



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen  
*Ekonomistyrning FE6600EK*

---

## **Ekonomistyrning i intressenätverk** - en fallstudie

Magisteruppsats i Företagsekonomi  
Inriktning: Ekonomistyrning  
Vårterminen 2003

Handledare: Christer Johansson  
Författare: Karl Bengtsson  
Niclas Berg

## Sammanfattning

### Examensarbete i företagsekonomi. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet Magisteruppsats i Ekonomistyrning

**Författare:** Karl Bengtsson, Niclas Berg

**Handledare:** Christer Johansson

**Titel:** Ekonomistyrning i intressenätverk – en fallstudie

**Problembakgrund:** Ekonomistyrning i industriella nätverk är ett väl dokumenterad fenomen. I de industriella nätverken sker stora investeringar i gemensamma resurser samt utvecklandet av relationer. En annan form av nätverk är intressenätverk som skiljer sig från de industriella på flera sätt. Finns det några skillnader i ekonomistyrningen och vilka är de? I fallstudien undersöks alltså om det finns några problem med ekonomistyrningen.

**Syfte:** Det finns flera typer av syften i uppsatsen. Först ska vi kartlägga intressenätverket SFM och dess ekonomistyrning. Vi ska också utvärdera det existerande nätverkets ekonomistyrning och se om de teoretiska ekonomiska styrningsmetoderna vi valt att presentera går att applicera och användas. Beroende på vad som framkommer i vårt resultat ämnar vi komma med förslag till en utvecklad metod av ekonomistyrning av intressenätverk.

**Avgränsningar:** För att få en hanterbar undersökning väljer vi att avgränsa uppsatsen till ett fåtal, dock representativa aktörer i nätverkets intressentgrupper. Vi kommer inte heller att behandla relationer utanför det informella och formella nätverk som bildas av dessa medlemmar. Vidare studeras bara en stillbild över nätverket då vi av tidsbrist inte kan följa nätverket över en längre tidsram. Det enda problemet vi ser är att det kan begränsa vår insikt i nätverket som en dynamisk organisation.

**Metod:** För att vidare försöka få en ökad förståelse för det studerade fenomenet och förstå sambandet med helheten valde vi att genomföra en fallstudie. Då vi inte hittat någon tidigare forskning som behandlat vårt problem antog vi en explorativ ansats. För att vidare kunna lägga till teorier kring ekonomistyrning i intressenätverk valde vi en abduktiv ansats. Ansatserna får till följd att studien bör följas av fler studier innan det empiriska tillämpningsområdet kan utvecklas. Då studien var av ett nätverk och dess intressenter föll det sig också naturligt att använda ett nätverksurval.

**Rekommendationer:** Det framkom att det finns ett behov av ekonomisk styrning i intressenätverk och den metod vi fann vara bäst för nätverket var att låta det verka under ett kostnadsansvar. Vi ger även förslag på olika parametrar som kan användas för att följa upp och mäta framgång. Kostnadsansvar som ekonomistyrningsmetod kan med fördel tillämpas både i intressenätverket och mot det.

**Förslag till vidare forskning:** Ett av våra förslag är att göra ytterliggare fallstudier för att då kunna generalisera, hitta gemensamma nämnare och påbörja en teori. Kompletterande undersökningar skulle också kunna fastställa huruvida det finns någon ekonomistyrning i intressenätverk. Exempel på intressenätverk som kan undersökas är inom bilindustrin eller verkstadsindustrin.

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMOMRÅDE	3
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4	SYFTE	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR	5
1.6	DISPOSITION	6
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>7</b>
2.1	FORSKNINGSPROCESS	7
2.1.1	<i>Ansats</i>	7
	Induktiv, deduktiv eller abduktiv förklaringsansats	8
2.1.2	<i>Litteraturgranskning</i>	9
	Värdering och urval av information	9
2.1.3	<i>Urval för vår undersökning</i>	9
	Sekundärdata	10
	Primärdata	10
2.1.4	<i>Validitet och reliabilitet</i>	10
	Reliabilitet	10
	Undersökningens reliabilitet	11
	Validitet	11
2.1.5	<i>Trovärdighet</i>	11
2.1.6	<i>Intervjuernas genomförande</i>	12
2.1.7	<i>Källkritik</i>	12
	Sekundärdata	13
	Primärdata	13
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>14</b>
3.1	NÄTVERK	14
3.1.1	<i>Industriella nätverk</i>	14
	Stabilitet och dynamik	14
	Kontroll av nätverket	15
	Nätverkshybrider	15
3.1.2	<i>Strategiska allianser</i>	16
	Motiv till strategiska allianser	18
	Strategiskt agerande i nätverk	18
3.1.3	<i>Informella nätverk</i>	19
	Social Network Analysis	20
	Myter i informella nätverk	20
	Olika informella nätverk	21
3.1.4	<i>Federationen</i>	22
3.2	EKONOMISTYRNING	23
3.2.1	<i>Total Cost Management</i>	23
3.2.2	<i>Activity Based Cost Management</i>	24
3.2.3	<i>Balanced Scorecard</i>	25
3.2.4	<i>Finansiellt ansvar som ekonomistyrning</i>	26
	Intäktsansvar	27
	Kostnadsansvar	27
3.2.5	<i>Ideella föreningar</i>	27
3.3	EKONOMISTYRNING I NÄTVERK	28
3.3.1	<i>Horisontell ekonomistyrning</i>	28
	Total Cost Management	28
	Open book accounting	29
	Activity Based Cost	29
3.3.2	<i>Hamel's värdenätverk</i>	29
3.3.3	<i>Beslutsfattande i nätverk - tre paradoxer</i>	30

