT, utan genom att visa att de är de mest lämpade för uppgiften. JLT skall välja Kitron. Kitron har förståelse för att JLT inte vill bli beroende av Kitron genom att enbart använda en tillverkande partner.

KITRONS ÖNSKVÄRDA FRAMTID

Kitron vill i framtiden ha fullt ansvar för tillverkning av produkten. Det betyder även fullt ansvar för komponentanskaffning. Vid leveransproblem och förseningar förenklas problemlösningen då av rena ansvarstaganden. Det är vanligt att agera som JLT gör i ett inledande skede. I framtiden bör dock JLT släppa kontrollen av komponentanskaffningen till tillverkningen. Kund skall inte hålla på med anskaffning, det ligger inte inom deras kärnkompetens.

Kitron Development, ett utvecklings bolag inom Kitron, har utvecklat en tjänst som kallas KTS, Komponent Tracking System. Kitron avser sälja denna tjänst till sina kunder. KTS ger Kitrons kunder möjlighet att spåra komponent tillgång, priser, leveransdatum m.m. JLT skulle vinna mycket på att ha insyn i komponent marknaden vid utvecklingen av datorerna. Det skulle leda till en utveckling som var bättre anpassad efter tillverkningssidans komponentmarknad.

Kitron vill att JLT växer och blir ett stort företag med all sin produktion hos Kitron. JLT bör i framtiden ha en egen försäljningsavdelning. Genom att inte ha detta tappar JLT marknadskänedom. Vad händer med JLTs säljande partners om det dyker upp en konkurrent? För JLT var det nödvändigt att arbeta på detta sätt initialt men det är inte en framtida hållbar situation.

Kitron vill i framtiden träffa säljande partners och slutkund med jämna mellanrum. Detta för att erhålla ökad information om deras vardag för att ömsesidigt öka förståelsen. Kitron ser ingen vinst i en vardaglig, löpande kontakt med säljande partners.

I framtiden vill Kitron vara mer delaktig i utvecklingsarbetet av produkten.

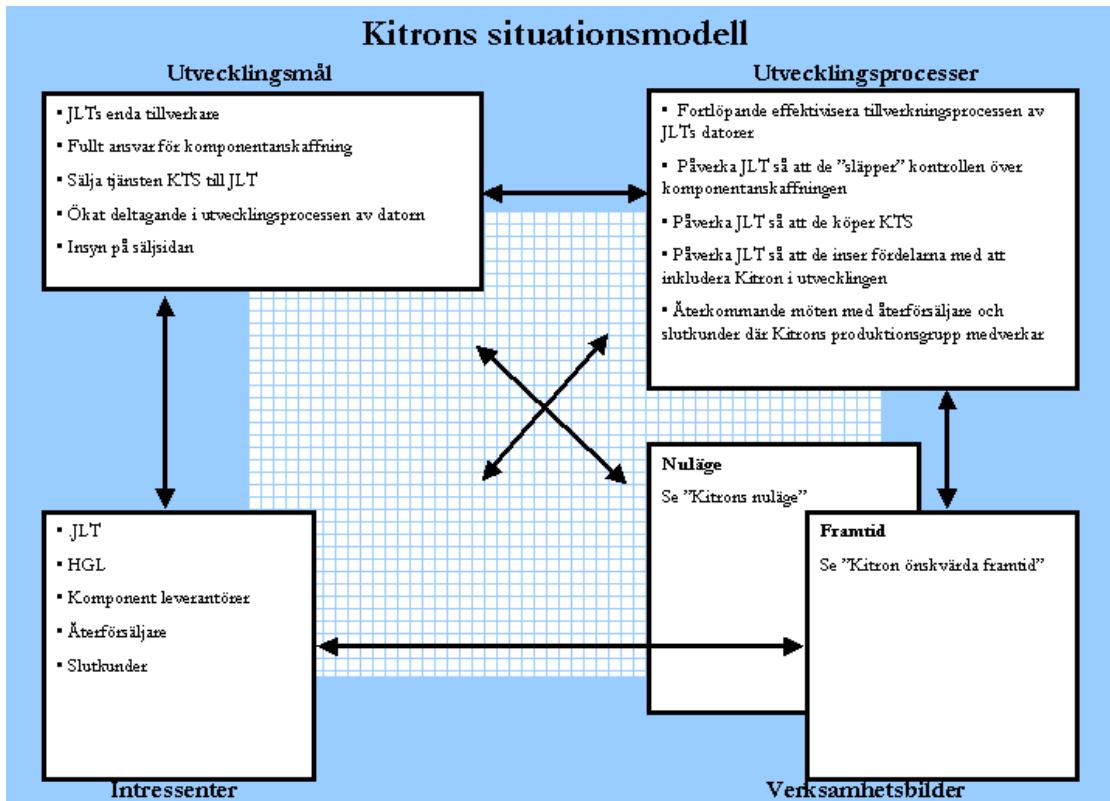


Bild 30. Visualisering av Kitrons situationsmodell. Bilden visar hur materialet från intervjuerna strukturerades i situationsmodell för Kitron.

JLT UNDERLAG FÖR ÖNSKAD FRAMTID, (SNA) STEG 3

Nätverksfilosofi

JLT missionerar fördelarna med att samtliga aktörer, tillverkande partners, JLT och säljande partners tillsammans utgör och agera som ett nätverk. Denna vision avspeglar inte den verklighet som aktörerna Kitron och Tactile ser.

Tactile upplever relationerna mellan tillverkande partners, JLT och säljande partners mer som ett linjärt flöde där JLT är den enda aktören som har kontaktytor mot både säljande och tillverkande del av nätverket. Enligt Tactile kan det inte ses som ett nätverk förrän det finns en direkt kontakt mellan säljande och tillverkande partners. Däremot anser de att det finns en öppenhet som inte är vanlig i traditionella organisationsformer. Tactile tror på JLTs vision men upplever inte att den i dagsläget uppfylls.

Kitron ser JLT som en vanlig kund. Öppenheten som JLT och Kitron har sinsemellan är inget unikt, de har Kitron även med andra kunder. Kitron ser inget nätverk och anser inte att det är eftersträvänsvärt att ändra organisationsformen så att ett nätverk bildas. Kitron ser snarare att JLT återtar den direkta kontakten med kunderna. Kitron tror inte på JLTs vision om att de tillsammans bör agera som ett nätverk.

JLT bör ta ställning till hur deras vision om nätverk skall utformas. Det är viktigt att JLT verkligen visar för sina partners att de lever som de lär.

Komponentanskaffning

Kitron vill ha fullt ansvar för komponentanskaffningen för de produkter de tillverkar. De ser att JLT släpper sin komponentanskaffning som ett naturligt steg i sin relation till JLT. Enligt Kitron skulle ett renare ansvarsförhållande gynna båda parter.

JLT måste ta ställning till om de vill släppa kontrollen över kritiska komponenter och därigenom öka beroendet till tillverkande partners (Kitron, HGL-Flen). Vidare bör JLT ta ställning till hur outsourcing av komponentanskaffningen påverkar leveranssäkerhet, kostnadseffektivisering etc.

Produktutveckling och tillverkande partners

Kitron vill öka sitt inflytande i utvecklingsprocessen genom att sälja komponenttjänsten KTS. JLT skulle utveckla sina produkter med direkt hänsyn till Kitrons kännedom om komponentmarknaden. En konsekvens av detta blir att relationen mellan JLT och Kitron stärks. Kitron är medvetna om att JLT inte vill bli beroende av enbart en tillverkande partner, men avser att få JLT att frivilligt välja Kitron som enda tillverkande partner genom att vara den mest kompetenta tillverkaren.