<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>32</b>
4.1	FALLBESKRIVNING.....	32
4.1.1	<i>Organisationen SFM</i> .....	32
4.1.2	<i>Försäkringsmäklarens roll</i> .....	32
4.1.3	<i>Beståndsfilen</i> .....	33
4.1.4	<i>Samarbetet kring beståndsfilen</i> .....	33
4.2	NÄTVERKET SFM.....	35
4.2.1	<i>Motiv till medlemskap</i> .....	35
4.2.2	<i>Problem i nätverket</i> .....	35
	Interna problem.....	36
	Externa problem.....	36
4.2.3	<i>Strategiskt nätverkstänkande</i> .....	37
4.2.4	<i>Relationer</i> .....	37
	Formella relationer.....	37
	Samarbetet utanför forumet.....	37
	Informella relationer i och utanför forumet .....	37
4.3	EKONOMISTYRNING.....	38
4.4	EKONOMISTYRNING I NÄT VERKET.....	38
4.4.1	<i>Att påverka eller bli påverkad i forumet</i> .....	38
4.4.2	<i>Kontroll av nätverket</i> .....	39
4.4.3	<i>Målkongruens</i> .....	39
4.5	RESPONDENTER.....	39
<b>5</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>41</b>
5.1	NÄTVERKET SFM.....	41
5.1.1	<i>SFM vs industriella nätverk</i> .....	41
5.1.2	<i>SFM vs informella nätverk</i> .....	41
5.1.3	<i>Motiv och fördelar med medlemskap i SFM</i> .....	42
5.1.4	<i>Strategiskt nätverkstänkande</i> .....	42
5.2	EKONOMISTYRNING.....	42
5.2.1	<i>Styrningsproblem i SFM</i> .....	43
5.3	EKONOMISTYRNING I NÄT VERKET.....	43
5.3.1	<i>Styrningsproblem i nätverket</i> .....	43
<b>6</b>	<b>ANALYS &amp; DISKUSSION</b> .....	<b>45</b>
6.1	SLUTSATSER.....	45
6.2	FÖRSLAG PÅ EKONOMISTYRNING.....	45
6.2.1	<i>Ekonomistyrning av intressenätverk</i> .....	45
	Nyttan av nätverket.....	46
	Förslag på åtgärder för SFM .....	47
	Förslag på ekonomiska styrningsmetoder.....	47
	Rekommendationer.....	48
6.2.2	<i>Ekonomistyrning mot intressenätverk</i> .....	48
	Analysa och värdera nyttan med nätverket med SNA .....	49
	Rekommendationer.....	49
6.3	FRAMTIDEN.....	50
	Intressenätverk i framtiden.....	50
	Livförsäkringsbranschens utveckling .....	50
	SFM i framtiden .....	51
6.4	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....	51
	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>52</b>
	Böcker.....	52
	Artiklar.....	53
	Internet .....	54
	<b>FIGURFÖRTECKNING</b> .....	<b>55</b>
	<b>BILAGOR</b> .....	<b>56</b>
	Bilaga 1: Intervjufrågor samt underlag för diskussion.....	56

## 1 Inledning

*Detta inledande kapitel syftar till att ge läsaren en uppfattning och förståelse om uppsatsens innehåll samt dess syfte. Först presenteras en bakgrund till ämnet samt en fallbeskrivning som sedan leder fram till en problemformulering. Efter det redovisas syftet med uppsatsen samt vilka avgränsningar vi valde att göra. Avslutningsvis ges läsaren en överblick över uppsatsen vidare disposition.*

### 1.1 Bakgrund

Enligt en undersökning (Andersson, 2001) som summerade hur forskare och författare definierar nätverk framkom att ungefär femtio stycken olika definitioner används. Det är alltså ingen underdrift att säga att ordet nätverk har annorlunda innebörd för olika människor. Ordet kan ha en ren social innebörd där nätverket ses som ett forum där personer som trivs tillsammans ingår. Andra drar kanske paralleller till organisationer med externa relationer som allianser och joint ventures. Det senare är mest troligt då det handlar om större företag. Nu för tiden används ordet nätverk frekvent i företagsvärlden.

Yoshino & Rangan (1995) menar att trenden pekar på att företag, förutom att hantera strategiska allianser, även måste kunna hantera nätverk. De kallar hanteringen av globala nätverksorganisationer för "the next managerial frontier". Enligt Charan (1991) är dessa nätverk skapade för att tillhandahålla organisationer med det konkurrens-mässiga övertag som krävs i dagens volatila miljö. Han skriver också att ingen traditionell företagsstruktur kan vara lika snabb, flexibel och fokuserad på framgång som ett nätverk kan vara.

De industriella nätverken kännetecknas av djupa samarbeten mellan företag och är kraftigt formaliserade. Bäckström & Lind (2000) menar att de industriella nätverken också karaktäriseras av både stabilitet i den enskilda relationen men också av dynamik i det större nätverket. Företagen i nätverket är sammanflätade då deras verksamheter på olika sätt samarbetar för att arbetet ska fortgå smidigt. Ett exempel på ett sådant samarbete kan vara att resursstrukturer anpassas till varandra som då skapar bindningar. Resurser som brukas kan vara maskiner, informationssystem, arbetskraft, kunskap och finansiell förmåga. (Ibid)

Företag investerar mycket av sina resurser i att utveckla sina relationer. För att investeringarna ska ge ett positivt bidrag till företaget behöver relationerna också utnyttjas under en längre tid. Ytterligare en aspekt av relationer är att aktörerna i de nätverkande företagen utvecklar sociala band till varandra. De inter-organisatoriska relationerna blir alltså alltmer vanliga.

Företag lever mer i symbios med sin omvärld nu än vad de gjorde för ett tiotal år sedan då de hade en mer autonom karaktär. Industriella nätverk har studerats av flera olika forskare (Bäckström & Lind, 2000; Gulati, 1998; Molina, 2001) och det har visat sig att vissa ekonomistyrningsmetoder går att applicera alldeles utmärkt. Exempel på metoder är Total Cost Management (TCM) och Activity Based Cost (ABC-kalkylering). Men det är stor skillnad på industriella nätverk som ofta är styrda med horisontell ekonomistyrning och det nätverk vi har valt att studera, intressenätverket.

Hur styrs då dessa nätverk ur en ekonomisk synvinkel? Finns det existerande ekonomiska styrningsmetoder som kan appliceras på dessa nätverk, eller bör nya metoder utvecklas? Är det möjligt att vidareutveckla gamla metoder eller bör man titta på teorier anpassade för mänsklig interaktion och därifrån utveckla en ekonomisk styrningsmetod?

Det finns väldigt många intressanta frågeställningar kring detta ämne. Vi valde att göra en fallstudie av ett intressenätverk för att besvara ovanstående frågeställningar.

## 1.2 Problemområde

Det nätverk vi valde att studera i vår undersökning är nätverket kring intresseorganisationen SFM, Svenska försäkringsmäklares förening. Det är en branschorganisation för försäkringsmäklare som bildades på initiativ från försäkringsmäklarna. ([www.sfm.se](http://www.sfm.se)) Föreningens uppgift är att tillvarata mäklarnas intressen vid kontakt med myndigheter, massmedia och försäkringsbolag. För att lättare kunna konkretisera kring eventuella ekonomistyrningsproblem i nätverket valde vi att fokusera vår undersökning kring framtagandet av den så kallade beståndsfilen. Filen är ett samarbete kring en standard för informationsöverföring.

För att förenkla samarbetet med försäkringsbolagen började SFM arbeta på en filstandard för överföring av information från livförsäkringsbolagen till försäkringsmäklarna. Innan standarden färdigställdes var mäklarna tvungna att ringa livbolagen och fråga efter informationen de behövde. Livbolagen gick därefter in i sina arkiv och faxade eller skickade informationen brevlades till mäklarna varvid mäklarna sedan matade in uppgifterna i sina system.

Problemet med förfarandet var inte bara att det tog mycket tid från både livförsäkringsbolag och mäklare. Dessutom var det även mycket svårt att köra behandlad information kvantitativt i mäklarnas datorsystem. Genom en gemensam filstandard skulle båda parter vinna i så väl minskade administrativa kostnader som effektivare hantering av information. På sikt ger det också ökad service till slutkund. Trots det är det ingen av aktörerna som räknat i monetära termer på vad de skulle tjäna på ett sådant samarbete. Fördelarna tycks vara så uppenbara att ett samarbete är självklart.

## 1.3 Problemformulering

Vid den första kontakten med SFM fick vi indikationer på att nätverket inte fungerade effektivt. Informationen kom dock från en av aktörerna och tidigare forskning har visat att medlemmar i ett nätverk inte alltid har samma bild av verkligheten (Cross, Noria & Parker; 2002). Vårt första problem blir således att undersöka om det verkligen finns problem med den ekonomiska styrningen av nätverket.

- ✓ Finns det ekonomistyrningsproblem i intressenätverket SFM?

Om våra farhågor besannas och det finns problem med ekonomistyrningen i nätverket vill vi se om det går att råda bot på problemen. Dessvärre har vi inte hittat några teorier som behandlar ekonomistyrning i intressenätverk. Klassisk ekonomistyrning hanterar företag med väl definierade gränser och den litteratur vi funnit kring ekonomistyrning hanterar endast ekonomistyrning i industriella nätverk. Vi måste således undersöka om det med fördel går att applicera existerande ekonomistyrningsmetoder på intressenätverket SFM.

- ✓ Finns det någon fördel för samarbetet i nätverket om befintliga ekonomistyrningsmetoder appliceras på SFM?

För att utröna om de ekonomistyrningsmetoder som finns till hands går att applicera måste vi belysa skillnaderna mellan det nätverk vi valt att studera och de olika nätverk som behandlats i litteraturen. Den befintliga litteraturen vi funnit behandlar, som vi

nämnt tidigare, industriella och informella nätverk. Dessutom har de flesta forskare använt ett dyadiskt<sup>1</sup> perspektiv vid studier av allianser mellan företag (Gulati, 1998). Vi behöver alltså utröna vilka skillnader i ekonomistyrning som finns mellan det av litteraturen behandlade nätverken och den typen av nätverk vi behandlar i vår studie, intressenätverket.

- ✓ Hur skiljer sig ekonomistyrningen i industriella och informella nätverk från ett intressenätverk?

Ovanstående tre problemställningar leder fram till uppsatsens syfte.

## 1.4 Syfte

Syftet med undersökningen kan delas upp i flera sammanhängande delar. Det första är ett rent beskrivande syfte, som i sig kan delas upp i två olika kartläggningar, och det andra är av en mer utredande karaktär. Den beskrivande delen består av att kartlägga och undersöka SFM och involverade aktörers ekonomistyrning.

- ✓ Kartlägga nätverket SFM och involverade aktörer.

Kartläggningen syftar till få en klar bild över nätverket och dess aktörer samt deras relationer, både informella och formella. Med kartläggningen av nätverkets och dess aktörers ekonomistyrning, internt och mot nätverket, hoppas vi få en bättre helhetsbild för att utröna om det behövs någon ekonomistyrning. Vidare kommer det att ge oss viktig information för det undersökande syftet med undersökningen.

- ✓ Undersöka vilka former av ekonomistyrning som finns i nätverket.

Det utredande syftet är att undersöka om det med fördel går att applicera existerande ekonomistyrningsmetoder på intressenätverket SFM. Anledningen till det är att vi inte har hittat någon tidigare forskning inom ämnet som är aktuell och relevant. Däremot finns det flera olika ekonomistyrningsmetoder inom företag och mellan företag. De metoder för ekonomistyrning som vi har funnit hanterar endast industriella nätverk. Då vi kommer att kartlägga SFM kan vi också analysera skillnaderna i ekonomistyrning mellan industriella nätverk och intressenätverk.

- ✓ Utredda om existerande ekonomistyrningsmetoder går att applicera på intressenätverket SFM.

Skulle det visa sig att existerande metoder inte är applicerbara är det vår ambition att ge förslag på hur en ekonomistyrningsmetod bör utvecklas och eventuellt diskutera dess implikationer.

- ✓ Vid behov utveckla förslag på ekonomistyrningsmetoder för intressenätverk.

---

<sup>1</sup> Med dyadisk menas parvis, det vill säga studier av tvåintressenter och deras relation.

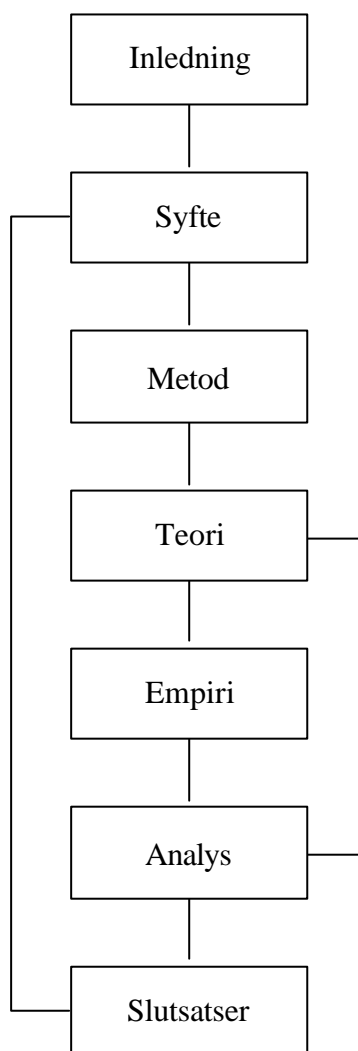


## **1.5 Avgränsningar**

För att få en hanterbar undersökning väljer vi att behandla ett fåtal av de aktörer verk - samma inom nätverkets arbetsgrupper. Vi har dock intervjuat aktörer från alla arbetsgrupper som har formella uppgifter och de vi valde ut har lång erfarenhet av branschen och SFM. Vi kommer inte heller att behandla relationer utanför det informella och formella nätverk som bildas av dessa medlemmar. Vidare studeras bara en stillbild över nätverket då vi av tidsbrist inte kan följa nätverket över en längre tidsram. Det enda problemet vi ser är att just tidsbristen kan begränsa vår insikt i nätverket som en dynamisk organisation.

## 1.6 Disposition

Nedan presenteras en bild med tillhörande förklaringar över hur vi har valt att disponera uppsatsen.