JLT måste ta ställning till om Kitrons ökade inflytande i utvecklingsprocessen skulle innebära att beroendet av en tillverkande partner blir för starkt. Vidare måste vinsten av Kitrons ökade inblandning i utvecklingsprocessen klargöras.

Eftermarknaden

Eftermarknaden kan delas in i två delar, service och support. JLT vill själva ombesörja detta då det finns värdefull information att inhämta som direkt kan tillämpas vid utveckling av datorer.

Tactile vill också ta hand om eftermarknaden, inte bara för datorer sålda av deras säljare utan hela eftermarknaden. JLT kan inte hindra Tactile från att sköta eftermarknaden av de områden på datorerna Tactile eller dess säljare har adderat.

JLTs motiv till eftermarknaden är att inhämta kunskap. Tactiles motiv är att växa och bli mer än enbart en säljande partner. Tactile befinner sig i en klämd situation då de inte vill tappa fokus på JLTs produkter, dvs. sälja andra produkter, samtidigt som de vill växa. Då motiven till eftermarknaden inte är de samma finns möjlighet till samarbete mellan Tactile och JLT i detta område.

Kan JLT genom denna fråga ge Tactile ökat spelrum samtidigt som de behåller och drar maximal nytta av att Tactile växer (genom att de fortfarande har maximalt JLT fokus)? En politisk aspekt av frågan är hur övriga säljande partners reagerar på ovan. Ställningstagande i denna fråga krävs från JLT för att inte relationen med Tactile skall försämrats.

Affärssystemet

Affärssystemet används och uppfattas mycket positivt av både Tactile och Kitron. Systemet ger avsett stöd och har den funktionalitet som Kitron, Tactile och JLT önskar. Systemet fungerar utmärkt även som en av JLT "kontrollerad länk" mellan tillverkning och försäljning vilket uppfyller politiska önskemål från JLT.

Samverkan i framtiden bygger på fortsatt lyhördhet från JLT med avseende på partners önskemål beträffande systemet. Eftersom helhetsintrycket av systemet är positivt kan utökad samverkan mellan aktörerna bygga på vidare utveckling av systemet. Detta kan i sin tur åstadkomma de önskvärda organisatoriska förändringarna hos respektive partner.

Kommunikation

All kommunikation kontrolleras av JLT.

Tactile vill ha kontakt med tillverkningsidan (Kitron). Kitron vill ha större insyn på säljsidan men inte i lika hög grad som Tactile.

JLT bör ta ställning till om Tactiles önskemål om en direkt kontakt med tillverkande partners kan ignoreras, utan att det påverkar JLTs relation till Tactile negativt. Kan Tactile och Kitron hantera detta själva? Vidare bör vinsten, för respektive aktör, av en direkt kontakt mellan tillverkande och säljande partner klargöras.

Alla deltagare är positiva till stormöten under ordnade former där strategisk samverkan diskuteras. Regelbundna möten skulle enligt inblandade parter öka förståelsen för respektives verklighet. JLT är den aktör i nätverket som bör vara initiativtagare till detta. Underlag och utgångspunkt inför dylikt möte krävs så att diskussionen ligger över de senaste "produktions/leverans problemet" och snarare behandlar strategiska långsiktiga frågor. Varje möte bör ha ett i förväg utsatt syfte samt bygga på gemensamt tillgänglig information om vad respektive partner anser inledningsvis.

RESULTAT UTVÄRDERING AV SNA

SITUATIONSMODELLEN

Vid studien gavs ej tillfälle att tillämpa situationsmodellen fullt ut, se proceduravsnitt. Vår bedömning nedan bygger på den tillämpning som genomfördes.

Situationsmodellen tillsammans med den teoretiska basen fungerade bra. Modellen strukturerade informationen erhållen från intervjuerna baserade på teorin. Således utgjorde modellen den stomme som tydliggjorde resultatet, vilket annars hade varit relativt löst strukturerat. Vidare strukturerade situationsmodellen den teori som annars hade utgjorts av fyra oberoende perspektiv, sex motiv samt IT perspektiv vilka inte varit förankrade i verksamhetssynen.

Situationsmodellens fyra grundelement av en verksamhet gav tydlighet och struktur. Elementen är väldigt konkreta vilket innebar både fördelar och nackdelar. Fördelar i form av struktur och tydlighet, nackdelar då de fyra teoretiska perspektiven inte matchade situationsmodellen på avsett sätt. Det Symboliska- och HR perspektivet var stundtals problematiska att konkretisera och placera i respektive element. Process perspektivet och det Politiska perspektivet passade däremot utmärkt i situationsmodellen. Detta var föga förvånande då modellen främst behandlar verksamhetens "hårdare" värden dvs. verksamhetsbilder, intressenter, mål och processer. Vidare vill metoden att utvecklingsmål skall vara mätbara. Detta blev problematiskt vid tillämpning av det Symboliska- samt HR perspektivet där t.ex. kultur och filosofi inte direkt kan omsättas och uttryckas i mätbara värden. Där var ambitionen att istället skapa så stor jämförbarhet som möjligt.

JLT har ett fungerande samarbete med Kitron, men ser gärna att Kitron anammar nätverkstanken på ett bättre sätt genom att agera mer kunddrivet. JLT ser dock en förändring till det bättre genom att Kitron lämnar sitt militära arv och anpassar sig till civilproduktion. Detta är ett resultat av att JLT ställer krav på Kitron att öka sin flexibilitet och kundmedvetenhet. (Resultat, JLT)

De sex motiven till relation och situationsmodellen hade bra passform. Att spegla initialt motiv för relation mot en möjlig förändring i framtiden gav upphov till intressanta motsättningar i parternas agerande. T.ex. var JLTs initiala motiv till samarbete med säljande partners ett resursberoende. Kitron anser att JLT bör förändra sitt förhållningssätt till säljande partners för att återta kontrollen över de resurser JLT externt inhämtar.

JLT inledde samarbete med säljande partners för att kunna fokusera på sin kärnkompetens. JLTs styrka är att utveckla produkten, inte att sälja den. Genom att släppa försäljningen fick JLT även snabb tillgång till marknaden. Säljande partners som kanal mot kund gav upphov till fler kontaktytor än om JLT på egen hand skött försäljningen. Säljande partners har kunskap om kunden. Den kunskapen återförs till JLT vid produktutveckling samt tillämpas vid den slutliga kundanpassningen av datorn gjord av säljande partner. (Resultat, JLT)

Kitron vill att JLT växer och blir ett stort företag med all sin produktion hos Kitron (en bra kund). JLT bör i framtiden ha en egen försäljningsavdelning. Genom att inte ha detta tappar JLT marknadskänedom. Vad händer med JLTs säljande partners om det dyker upp en konkurrent? För JLT var det nödvändigt att arbeta på detta sätt initialt men det är inte en framtida hållbar situation. (Resultat, Kitron)

Situationsmodellen tillsammans med de sex motiven gav en god bild av motiven samt deras troliga förändring i framtiden. Situationsmodellen gav även utrymme för att definiera konkreta förändrings- och utvecklingsmål med avseende på motiven. Till skillnad från de fyra perspektiven fanns här ingen direkt motsättning mellan ett strukturerat tillvägagångssätt och teorins beskaffenhet.

En av de största fördelarna med vår tillämpning av situationsmodellen är dess förmåga att studera varje aktör för sig och samtidigt enkelt behålla samma teoretiska perspektiv. Detta skapade jämförbarhet både mellan aktörer och mellan nuläge och önskad framtid.