### Kapitel 1: Inledning

Här är ambitionen att skapa ett intresse hos läsaren och förklara det problem vi ämnar belysa och undersöka i uppsatsen.

### Kapitel 2: Metod

I kapitlet redogörs för de vetenskapliga metoder som valts för undersökningen. Här diskuteras även uppsatsens reliabilitet och validitet samt källkritik.

### Kapitel 3: Teoretisk referensram

Referensramen hanterar befintliga teorier kring nätverk, ekonomistyrningsmetoder samt ekonomistyrning i nätverk.

### Kapitel 4: Empiri

Här redovisas det empiriska materialet i undersökningen. Kapitlet innehåller sammanfattade redovisningar över våra intervjuer. Slutligen presenteras de olika respondenternas positioner och intressen.

### Kapitel 5: Resultat

I kapitlet jämförs teorin med empirin vilket utmynnar i ett resultat av vår undersökning, sett ur alla perspektiv.

### Kapitel 6: Analys

Här för vi en diskussion kring undersökningens resultat vilket leder till en analys av insamlat material. I slutet av kapitlet ges förslag till vidare forskning.

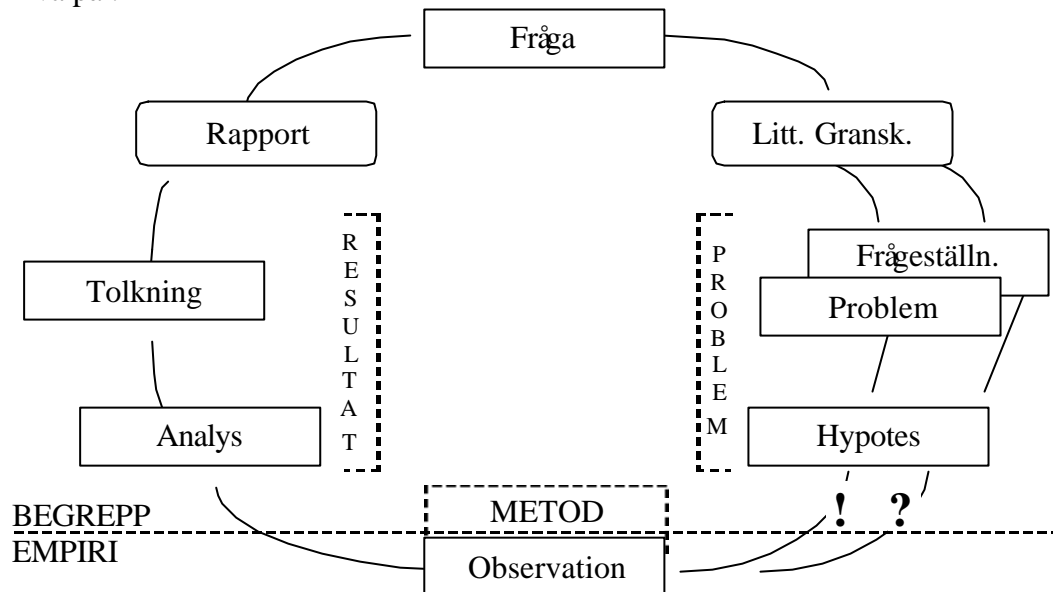
Figur 1. Egenkonstruerad modell över uppsatsens disposition.

## 2 Metod

I detta kapitel presenterar vi vår arbetsprocess. Vi beskriver vilken ansats vi använde samt hur själva informationsinsamlingen gick till och hur den sedan behandlades. Avslutningsvis redovisas möjlig källkritik.

### 2.1 Forskningsprocess

Under arbetets gång följdes Backmans (1998) så kallade forskningshjul. Detta hjul innefattar allt från själva inläsningen, att "läsa på", till att dokumentet författas, att "skriva på".



Figur 2. Den traditionella forskningsprocessen. Källa: Backman (1998)

Backman (1998) menar att allt forskningsarbete uppstår i en fråga vilket också är fallet i denna undersökning. Frågan "om det går att hitta någon form av ekonomi - styrning i intressenätverk" ledde fram till en av frågeställningarna. Innan just den frågan utkristalliserades söktes det intensivt i befintlig litteratur för att undersöka om just den frågan tidigare varit behandlad. Backman (1998) skriver också att undersökaren måste läsa på tidigare dokumentation inom området för att få hjälp med en menings - full vetenskaplig frågeställning.

Litteraturgranskningen visar på luckor i kunskapsmassan och visar även på relevansen i huruvida frågan ska leda till en vetenskaplig frågeställning. Efter den kommer problemställningen, den del som många forskare anser vara det viktigaste steget i forskningsarbetet. (Ibid) I denna undersökning var det också något av det mest krävande. I Backmans figur ovan kommer hypotesformuleringen efter problemformuleringen. Då undersökningen är av en explorativ karaktär är just den delen i forskningshjulet inte relevant. Förutom ovanstående är de övriga delarna av hjulet följda och figuren kan ses som ett bra exempel över uppsatsskrivandets disposition.

#### 2.1.1 Ansats

Vid genomgång av litteratur kring nätverk hittades inte någon tidigare forskning som behandlat just det problem uppsatsen avser undersöka. Andersen (1998) skriver att

explorativa eller problemidentifierande undersökningar syftar till att utforska förhållanden och fenomen som är mindre eller helt okända. Avsikten med en explorativ studie kan vara att identifiera problem inom en eller flera organisationer. Av den anledningen, och då detta ämne inte kan anses vara kartlagt, antogs en explorativ ansats.

I problemformuleringen anges att det fenomen som är valt att studera bör undersökas djupare för att få en ökad förståelse för undersökningsobjektets problematik. Enligt Andersen (1998) och Malhotra (2000) ger en kvalitativ metod en djupare förståelse av det studerade problemet. Det är också den metoden som är vald för denna uppsats. Malhotra (2000) menar också att explorativa studier ofta är av kvalitativ natur.

Andersen (1998) skriver att kvalitativa metoder hjälper författare att förstå sambandet med helheten. Genom att förstå sambandet med helheten i nätverket går det att urskilja om det finns något behov av att förbättra ekonomistyrningen och även om den verkligen går att förbättra. Dessutom kartläggs då vilka skillnader som finns i ekonomistyrningen av ett industriellt nätverk och ett intressenätverk. Malhotra (2000) skriver att explorativa studier är flexibla, löst strukturerade och evolutionära. Vidare bör undersökaren vara beredd på att undersökningens fokus kan ändras under tiden. För att öka flexibiliteten bestämdes att teoriavsnittet skulle lämnas öppet för att vid behov ha möjligheten att lägga in nya teorier.

### **Induktiv, deduktiv eller abduktiv förklaringsansats**

Andersen (1998) skriver att induktion är när forskaren utifrån en enskild händelse sluter sig till en princip eller en generell lagbundenhet. Vidare skriver Merriam (1994) att induktiva undersökningar ökar sannolikheten att forskaren kommer att finna kritiska variabler och relationer. Detta i stället för att verifiera på förhand specificerade hypoteser. En induktiv tankemodell bör också användas, snarare än en deduktiv, när fallstudier används för att bygga upp en teori.

Enligt Alvesson & Skoldberg (1994) utgår en induktiv förklaringsansats ifrån en mängd enskilda fall och hävdar att ett samband som observerats i alla dessa också är generellt giltigt. Då undersökningens syfte inte är att bygga en teori och endast har ett fall som studeras passar inte induktion riktigt in på uppsatsen. En deduktiv förklaringsansats utgår istället från en generell regel och hävdar att regeln förklarar ett visst specifikt fall (Ibid). Genom ansatsen prövas hypoteser för att förutsäga eller förklara något, vilket inte heller helt överensstämmer med syftet i undersökningen.

En kombination av den induktiva och den deduktiva är den abduktiva förklaringsansatsen. I en sådan undersökning tolkas ett enskilt fall med ett hypotetiskt övergripande mönster. Tolkningen bör sedan styrkas genom nya fall. Genom ansatsen utvecklas det empiriska tillämpningsområdet fortlöpande och teorin justeras och förfinas. (Ibid) Den abduktiva ansatsen är också den valda och vi är medvetna om att den egentligen kräver fler studier. Studien blir alltså en förstudie som kan ses som första steget i en abduktiv studie.

Genom att anta en explorativ, abduktiv ansats öppnas möjligheten att, vid behov, söka upp och lägga in nya teorier. Samtidigt är då risken att uppsatsen kan behöva justeras och skrivas om i den teoretiska referensramen. Dessutom finns risken att även behöva göra om vissa av intervjuerna efter ändringar i teoribildningen. Desto bättre visade det sig att den befintliga teoretiska referensramen räckte för att besvara uppsatsens frågor.

### 2.1.2 Litteraturgranskning

Som nämnts tidigare karaktäriseras en explorativ ansats av flexibilitet samt att den är ostrukturerad. Den tillåter också forskaren att initialt anlägga ett brett fokus som sedan smalnas av allt eftersom undersökningen fortskrider. (Malhotra, 2000) Detta stämmer också med den insamling av data som gjordes. I början av arbetet insamlades stora mängder information som grund för uppsatsen för att sedan smalna av den teoretiska referensramen. Vidare fördjupade vi oss i de artiklar eller delar av böcker som behandlade något ämne vi fann intressant genom att även läsa de artiklar författaren hänvisade till i källförteckningen. Genom detta arbetssätt hittades nya artiklar och böcker som utökade vår kunskap samtidigt som en fördjupning i ämnet skedde.

Nackdelen med detta tillvägagångssätt är att väldigt stora mängder information behandlas i början av undersökningen som senare inte går att använda i den teoretiska referensramen. Resultatet blev att en kraftig sänkning var nödvändig och att den största delen av tiden gick åt till att bygga den teoretiska referensramen.

Enligt Backman (1998) finns det tre olika insamlingsmetoder, de är konsultation, där en aktiv kommunikation sker, manuell sökning och slutligen den datorbaserade sökningen. Undersökningen använder sig av dessa tre metoder för att uppnå bästa möjliga resultat och bredd. För konsultation om var relevant litteratur som kunde vara användbar i undersökningen vände vi oss till institutionen för ekonomistyrning samt institutionen för informatik vid Handelshögskolan i Göteborg.

De databaser som använts för att söka information har främst varit Business Source Premier och Gunda för vetenskapliga artiklar och böcker. Men andra sökmotorer på Internet är också använda. Exempel på sökord använda under de fria sökningarna på Internet är "network", "social network", "industrial network", "strategic alliances", "nonprofit organizations" och "relationships".

#### Värdering och urval av information

När det gäller evalueringen och urval var vi noga med att under själva inläsningen skriva ner vilka olika antaganden de olika författarna gjorde samt genom vilken källa vi fått artikeln. Dessutom skrevs resuméer om de olika artiklarna kring nätverk. Detta för att underlätta vid senare arbete med teoridelen, att då få med så relevant information som möjligt som också senare skulle ligga till underlag för senare analys. Ovanstående blev sedan i sin tur underlag för en tolkning och sedermera en rapport.

### 2.1.3 Urval för vår undersökning

Det nätverk som är föremål för undersökningen definieras dels av medlemmarna i forumet men också av det informella nätverket. Av den anledningen valdes ett så kallat nätverksurval. Merriam (1994) definierar detta som att varje deltagare väljs ut från den som intervjuats tidigare. Urvalet tar form ur de rekommendationer deltagarna i undersökningen ger. Det enda direkta problemet denna metod medför är att antalet respondenter kan bli begränsade då metoden är väldigt tidskrävande.

Det finns två olika sorters information och informationens natur bestäms av metoden att inhämta informationen. Sekundärdata inskaffas då redan tillgänglig information sammanställs och primärdatan är något författarna själva samlar in.

### **Sekundärdata**

Det är viktigt att vara medveten om ett par ting när det gäller insamlingen av sekundärdata. Kinnear & Taylor (1991) menar att ett problem med sekundärdata är att den har samlats in för ett ändamål som ofta skiljer sig från den egna undersökningens syfte. Det är således osäkert om informationen är lämpad för det egna syftet. Dessutom kan det vara svårt att värdera kvaliteten på informationen då det kan saknas vetenskap om hur sekundärdata sammanställts.

Den sekundärdata lämplig för vår undersökning har varit information kring SFM och de olika involverade bolagen som funnits på Internet. För att säkerställa informationen har tillfrågades respondenterna om informationen tillskansad på Internet verkligen stämmer.

### **Primärdata**

För att kunna göra en fullgod undersökning behövs även primärdata. Den här typen av information samlas in enbart för den aktuella studien, ett specifikt ändamål. Eriksson & Wiedersheim (1997) skriver att det i huvudsak finns två tekniker att tillgå vid insamling av data, nämligen enkäter eller intervjuer. Primärdata används i undersökningen insamlades uteslutande genom intervjuer. Minst en representant från de olika intressentgrupperna i nätverket intervjuades för att få en så rättvis bild som möjligt. Självklart hade det varit absolut bäst att intervjua alla aktörer, men till det fanns varken tid eller resurser.