Sammanfattningsvis var erfarenheterna från tillämpningen av situationsmodellen både positiva och negativa. Passformen var mindre bra för viss teori och väldigt bra för andra delar av teorin. En komplettering av situationsmodellen med ett "mjukare" element, alternativt en kompletterande modell vore till stor hjälp vid fortsatt studie av samarbete och utveckling i nätverk. Situationsmodellen fungerade inte enbart som teoretiskt ramverk utan även som stomme för vår metod. Den tillämpning av situationsmodellen som användes i studien gav utmärkt vägledning i vad som skulle studeras samt i vilken kontext insamlad data skulle analyseras.

Situationsmodellen gav möjligheten att granska en verksamhet utifrån relevant teori för att sedan bryta ut utvecklings mål och utvecklings processer för att studera samspelet mellan dessa. Tillsammans med verksamhetsbilderna och verksamhetens intressenter uppnåddes en helhet som inte varit möjlig utan situationsmodellen.

FYRA PERSPEKTIV

Tillsammans gav de fyra perspektiven en god bild av verksamheten och de relationer som fanns. Samtliga organisationer har olika sätt att se på verksamheten, olika perspektiv. För vissa aktörer utgör symbolik och ritualer inte någon del av verksamheten, för andra utgör den kärnan. Följden blir att respektive aktörs verksamhetsbild, genererad med hjälp av de fyra perspektiven, består av fyra olika stora delar. Detta är inte nödvändigtvis fel. Syftet med tillämpningen av de fyra perspektiven var att få fram aktörens egna bild av verksamheten, inte att tvinga fram ett synsätt som inte fanns.

Process perspektivet

Tillämpning av perspektivet i metoden gav en god grund för vidare diskussion om övriga perspektiv. Samtliga organisationer har processer och perspektivet stödde på ett bra sätt identifieringen av dessa. Perspektivet svarade på frågorna: *Hur tillverkas en produkt? Hur utförs en tjänst? Vilka är aktörerna? Vilka roller har aktörerna? Vad är det substantiella utbytet mellan aktörerna?* Detta var syftet med tillämpning av perspektivet. Nedan följer en exemplifiering av de resultat process perspektivet gav vid tillämpning av metoden:

JLT utvecklar sina produkter baserat på vad de kallar generellt kundbehov. Det generella kundbehovet sammanställs genom information från mässor, innovationer, medier samt förfrågningar från produktanvändare och säljare. Produkten anpassas och vidareutvecklas med hänsyn till de krav som föreligger från (1) säljande partners (Tactile, MA-system,

Amict, TNAC, In-Time), anpassning av produkt efter kundbehov, (2) tillverkande partners (Kitron, HGL-Flen), industri anpassning. (Resultat, JLT)

Intervjuobjekten i studien resonerade ofta utifrån ett process perspektiv. Detta gjorde att perspektivet utgör en stor del av respektive aktörs situationsmodell.

Politiska perspektivet

Perspektivet finns klart exemplifierat vid samtliga intervjuer. Vid tillämpningen stödde perspektivet metoden med avseende på att strukturera, visualisera och dokumentera de viljor som existerar inom nätverket. I intervjun med Tactile beskriver Tactile hur deras relation till JLT skulle påverkas vid introduktion av en kompletterande tillverkare enligt följande:

Tactile säljer enbart produkter levererade av JLT och dess nätverk. Tactile upplever att JLT skulle agera väldigt kraftfullt om Tactile samarbetade med en annan tillverkare som levererar konkurrerade produkter. Vidare upplever Tactile att JLT skulle ogilla samarbete med en tillverkare som levererar icke konkurrerande produkter, då JLT anser att Tactile skulle tappa fokus på deras produkter. (Resultat, Tactile)

Genom tillämpning av perspektivet kan följande frågor härledas ur intervjumaterialet: *Vem har inflytande över hur en produkt tillverkas/hur en tjänst utförs? Vilka koalitioner finns? Vilka konflikter föreligger och vilka kan tänkas att uppstå?* Mycket av det som sker inom nätverket kan ses som politik (ständig förhandling), eftersom det ofta saknas formella kontrakt mellan parterna. Det är således en nödvändighet att förstå det politiska spelet när en studie av ett nätverk genomförs.

Human Resource perspektivet

Till skillnad från det politiska och process perspektivet var det svårt att ur ett Human Resource perspektiv få fram en tydlig bild av intervjuobjektets verklighet. Med undantag från ett intervjuobjekt (Dan Söderberg), fokuserades samtliga diskussioner på process och politik. Endast i undantagsfall diskuterades perspektivets kärnområden på ett öppet sätt.

JLT inledde samarbete med säljande partners för att kunna fokusera på sin kärnkompetens. JLTs styrka är att utveckla produkten, inte att sälja den. (Resultat, JLT)

Tactile fördelar sina resurser lika mellan teknik och marknad. Deras kärnkompetens är delad mellan dessa två områden. (Resultat, Tactile)

Perspektivet är för den del inte oväsentligt. Resurser, kompetens och kunskap utgör kritiska delar av en organisations byggstenar. Perspektivet klarade i praktiken inte att på ett tydligt sätt beskriva detta. Om inte Human Resource aspekterna direkt kan härledas från intervjuerna utan måste tolkas av författarna, kan då resultatet anses representera intervjuobjektens bild av verkligheten med avseende på perspektivet? Perspektivet klarade i praktiken inte att uppfylla syftet att svara på följande frågor: *Vilka resurser existerar? Hur utnyttjas de? Vilka behov föreligger? Hur tillgodoses behoven?* Vi anser att perspektivet inte tillämpades tillfredsställande. De resultat och slutsatser som är dragna med stöd från HR perspektivet är således relativt sparsamma, då de kan ifrågasättas med avseende på validitet.

Symboliska Perspektivet

Precis som HR perspektivet var det symboliska perspektivet svårt att tillämpa i praktiken. Vid tillämpning av metoden identifierades viss symbolik, men vad betyder den för respektive aktör? Vad var syftet med symboliken? Dessa frågor gick inte att på ett fullständigt sätt klargöra. Nedan exemplifieras detta av JLTs beskrivning av sin filosofi och kultur, samt Tactiles bild av JLTs filosofi och kultur:

För JLT är medvetenhet och förståelse för företagskulturen av stor betydelse. De anser sig ha anammat nätverkstanken på ett bra sätt och avser att sprida sina nätverksvisioner till övriga delar av nätverket, framförallt till tillverkningssidan där behovet av ett mer kunddrivet tänkande är större. JLT blir påverkade av säljande partners "kunden i centrum" filosofi. I egenskap av produktägare har JLT en central roll där möjligheten att missionera nätverkets visioner är större än för övriga aktörer. (Resultat, JLT)

JLT missionerar sitt budskap om hur ett nätverk bör drivas. I egenskap av produktägare samt att de är den enda aktören som har kontakt med både tillverkning och försäljning, kan de sprida sitt budskap. Tactile upplever att JLT inte alltid lever upp till det budskap de missionerar, ett nätverk där det råder öppenhet, förtroende och "vinn vinn", då de inte öppnar upp sin egna verksamhet fullt ut. Ett tydligare agerande från JLTs sida är önskvärt. Nätverkets riktning styrs av JLT och säljande partners. Tillverkande partners tillför väldigt lite, om något i det avseendet. (Resultat, Tactile)

Perspektivet klarade i praktiken inte av att uppfylla syftet att svara på frågorna: *Vilken syn på nätverk används? Finns det mer än ett synsätt? Hur påverkar i så fall de olika synsätten helheten? Hur ser företagskulturen ut? Hur påverkar kultur skillnader relationen? Vad perspektivet klargjorde var att symboliken existerar och har en framträdande roll i organisationens utveckling. Vi eftersöker ett bättre sätt att erhålla jämförbar information beträffande organisationers symbolik (kultur). Det symboliska perspektivet representerar stora delar av de mjuka värdena i nätverksfilosofin. I takt med att mognadsgraden ökar i nätverket med hänsyn till symbolik så kommer troligtvis en mer relevant diskussion bland aktörerna växa fram. Detta är viktigt eftersom strategisk samverkan i nätverk till stor del är baserad på aspekter från det symboliska perspektivet.*

SEX MOTIV

Det var relativt enkelt att spåra de ekonomiskt betingade motiven i nätverket. Dessa är Transaktions-, Resurs- och Strategiskt val motiven. I de intervjuer som genomfördes blev dessa motiv framträdande. Eftersom process- och det politiska perspektivet utgjorde en stor del av intervjuerna är det troligt att dessa motiv har en koppling till just process- och det politiska perspektivet.