#### **2.1.4 Validitet och reliabilitet**

Enligt Holme & Solvang (1997) är det endast genom kontinuerlig kritisk prövning och noggrannhet vid bearbetning av materialet som undersökaren kan uppnå en tillfredsställande grad av validitet och reliabilitet. Eriksson & Wiedersheim (1997) definierar validitet som ett mätinstrument för att mäta det som verkligen avses att mätas. Reliabilitet kan förklaras med ordet tillförlitlighet och traditionellt menas att en hög grad av reliabilitet innebär att en mätning är stabil och inte utsatts för slumpinfluster (Trost, 1997). Eriksson & Wiedersheim (1997) menar att validiteten och reliabiliteten hör ihop. Om mätningen inte mäter vad den skall mäta anser de att det inte spelar någon roll hur tillförlitlig själva mätningen är.

Trost (1997) anser att det blir lite besynnerligt att tala om validitet och reliabilitet vid kvalitativa intervjuer. För att ge läsaren en annorlunda infallsvinkel och för att öppna för en diskussion kring begreppen förs ändå ett resonemang kring undersökningens validitet och reliabilitet.

### **Reliabilitet**

Många menar, enligt Trost (1997), att reliabilitet är att en mätning vid en tidpunkt skall ge samma resultat om den görs vid en annan tidpunkt. Detta förutsätter emellertid ett statistiskt förhållande, något som för oss skulle vara svårt att uppnå då respondenterna ligger i konstant kontakt med varandra under undersökningens gång. Trost (1997) skriver också idén med reliabilitet bygger på att undersökaren gör kvantitativa studier, att undersökaren anger värden på variabler för varje enhet. Av den anledningen blir det, som nämnts tidigare, lite egendomligt att tala om reliabilitet vid kvalitativa intervjuer.

Begreppet reliabilitet delas upp i precision, objektivitet, kongruens och konstans. Det betyder att det är viktigt för intervjuaren att ha precision när den registrerar respondentens svar. Intervjuaren skall vara lyhörd för tonfall, ansiktsskiftningar, kroppsrörelser och kroppsställningar. Precision är också att intervjuaren inte bara skall förstå utan också kontrollera med respondenten att denne också gjort det. (Ibid)

Objektiviteten betyder olika intervjuares sätt att registrera. Registrerar de samma är objektiviteten hög, läsare av intervjun skall uppfatta ett svar på samma sätt som intervjuaren. Kongruens handlar om likhet mellan frågor som avses mäta samma sak. Konstans handlar om tidsaspekten och att det som studerats inte förändras över tid. Vid intervjuer skulle det vara att samma fråga skulle få samma svar även om den ställs vid skilda tillfällen. (Ibid)

Hela resonemanget om konstans bygger på att människan inte ändrar sig vilket inte är sant. Människan är en aktör, en deltagare i en process. Det medför att frågor inte behöver få samma svar eftersom bakgrunden ändras. Med detta resonemang försöker Trost (1997) visa att reliabilitet blir ganska egendomligt när det handlar om kvalitativa intervjuer.

### **Undersökningens reliabilitet**

För att få hög precision har både under intervjuerna och sedan efteråt avvikelser och toner i respondenternas svar noterats. Detta för att komplettera vad respondenten egentligen tyckte och tänkte. För att ytterligare säkerställa precisionen har även den utskrivna färdiga intervjun till respektive respondent skickats. Detta för att kontrollera att de fått sagt det de ville säga och att vi förstod dem rätt. Objektiviteten är uppnådd genom att tillsammans behandla materialet och föra diskussioner kring respondenternas svar.

Genom att fråga respondenterna samma frågor kring fenomenet samt att respondenten ombeddes upprepa sitt svar i de fall oklarheter uppstod anser vi att vi fått viss kongruens i våra intervjuer. Konstans är av tidsbrist ej behandlad. Av ovanstående resonemang anser vi att undersökningen har en hög grad av reliabilitet, trots att primärdatan är inhämtad genom kvalitativa intervjuer.

### **Validitet**

Validitet är, enligt Eriksson & Wiedersheim (1997), det viktigaste kravet på ett mätinstrument. En metod för att utvärdera validiteten är att låta en utomstående expert ge en subjektiv bedömning av undersökningen. Genom att rådfråga lärare vid vår institution, som läst vårt metodkapitel, om synpunkter på våra frågor anser vi att under sökningens fått en grundläggande validitet. Egentligen borde vi anlita en utomstående expert för att gå igenom svaren men då vi lovade respondenterna anonymitet samt tidsbristen var detta inte möjligt.

### **2.1.5 Trovärdighet**

Trovärdigheten är, enligt Trost (1997), det största problemet med kvalitativa studier. Han anser att om det inte förekommer någon reflektion kring de etiska aspekterna i anslutning till datainsamlingen finns det all anledning att ifrågasätta trovärdigheten. För att öka undersökningens trovärdighet kompletteras diskussionen kring validitet och reliabilitet av den anledningen med en djupare redogörelse av undersökningens insamling av data.

Förutom att låta respondenterna i efterhand kommentera sina svar och bifoga ytterligare information om de upplevde att de blivit misstolkade lovades också att deras svar inte skulle redovisas specifikt. Förhoppningarna med detta agerande var, i den mån det var möjligt, att respondenterna skulle kunna tala utan restriktioner kring våra frågor. I de fall där exakta citat har använts eller när någon respondents specifika åsikter är angivna har denne tillfrågats innan uppsatsen publicerats.

### **2.1.6 Intervjuernas genomförande**

Vid intervjuerna förbereddes respondenterna genom att få information om ämnet som skulle behandlas skickat till dem. Detta ansågs nödvändigt för att förbereda de inför vår frågeställning, speciellt eftersom det valda ämnet kan upp levas som komplicerat. Eriksson & Wiedersheim (1997) menar att detta tillvägagångssätt ger bästa resultat.

Under intervjuerna användes en bandspelare för att säkerställa att inget skulle försummas, vare sig i ren information från respondenten eller annan in put som exempelvis tonfall. Då en del av frågorna kunde upplevas som känsliga för respondenterna klargjordes redan innan intervjuerna startade hur informationen sedan skulle behandlas. Respondenterna blev alltså informerade om att det inte skulle skrivas vad var och en hade sagt samt att inga namn skulle nämnas i undersökningen. Det var samma förfarande för de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna med det undantaget att vi nämnde att vi använde bandspelare i telefonintervjuerna.

Trost (1997) skriver att användning av bandspelare är en smaksak och att minnet är en viktig ingrediens vid tolkning och analys av det insamlade materialet. Vidare anser han att många inte vill att intervjuerna blir inspelade. Bandspelaren kan alltså vara en källa till återhållsamhet i information, speciellt den sorten av information som undersökningen kräver. Det var dock inget som tydde på att respondenterna besvärades av bandspelaren.

Vid flertalet av intervjuerna var båda författarna involverade. Trost (1997) anser att respondenten då kan känna sig i underläge och att det kan vara känsligt för honom att lämna ifrån sig information innan ett förtroende hunnits byggas upp. Med tanke på att vi var studenter från Handelshögskolan och de utfrågade var personer med mångårig branschfarenhet anses dock att skillnaden i hierarki överspelade det faktum att respondenten var numerärt underlägsen.

Det finns egentligen inget som skulle skada undersökningens trovärdighet i form av felaktigt uppförande vid intervjuerna men vi är fullt medvetna om att respondenterna inte gav oss fullständig information. Detta gällde speciellt det informella nätverket då detta också är mycket känslig personlig information. Övrig information respondenterna ej delade med sig av var affärsspecifik information eller vad de ansåg om konkurrerande och samarbetande företag. Speciellt när det gällde information som kunde skada det egna företaget. Mer om detta i avsnittet källkritik som följer.

### **2.1.7 Källkritik**

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) är syftet med källkritik att bestämma om källan är valid, relevant och reliabel. I undersökningens metodbyggande är informationen tagna ur artiklar och böcker granskad, både hur den är inhämtad och hanterad.



Med andra ord är de undersökningsmetoder som använts av författarna till artiklarna kontinuerligt kontrollerade.

### **Sekundärdata**

Utöver det har inhämtad information främst kommit från artiklar som är granskade och publicerade i kända vetenskapliga tidskrifter. Många av författarna finns även i källförteckningen på de artiklar som skrivits av forskare vars namn vi fått genom forskare vid universitetet. För att öka beroendekritiken är de ursprungliga artiklarna extra noggrant granskade.

Genom ett selektivt urval av författare till artiklar och böcker anses kraven på validitet och reliabilitet täckta. Vad gäller relevans är en stor mängd artiklar bortsållade som inte var tillräckliga för det valda ämnet. Efter sällningen fanns det dessvärre inte så mycket information kvar. Detta är också ett av problemen med undersökningen, att det saknas tillräckligt med information angående ämnet.

Sekundärdatan har endast kommit från Internet och informationen insamlad där är sedan kontrollerad med respondenterna. Vad gäller primärdatan menar Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) att källor bör bedömas utefter kriterierna samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik och äkthet. Samtidskravet är den distorsion i information som kan uppkomma om respondenten skall återge något lång tid efter händelsen. Då undersökningens beskaffenhet inte var att återge något som hänt, utan ett fenomen som existerar, blev samtidskravet uppfyllt.

### **Primärdata**

Tendenskritik används för att besvara frågor som exempelvis ”vilka egna intressen uppgiftslämnaren har i frågan?” Tendensen kan uttryckas i valet av ord, uttryck eller i urvalet av fakta och innebär inte alltid att källan blir ointressant. Exempelvis kan undersökaren hitta två källor med motsatt tendens som kan användas för att balansera ut varandra. (Ibid) Genom det valda urvalet anser vi att en bra balans finns i undersökningen. Samtidigt har vi genomgående under intervjuerna varit väl medvetna om i vems intresse respondenten talat.

Beroendekritik innebär att undersökaren kontrollerar om källorna är beroende av varandra, exempelvis om två personer återger information de hämtat från samma källa (Ibid). Alla respondenter fick frågor om sina personliga och sina företags roller i nätverket samt vad de ansåg om nätverket och dess medlemmar. Av den anledningen fanns inga problem med beroendekritik i vår undersökning. Det äkthetsproblem som Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) nämner gäller främst information på Internet. Den enda information inhämtad på Internet var om SFM och där visade det sig att den använda informationen stämde överens med vad respondenterna återgav. Med andra ord var det inte heller något problem.

### 3 Teoretisk referensram

*I följande avsnitt behandlas ett urval av de olika nätverk som har diskuterats i litteraturen. Först beskrivs det industriella nätverket, därefter det av en mer informell karaktär. Till sist beskrivs några av de ekonomiska styrmetoder användbara i nätverk.*

#### 3.1 Nätverk

För många företag innebär ordet nätverk ett antal externa relationer, exempelvis ett globalt nät av allianser och joint ventures. Inom andra organisationer kan ordet nätverk betyda informella band mellan olika aktörer som delar och utbyter information med varandra. Ibland definieras även nätverk som arbetsgrupper som jobbar tvärs över olika funktioner. (Charan, 1991)

I nationalencyklopedin ([www.ne.se](http://www.ne.se)) definieras nätverk som ”det totala mönstret av relationer inom en grupp av organisationer som agerar i syfte att nå gemensamma mål. Definitionen ger också utrymme för att det eller de nätverk som urskiljs kan se olika ut för skilda aktörer beroende bl.a. på var de befinner sig i nätverket och vilka de väljer att betrakta som delaktiga i nätverket”. Även om syftet oftast är det samma finns det alltså olika konstellationer av nätverk.

Enligt Charan (1991) är ett nätverk snabbare, smartare och mer flexibelt än vad en omorganisering eller nedskärning kan göra med en organisation. Vi har identifierat fyra olika nätverk som skiljer sig från varandra. De är det industriella nätverket, strategiska allianser, det informella nätverket och federationen.

##### 3.1.1 Industriella nätverk

Ett industriellt nätverk kännetecknas av att en rad aktiviteter som alla är beroende av varandra utförs (Håkansson mfl, 1993). Företag, i industriella system, är engagerade i produktion, distribution och konsumtion av varor och tjänster. Systemet beskrivs som ett nätverk av relationer bland företag. Innebörden blir att företag i nätverk är beroende av varandra och därför måste koordinera sina aktiviteter. (Johansson & Mattsson, 1987) Genom att länka aktiviteterna till varandra kan aktörerna i nätverket uppnå effektivitetsvinster (Håkansson mfl, 1993).

Koordinering åstadkoms genom gemensam interaktion mellan de nätverkande medlemmarna, inte genom någon central plan eller utav organisatorisk hierarki. Den uppnås inte heller genom prismetorier, som den traditionella marknadsmodellen ger. Priser är endast ett av flera villkor. (Johansson & Mattsson, 1987)

##### Stabilitet och dynamik

Enligt Bäckström & Lind (2000) karaktäriseras det industriella nätverket av både stabilitet i den enskilda relationen men också av dynamik i det större nätverket. Förklaringen till att både stabilitet och dynamik existerar samtidigt är att en ensam förändring i en relation kan kräva förändringar i hela nätverket för att klara av just den förändringen. Företagen i nätverket är sammanflätade då deras verksamheter på olika sätt hänger ihop. Ett exempel är att resursstrukturer anpassas till varandra och skapar bindningar företagen emellan. Enligt Axelsson (1996) är aktörsbindningarna tekniska, ekonomiska, kunskapsmässiga, administrativa, juridiska och sociala.