Intressent teori-, Lärande teori- samt det Institutionella motivet är beteende betingade. Detta gjorde att de var svårare att identifiera i de relationer som studerades. Fenomenen existerar och är därför viktiga att beakta. Metoden måste dock modifieras och kompletteras för att på ett bättre sätt spåra och klargöra dessa.

Resurs och Lärande teori motivet är beroende av att HR-perspektivet är framträdande. Om inte resurser, kunskap och kompetens diskuteras utöver det att fokusering på kärnverksamheten är viktig, blir det komplicerat att härleda Resurs och Lärande teori motivet.

Intressent teori- och det Institutionella motivet var i praktiken svåra att tillämpa, delvis för att motiven i grunden bygger på att aktörerna handlar utifrån premisser de själva inte är medvetna om.

Vid studie av relationer är motiven till relation viktiga. I en vidare studie av relationer vore det önskvärt att större vikt läggs på att definiera motiv och i resultatet få dessa att framträda tydligare.

TILLÄMPNING AV DEN FRIA INTERVJUN

Syftet med att använda fria intervjuer var att erhålla intervjuobjektets subjektiva intryck och värderingar. Samtliga intervjuobjekt var positiva till att utifrån egen terminologi och modeller beskriva och diskutera den egna verksamhet. Intervjuerna resulterade i ett material som snabbt gav överblick över nätverkets struktur och relationernas beskaffenhet. En aspekt som bör beaktas är hur intervjuerna påverkades av de faktum att (1) studien initierades av JLT, (2) studien genomfördes av studenter. Medvetenhet om att studien för vissa aktörer kan ses som en del av ett politiskt spel utgör

en central del vid validering av de intervjuer som föranlett resultatet. Konkret har detta fått till följd att respondenterna kan ha påverkats av en misstanke att JLT hade för dem dolda syften med studien.

Att intervjuerna var öppna och relativt löst strukturerade gjorde det problematiskt att strukturera resultatet. Intervju formens passform med situationsmodellen var inte helt tydlig. Situationsmodellen använder tydliga element. Områden struktureras och mål och processer härleds. För att kunna härleda samtliga mål och processer krävs en relativt komplett bild av aktuellt område. Detta framgick inte alltid i intervjuerna. Således bör intervjuerna struktureras hårdare om en bättre passform är önskvärd. Nackdelen med tydligare styrning av intervjuerna är att den analys som intervjuerna resulterar i blir allt mer påverkad av de som genomför intervjun. Detta kan ses som en motsats till metoden som helhet, där syftet är att olika intressenters syn på verkligheten sammanfogas och ställs mot varandra.

Efter att materialet sammanställts gjordes en återkoppling till intervjuobjektet. Detta stärker resultatet eftersom respondenterna då gavs tillfälle att korrigera de felaktigheter och missförstånd som begåtts från intervjuarnas sida. Resultatet blev således mer en bild av respondentens verklighet och mindre en tolkning av intervjuerna.

Eftersom intervjuerna genomfördes med endast en eller två representanter kan generaliseringen från individ till organisationsnivå ifrågasättas. Hur representativ är t.ex. Jan-Erik Spjuths beskrivning för Kitron som helhet? Oavsett om en eller flera representanter används kvarstår detta problem. Om samtliga representanter i en organisation medverkar blir samtliga representanters beskrivning noterad, men har samtliga representanter lika stor möjlighet att påverka den riktning som organisationen färdas? Precis som i studien som helhet kan detta diskuteras utifrån fallstudiens generaliserbarhet. Om Anders Zandin, VD, Tactile, är representativ för de åsikter som finns inom Tactile, kan resultatet från intervjun anses mer korrekt än om intervjuer med samtliga anställda hade genomförts.

IT

Intervjuobjektens bakgrund påverkar i hög grad deras syn på IT. Ingen av intervjuobjekten såg IT som en central aspekt av nätverket. Deras fokus låg på den egna verksamheten. I den sågs IT som en liten eller separat del. Detta hade som följd att vi erhöll betydligt mindre information om affärssystemet jämfört med organisationen. Samspelet IT och organisation är därför inte identifierat i den grad vi önskade.

Den information som erhöles var till stor del kopplad till process perspektivet, men gick även att härleda från övriga perspektiv. JLT har designat systemet för att utöver orderhantering stödja den kontrollerande, koordinerande position de vill ha mellan säljande och tillverkande partners (politiska). Intervjuobjekten ansåg att affärssystemets syfte är att förbättra effektiviteten, kvalitén samt koordinera information (process). Vidare konkretiserar IT systemet den "filosofi" som håller samman och gör nätverket attraktivt (symboliska). IT systemet gav starkt stöd i intressenternas vardag. Detta bidrog till att alla var positivt inställda till systemet. Följden är att systemet även verkade som motiverande och inspirerande (HR).

DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras resultat utifrån hypotes. Kursiverad text är hämtad från vår hypotes som återfinns i introduktionens kapitlet.

UTVÄRDERING

[4] *Strategiska beslut för nätverket bör fattas gemensamt av nätverkets deltagare, annars saknar beslutet legitimitet.*

I vår studie framgår att beslut inte fattas gemensamt av nätverketsdeltagare. Det finns inget gemensamt strategiarbete där JLT och dess partners tillsammans definierar nätverkets framtid. Många beslut som fattas av aktörerna är direkt kopplat till respektive aktörs verksamhet och utvärderas mot bakgrund av hur beslutet påverkade den egna verksamheten. För att strategiska beslut skall kunna fattas gemensamt krävs att de även utvärderas utifrån nätverket som helhet, inte utifrån den enskilde aktören. Det är ointressant för nätverkets framgång huruvida ett beslut gynnade en enskild aktör, relevansen ligger i en kontinuerlig utvärdering mot nätverket som helhet. En naturlig följd av detta blir att beslut som fattas gemensamt även *utvärderas gemensamt*.

MJUKA VÄRDEN

[1], [6] *En central aspekt i nätverkande är ömsesidig förståelse för respektive partners verksamhet samt relationerna mellan dessa partners.*

Nätverk bygger på mjuka värden. Det finns inga omfattande formella kontrakt, istället byggs samarbete och framgång på förtroende och lojalitet. Dessa mjuka värden är mycket svåra att hitta, studera och påverka. De kan beskrivas och struktureras i termer av nätverks kultur eller filosofi. Symbolik och metaforer används för att kommunicera dessa värden. I vår studie framgår vikten av de mjuka värdena. JLT missionerar sin nätverksfilosofi till övriga delar av nätverket. Kulturskillnader aktörerna sinsemellan framgår tydligare när respektive aktörs syn avspeglas och ställs mot varandra. Det finns en förståelse för vikten och makten av de mjuka värdena. Trots detta saknas det praktiska tillvägagångssätt för att undersöka dessa värden. Det kanske är en övertro på struktur som fött en felaktig strävan att strukturera dessa värden. Dessa mjuka parametrar har starkt inflytande på nätverket och det är således viktigt för nätverket att förstå och hantera dem på ett bättre sätt.

MOGNADSGRAD

[7] Organisation i form av nätverk är ett komplicerat och omdebatterat ämne. Många sitter på kunskaper och åsikter, sporadiskt inhämtade från diverse medier. Det finns en rik flora av komplicerade "svengelska" uttryck vilket ger en stor begreppsförvirring. Ett problem blir således att föra givande samtal, utifrån gemensam referensram, angående nätverkande. Mycket av det som diskuteras är öppet för flera tolkningar. För att kunna dra slutsatser av inhämtat material krävs således en tolkning av budskapet innan man kan börja tolka och analysera innehållet i budskapet.

Vår tillämpning av SNA-metoden visar olika aktörers syn på vad ett nätverk innebär och hur samverkan bör bedrivas. Vi anser att det är en mognadsprocess som varje organisation genomgår. Mognadsgraden med avseende på nätverkstanken förändras med tiden och påverkas av de aktörer som ingår i nätverket. Genom att förstå och tolka mognadsgraden så kan intervjuer genomföras bättre. Problemen och missförstånden blir lika stora oavsett om det är vi som forskare eller intervjuad person som ligger på högre respektive lägre mognadsgrad. Mognadsgraden är något som bör integreras i samverkansprocessen och syfta till att samtliga nätverksaktörer skall ligga så nära varandra som möjligt.

NAVBOLAG

[2], [3] *I ett nätverk finns det en aktör som är initierande och drivande. Vi kallar denna aktör för Navbolag. Navbolagets uppgift är att hålla ihop nätverket samt ansvara för den gemensamma utvecklingen av nätverkets mål och processer.*

Vår studie visar att JLT är det företag som har en unik position i nätverket. De är den enda aktören som har kontakt med både tillverkande och säljande partners. Genom att initiera denna studie har JLT åtagit sig det ansvar som hypotesen hävdar att Navbolaget bör ta. Att initiera denna studie innebär att även den strategiska samverkansprocessen initieras.

[5] *Navbolaget behöver information för att driva relevanta frågor i nätverket. Genom denna information kan Navbolaget samordna strategisk utveckling. Utan informationen riskerar nätverksaktörernas gemensamma strategikutveckling att bli ineffektiv, irrelevant och inkludera oönskade deltagare. Gemensam strategikutveckling måste aktivt ledas och bygga på aktuell, relevant information.*

Vår studie visar att aktörerna i JLTs nätverk har olika syn på sin verksamhet. Om strategisk samverkan bedrivs utan ett underlag riskerar mötena att blir ostrukturerade och behandla frågor som inte är relevanta. Underlaget visar respektive aktörs syn på verksamheten och således även de frågor som mötena bör behandla.

ÅTERANVÄNDNING

[8] Vi anser att samverkan är en återkommande process. Det är mot bakgrund av detta önskvärt att göra metoden så återanvändbar som möjligt. Detta gör att vid en fortsättning av samverkansprocessen så kan relevant, jämförbar information insamlas och bearbetas på samma sätt som i skapandet av underlaget.

SLUTSATSER

Slutsatser [1-8] nedan svarar på problemformuleringens underliggande frågor. Utifrån svaret på de underliggande frågorna avslutas kapitlet med att svara på huvudfrågan. Slutsatserna inleds med en siffra [1-8] som återfinns i introduktionens hypotes samt diskussion kapitlet.

Vad bör underlaget innehålla?

[1] Utgångspunkt för samverkan, dvs. underlagets utgångspunkt, är nätverkets aktörers gemensamma syn på sin organisation inätverket. För att kunna samverka måste samtliga aktörer ha ömsesidig förståelse för varandras syn på verksamheten. Underlaget bör således avspegla respektive aktörs syn på sin verksamhet.

[4] Resultatet visar att de organisationer som deltog i studien har olika synsätt och åsikter om hur nätverket bör drivas. För att ett beslut skall bli legitimt är det viktigt att beslut tas med hänsyn till detta. Gemensamt tagna beslut med förankring i nätverket, ökar sannolikheten för framgång. Besluten skall även utvärderas mot nätverket som helhet, inte mot beslutsfattande verksamhet.

[6] Underlaget bör ha fokus på hur beskrivning och jämförbarhet av "mjuka" värden. I den studie som genomfördes visade det sig problematiskt att identifiera, beskriva och jämföra dessa värden.

[7] Underlaget för samverkan bör ta hänsyn till inblandade parter mognadsgrad vad gäller IT och nätverksteori. Vid metodtillämpning kan aktörerna diskutera samma sak, men uttrycker det olika med hänsyn till mognadsgraden. Vid sammanställning av material bör detta beaktas för att undvika att åsiktskiljaktigheter uppstår på grund av felaktig tolkning.

[8] Metoden bör kunna tillämpas på samma sätt om och om igen. Det främjar jämförbarhet, underlaget dvs. resultatet av metodtillämpningen blir givetvis olika från gång till gång, ett resultat av att aktörernas syn på verksamheten förändras.

[5] I avsaknad av ett underlag riskerar de gemensamma mötena att bli ostrukturerade och inte behandla de frågor som aktörerna anser är relevanta. Genom underlaget definieras de områden som aktörerna anser att mötet bör behandla.

Vem bör initiera den strategiska samverkan i utveckling av nätverk?

[2] I studien framgår att det finns en aktör som har en unik position. Det som Hedberg kallar imaginatör och det som vi kallar Navbolag exemplifieras av JLTs position i sitt nätverk.

[3] Samverkan bör initieras av Navbolaget. I den studie som genomfördes framgår tydligt att Navbolaget har flest kontaktytor och störst möjlighet att driva igenom förändring. Framgångsrik samverkan är således beroende av Navbolagets förmåga och vilja att bedriva strategisk samverkan

Hur skapar man underlag för Strategisk Samverkan vid utveckling av Nätverk?

Genom att avspegla respektive aktörs syn på verksamheten och sammanfoga aktörernas syn i ett underlag. Användaren av underlaget är Navbolaget, den aktör som har störst möjlighet att initiera den strategiska samverkan på ett framgångsrikt sätt.

ALLMÄN DISKUSSION

STUDIEN SOM HELHET, VALIDITET OCH GENERALISERBARHET

Utifrån den studie som genomfördes kan det inte avgöras huruvida vårt studieobjektet är ett "Critical Case". Syftet med fallstudien var att vidareutveckla befintlig teori inom området utifrån det specifika objektet (Instrumental case study). En "Critical Case" studie valideras genom att utvärdera hur representativt studieobjektet var med hänsyn till fenomenet som studerades. Desto mer representativt desto större utrymme för att generalisera slutsatserna. Det går inte att ur ett akademiskt perspektiv dra några generella slutsatser från vår studie då vi inte har haft möjlighet att utvärdera huruvida vårt studieobjekt var representativt. Detta skulle krävt ett omsorgsfullt val av objekt innan studien påbörjats. Mot bakgrund av detta kan vår studies resultat valideras enligt Critical Case principer om en jämförelse av vårt studieobjekts representerbarhet görs med andra. En sådan studie skulle öka värdet avsevärt.

Vi har i vår studie inte erhållit direkt respons från JLT eller övriga inblandade parter med avseende på vårt resultat från tillämpning av metod. Det går därför inte att styrka våra slutsatser baserat på respons från dem. Vårt enda sätt att styrka studien i detta avseende är stödet vår hypotes hämtar från teorin. Vår hypotes har teoretiskt stöd, empirin stärker vår hypotes. Således bör våra slutsatser stärkas.

Den akademiska generaliserbarheten och värdet kan diskuteras men det praktiska värdet och tillämpbarheten för organisationer i nätverk som önskar bedriva strategisk samverkan framgår tydligt. Enbart genom att genomföra vår empiriska studie startades en harmoniseringsprocess i nätverket. Studien gav de enskilda nätverksaktörerna större förståelse för sin roll i en nätverkskontext. Vår metod är uppbyggd av en sammanställning av generella organisations- och nätverksteorier. Detta har som följd att vi inte behövt ta personlig ställning i några större teoretiska motsättningar. Nedan argumenteras för metodens värde samt varför metodens uppbyggnad gör den tillämpbar även på andra organisationer och nätverk.

1. Att *bedriva* strategisk samverkan innebär att ett antal aktörers syn på verksamheten sammanfogas och resulterar i gemensamma beslut. Om så inte är fallet kan det inte anses vara samverkan. Metoden som tillämpas i denna magisteruppsats avser att ge ett *underlag* för strategisk samverkan. Informationsbehovet för att *driva* den strategiska samverkansprocessen insamlas och används genom vår metod på samma sätt som för underlaget.
2. Situationsmodellen baseras på *generella* antaganden beträffande en verksamhets grund element. Dessa är enligt situationsmodellen: verksamhetsbilder, intressenter, utvecklingsmål, utvecklingsprocesser och utvecklings samband. Det finns ingen organisations utveckling som inte till stor del kan beskrivas med stöd av dessa element.
3. De Fyra perspektiven, IT och de Sex motiven ger om inte en fullständig bild, så en god teoretisk bas för den verksamhet som metoden avser att studera.

Baserat på ovanstående argumentation ger metoden värde vid tillämpning för alla typer av organisationer som avser att bedriva strategisk samverkan. Detta därför att metoden bygger på allmänna organisationsteorier tillämpade och strukturerade i logisk följd.

ATT BEDRIVA SAMVERKAN I NÄTVERK

Genom att studera hur man skall gå tillväga för att skapa *underlag* för strategisk samverkan så har vi oundvikligen erhållit kunskap om vad vi anser att strategisk samverkan innebär, samt hur det bör *bedrivas*.

Navbolaget bör, som nämns i resultat, initiera den strategiska samverkan. De är den enda parten i position att göra detta då de har överblick över samtliga aktörer. Navbolaget bör dock så snart som möjligt dela detta ansvar med övriga nätverksaktörer.

Samverkan i nätverk är en *process*. Processen kräver stormöten där nätverkets aktörer kan träffas och diskutera relevanta frågor. För att dessa möten skall vara fruktbara krävs inför varje möte omfattande arbete. Detta arbete inkluderar aktiv implementation av beslut från föregående möten, undersökningar och informationsinsamling inför nästa möte, sammanställningar av frågor som skall behandlas och slutligen uppföljning av avslutat stormöte.

För att nätverkets deltagare skall känna att de har fullt förtroende för den strategiska samverkans processen krävs det att den bygger på så objektiv information som möjligt. Det vore fördelaktigt med ett *opolitiskt organ* som sköter all informationsinsamling, behandling och bearbetning inför varje möte. Det ökar aktörernas lojalitet till informationen och nätverket.

Observera att ovannämnda organ endast bör fungera som en stödjande funktion till nätverket. Inga beslut skall fattas, eller påverkas av detta organ. Syftet är att nätverket alltid skall ha ett så relevant, aktuellt och objektivt underlag för att fatta beslut på som möjligt.

Vilka typer av frågor skall diskuteras?

1. Ett nätverk består av olika aktörer. Aktörer agerar i olika marknader. Dessa marknader är under ständig förändring. Strategisk samverkan leder till ökad förståelse och stöd från andra aktörer. Frågor med avseende på respektive marknad skall därför behandlas och beaktas vid beslutsfattande.
2. Konflikter, motsättningar och meningsskiljaktigheter skall diskuteras ur ett strategiskt helhetsperspektiv. Vad är rätt lösning för nätverket? Detta baseras på antagandet att vinst för nätverket, ur ett strategiskt perspektiv, innebär vinst för den enskilde aktören.
3. Tankar och idéer med hänsyn till nätverkets produkt eller tjänst skall diskuteras. Eftersom samtliga aktörer är inblandade i något led av produkttillverkningen eller tjänsteutövningen så finns stora vinster att erhålla genom att samordna dessa tankar, speciellt i ett helhetsperspektiv.

Det svåraste med att nätverka är att få nätverket att sträva åt samma håll. Lyckas man kombinera och harmonisera de olika organisatoriska viljorna samtidigt som respektive aktör behåller fokus på sin specifika uppgift i nätverket så kommer resultatet bli framgångsrikt.

Nätverkets framgång bygger på dess förmåga att låta respektive organisation behålla sin identitet samtidigt som organisationerna samverkar med avseende på sina beteenden.

VISUALISERING AV NÄTVERKANDE

Nedan görs ett försök att visualisera några grundtankar inom nätverkande. Genom att resonera kring dessa bilder ges stöd för en diskussion kring nätverkande. Bilderna nedan (Bild 31, 32 och 33) visar samband mellan de enskilda aktörerna och nätverket.

I vår uppsats behandlar vi hårda och mjuka värden i en eller annan form. Bilderna nedan (31, 32 och 33) försöker spegla samspelet mellan att harmonisera hårda värden (beteende) med mjuka värden (identitet). X-axeln representerar hårda värden, Y-axeln representerar mjuka värden.

Bild 31. visar ett antal aktörer (A1 – A6) i ett nätverk. Y-axeln representerar mognadsgrad med avseende på nätverkstanken. X-axeln representerar grad av samverkan i nätverket. Genom att beräkna ett snitt av samtliga aktörer, erhålls en graf vi kallar "Fungerande samverkanshypotes grafen" (FSH-Grafen). Den visar den kurva vi anser speglar ett välbalanserat och fungerande samspel mellan mognadsgrad, samverkan och utveckling. Grafen representerar nätverket som helhet och är en hypotes. Bilden visar förhållandet mellan mognadsgrad med avseende på nätverkstanken och möjligheten att samarbeta i nätverket. Ju större mognadsgrad nätverket som helhet har, desto större möjlighet till samverkan föreligger.

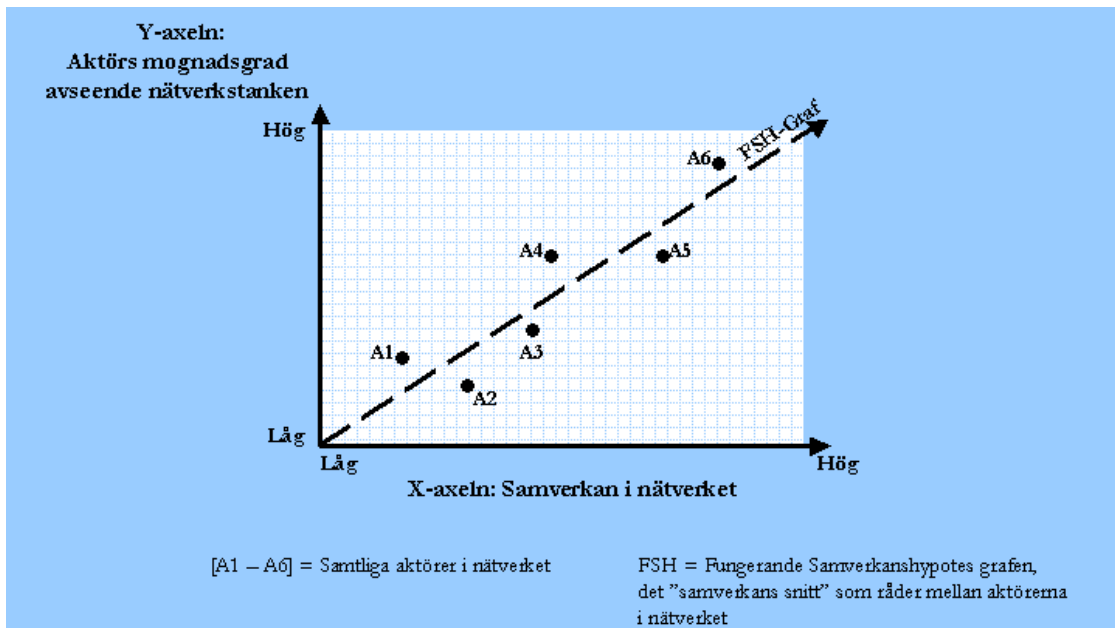


Bild 31. Aktörers gemensamma samverkansgraf

Bild 32 har samma grundelement som Bild 31. och visar hur man kan spåra en aktörs utvecklingsbehov. Antag att en aktör befinner sig i punkt (P1). Samverkan med nätverket sker då för denna aktör i punkt P3. Samverkanspotentialen, med hänsyn till mognadsgrad, för denna aktör är i punkten P2. Genom att öka sin mognadsgrad med sträckan [P1 – P2] så kan aktören nå upp till sin fulla samverkanspotential. Bilden visar således hur man kan spåra *typ* av utvecklingsbehov.

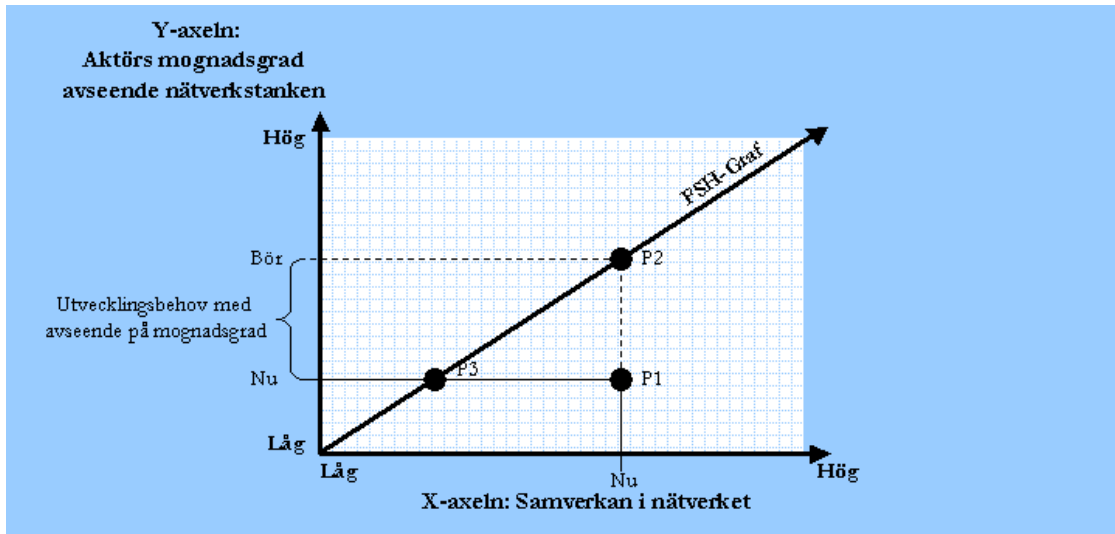


Bild 32. Aktör utvecklingsbehov

Det går även att definiera en "utvecklings domän". En utvecklingsdomän är skillnaden mellan nuvarande samverkan och önskad, potentiell samverkan i framtiden. Genom att göra detta framgår sambandet mellan utveckling, dagsläge och framtid. Bilden är en vidareutveckling av bild 32. Utvecklingsdomänen är den blåa ytan i bild 33.

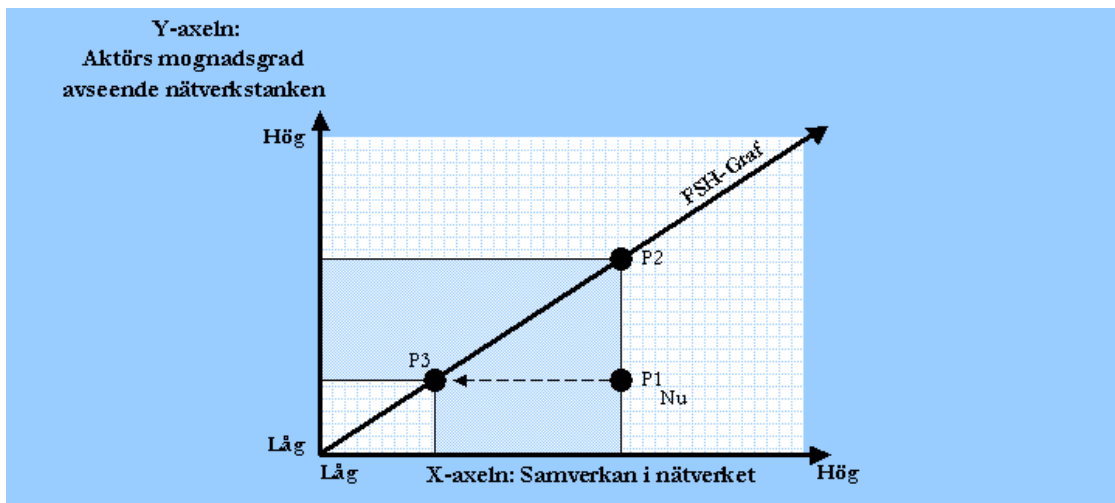


Bild 33. Utvecklingsdomän

Avsikten med bilderna (31 –33) är att introducera ett stöd för diskussion till nätverk samt inbjuda till vidare forskning inom ämnet.

KÄLLFÖRTECKNING

BÖCKER

- Angelöw, B & Jonsson, T. (1990) *Introduktion till socialpsykologi*, Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur
- Blumer, H. (1969) *Symbolic Interaction: Perspective and Method*, Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall
- Bolman, L & Deal, T. (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Edelman, M.J. (1971) *Politics as Symbolic Interaction: Mass Arousal and Quiescence*, Orlando: Academic Press
- Ekhölm, M & Fransson A. (1992) *Praktisk intervjueteknik*, Stockholm: Nordstedts
- Hedberg, B. (1994) *Imaginära organisationer*, Malmö: Liber-Hermod
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992) *Corporate culture and performance*, New York: Free Press
- March, J.G & Olsen, J. (1976) *Ambiguity and Change in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and personality*, New York: HarperCollins
- Mayer, J. & Rowan, B. (1978) *The Structure of Educational Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- McGregor D. (1960) *The humanside of enterprize*, New York: McGraw-Hill
- Patel & Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978) *The external control of organizations*, New York: Harper & Row
- Robson, W. (1997) *Strategic management & Informationsystems*, London: Financial Times
- Scott, J. (1987) *Organizations*, Englewoods Cliffs, NJ: Simon & Schuster
- Selznick, P. (1957) *Leadership and Administration*, New York: Harper Collins
- Yin, R.K. (1989) *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage
- Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*, New York: Prentice Hall

RAPPORTER OCH DYLIKT

- Bales, R.F. (1950) *A set of categories for analysis of small group interaction*, American Sociological Review
- Barney, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 17(1): 99-120
- Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000) *Creating value through interorganizational relationships*, Journal of Management, Vol. 26, No. 3
- Clark, B.R. (1975) *The Organizational Saga in Higher Education*, Berkley
- Corwin, R. (1976) *Organizations as Loosely Coupled Systems: Evolution of a Perspective*, Stanford
- Davis, M (1976) *The Structure of Educational Systems*, Stanford
- DiMaggio, P. & Powel, W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, 48: 147-160

- Dittmer, L. (1977) *Political Culture and Political Symbolism: Toward a Theoretical Syntheses*, World Politics
- Enquist, H. (2000a) *Modeller av IS/IT planering och ledning*, Göteborg(Sweden), Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet
- Enquist, H. (2001) *Delta-Situationsmodell-Arbeitspapper 2001-04-03*, (under tryckning), Göteborg(Sweden), Institutionen för informatik vid Göteborgs Universitet
- Flyvberg, B. (1991) *Rationalitet og makt*, , Akademisk forlag
- Jarillo, J.C. (1988) *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, 9: 31-41
- Magoulas, T. & Pessi, K. (2000) *Schools of Thought*, Göteborg(Sweden) Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet
- Malone, T.V. & Laubacher, R.J. (1998) *The Dawn of E-lance Economy*, Boston: Harvard Business Review
- McKieman, P. (1997) *Strategy Past Strategy Future*
- Mowery, D.C. Oxley, J.E. & Silverman, B.S. (1996) *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, Strategic Management Journal, 17: 77-91
- Ortner, S. (1973) "On Key Symbols" American Anthropologist 75, s. 1338-1346
- Powell, W.W. (1990) *Neither market nor hiearchy: Network forms of organizations*, Research in Organizational Behavior, 12: 295-336
- Powel, W.W. Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996) *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, Administrative Science Quarterly, 41: 116-145
- PriceWaterHouseCoopers, (1998) *Strategic alliances ´contribution to shareholder value. Alliances*, , Toronto, Ontario, Canada: PriceWaterHouseCoopers, October 1-4
- Ring, P.S. & Van de Ven, A. H. (1994) *Development processes of cooperative interorganizational relationships*, Academy of Management Review, 19: 90-118
- Rolland, K.H. & Herstad J. (2000) *The "Critical Case" in information systems research*, Oslo(Norway), Department of informatics, University of Oslo
- Stake, R. (1994) *Case studies. In: Denzin, N & Lincoln Y, Handbook of qualitative research s.236-247*, Thousand Oaks, Ca: Saga Publications.
- Walsham, G. (1995) *Interpretive case studies in IS research: nature and method*, , European journal of information systems, vol.4, No.2, s. 74-81
- Weick, K.E. (1976) *Educational Systems as Loosely Coupled Systems*, Administrative Science Quarterly
- ÖVRIGA KÄLLOR
- Enquist, H. (2000b) "Modelloversikt2.ppt" i "IAS820 IS/IT planering och ledning", 2000-12-19, Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet (Websida), Göteborg
<<http://yen.hgus.gu.se/informatik/kursmapp/kurs/kurssida.cgi?kod=IAS820>>
- JL-Teknik < <http://www.jl-teknik.se/> >, 2001-05-11
- Tactile <<http://www.tactile.se/>>, 2001-05-11
- Kitron, *Informationsblad*, 2001

Bilaga

Intervjumall

Presentation:

Vi läser sista terminen på systemvetarprogrammet på Handelshögskolan i Göteborg. Systemvetarprogrammet är en tvärvetenskaplig utbildning som kombinerar teknik, ekonomi och samhälle. Som avslutning på våra studier skriver vi en magisteruppsats.

Uppsatsen handlar om nätverksorganisationer och relationerna mellan organisationer. Syftet med uppsatsen är att studera hur en metod, som skapar ökad förståelse aktörerna sinsemellan, kan utvecklas. Vi har i samråd med Jan Olofsson på JL-Teknik styrt arbetet så att det är direkt anpassat till Ert nätverk. Vi gör antagandet att ingen aktör i nätverket kan på egen hand fatta beslut angående nätverkets utveckling. Således måste beslut som avser hela nätverkets utveckling fattas gemensamt av nätverkets aktörer. Vi ser resultatet av vårt arbete som ett underlag för att kunna bedriva strategisk samverkan.

Syftet med intervjun är att få fram Er syn på er omgivning, den egna organisationen samt nätverksfilosofi.

Eftersom vi enbart studerar relationer mellan organisationer kommer vi inte att undersöka hur organisationen internt är uppbyggd, vad som verksamhetsmässigt kan förbättras etc.

Intervjumall:

1. Hur tillverkas en produkt? Hur utförs en tjänst?

Stödfrågor:

Vilka är aktörerna?

Vilka uppgifter har respektive aktör?

Vad är det substantiella utbytet mellan aktörerna?

Hur fungerar utbytet mellan aktörer?

Vad krävs för att utföra respektive process?

2. Förutom de aktörer vi nu fått fram, finns det några fler som kan påverka hur en produkt tillverkas/en tjänst utförs?

Stödfrågor:

Varför kan han påverka?

Hur yttrar sig deras påverkan?

3. Antag att vi ser det här (bilden som visar aktörer och relationer) som bestående av en mängd resurser såsom kunskap, kapital, maskiner etc. Vilka resurser ser du i (bilden som visar aktörer och relationer)?

Stödfrågor:

Vad består de av?

Vilka är egna och vilka delas med andra?

Hur fungerar det att dela resurser med andra?

Kan de utnyttjas på ett bättre sätt?

Finns det behov som inte tillfredsställs av befintliga resurser?

Finns det någon övergripande tanke, någon strategi för hur resurser skall utnyttjas?

4. Eftersom ni är beroende av andra för att den egna verksamheten skall fungera, måste ni samarbeta med andra. Vilket bilden visar. Vad kännetecknar ett bra samarbete?

Stödfrågor:

Varför fungerar samarbetet bra?

Vad gör ni för att bevara det goda samarbetet?

Varför fungerar inte samarbetet alltid lika bra?

Hur skulle det kunna förbättras?

5. Vad händer om en aktör i nätverket inte lever upp till förväntningar och löften?

Stödfrågor:

Finns det tydliga ansvarsområden?

Vet alla om vilket ansvarsområde de har?

6. Vilka fördelar ser du med att organisera sig i nätverk?

Stödfrågor:

Är det orsaken till att ni deltar i nätverket?

Tar ni vara på fördelarna?

Vilka är nackdelarna?

Hur hanteras nackdelarna?

Vem/Vilka styr nätverkets riktning?

Hur borde det styras?

Information

Vet tillverkaren slutkundens behov?

Vilken information delas och vilken delas inte?

Relationer

Vad vill Ni få ut av relationen förutom det rent substantiella utbytet?

Får Ni ut det?

Finns det något stöd för att förbättra relationer? T.ex. formella kontakt personer, IT-stöd etc.

Resurser

Vad krävs utöver det materiella för att producera er produkt?

Har ni alla de resurserna själva eller måste vissa inhämtas externt?

Filosofi/kultur

Hur skiljer sig Filosofi/kultur mellan organisationerna?

Vilka problem som uppstår p.g.a. detta?

Skiljer sig filosofin i nätverket med det egna företags?

Symbolik, ceremonier, myter, historier, skrönor etc.

Normer, värderingar

Finns det generella normer i nätverket?

Vem/vilka sätter upp

IT

Hur används IT för att stödja samarbete?

Hur det skulle kunna användas?

Kunskap

Delar ni med er av er kunskap till andra organisationer?

Yttre påverkan

Påverkas ni av samhället i stort i någon form?