Håkansson & Ford (2002) menar att ett nätverk består av ett antal noder, affärsenheterna, som binds samman av relationerna dem emellan. Både noderna och relationerna kan ha väldigt skiftande innehåll, exempelvis resurser och kunskap. Nätverket består således av komplexa och dynamiska relationer då anpassningar och investeringar har skett över tiden vilket har gjort att vissa av noderna och relationerna väger tyngre än andra.

Enligt Borys & Jemison (1989) är det minst lika viktigt för de tillfälliga organisationerna att uppnå ett visst mått av stabilitet som det är för de traditionella. Nätverk saknar oftast en centralt bestämmande partner vilket ofta komplicerar denna fråga. Men den verkliga makten för att skapa stabilitet ligger rotad i organisationens kultur och normer. De traditionella organisationerna är stabila eftersom de har institutionella regler, procedurer och roller som skapar förväntningar på stabilitet. Dessutom finns ett ömsesidigt beroende från medlemmar och intressenter. Tillit är ett nyckelord för stabilitet inom organisationer, tillfälliga såväl som bestående. I tillfälliga organisationer tenderar medlemmarna dock att inte uppföra sig på samma sätt som i bestående organisationer. Ett sätt att skapa stabiliteten i tillfälliga nätverk är att skriva formella kontrakt. (Ibid)

### **Kontroll av nätverket**

Axelsson (1996) skriver att arbetet med resurskopplingar i industriella nätverk syftar till att försäkra sig om tillgång och kontroll av resurser. Då speciellt resurser som anses vara knappa. Självklart är det likt alla andra företag också viktigt för de nätverkande företagen att utveckla, skapa nya eller förädla befintliga resurser. Ambitionen för företag i ett nätverk är alltså att tillskansa sig kontroll och tillgång till vissa resurser. Strävan är också att genom bindningarna få tillgång till lämpliga samarbetspartners. Även Håkansson mfl (1993) anser att aktörer i nätverk har som mål att öka sin kontroll av nätverket.

Det kan vara svårt att dra gränser mellan företag i nätverk och mellan själva nätverket och de medverkande företagen. Det måste beslutas om hur mycket av de involverade företagens resurser som ska vara tillgängliga för nätverket samt i vilken utsträckning nätverket eller det enskilda företaget "äger" resurserna. Själva "ägandet" kan alltså både vara en fördel för nätverket men även en belastning. Något av det viktigaste är alltså att på ett tidigt stadium definiera gränser för vilka resurser och åtaganden som företagen ställer till nätverkets förfogande. Om gränser ej fastställs är det lätt att enskilda företag gör anspråk på resurser som är ämnade för alla i nätverket. (Borys & Jemison, 1989)

### **Nätverkshybrider**

Ett industriellt nätverk är alltså en strategisk allians mellan två eller fler företag. Det finns olika former av strategiska allianser, också kallade hybrider enligt Borys & Jemison (1989). Hybriderna uppstår av många skäl, exempelvis genom ett gemensamt hot eller ett gemensamt intresse. Det finns dock ett generellt skäl, att undvika de nackdelarna som den traditionella organisationen medför. Nackdelarna är bland annat ineffektivitet i den operativa verksamheten, avsaknaden av faciliteter för att utnyttja skalfördelar samt riskfaktorn som är involverad i alla beslut. Hybrider erbjuder lösningar på nämnda problemen. Det är dock viktigt att känna till begränsningarna med hybrider. De är inte lika stabila som suveräna organisationer då de är beroende av just dem. Eftersom de är sammansatta av suveräna organisationer kan det vara

svårt att enas om gemensamma mål, paradoxalt då de skapades av ett gemensamt mål. (Ibid)

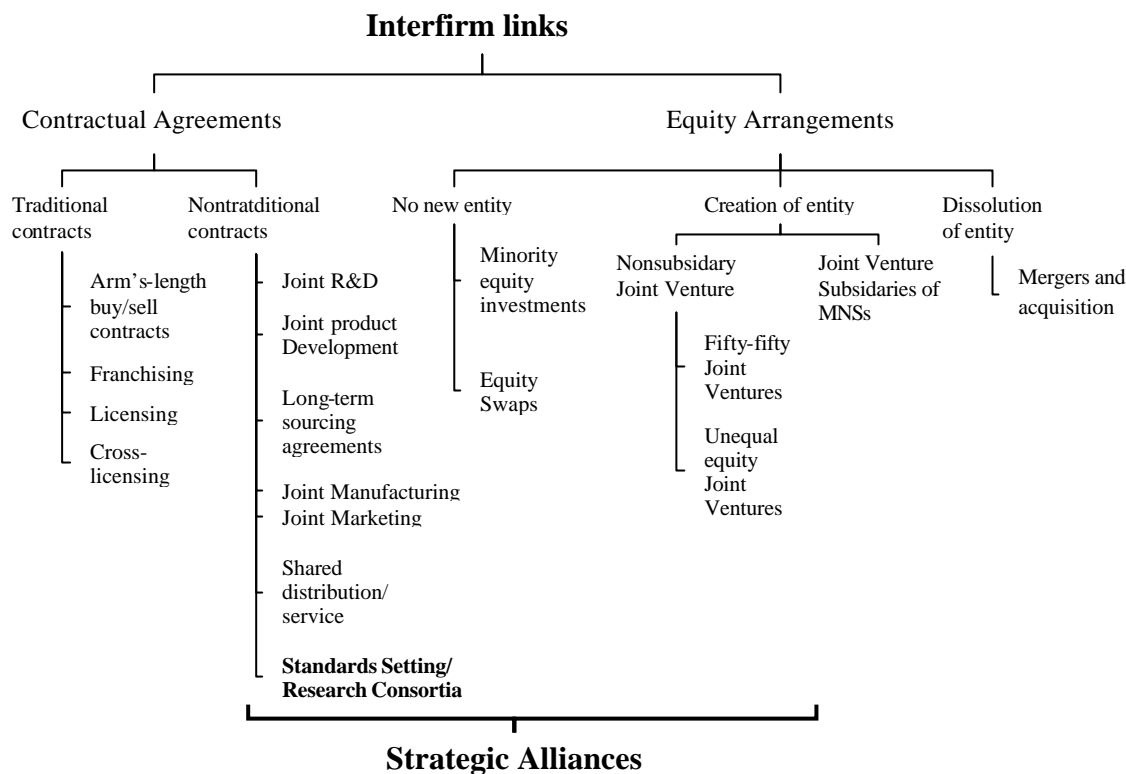
Hybrider skapas alltså av flera olika anledningar. Gemensamt är att alla relaterar till en av parternas oförmåga att lösa ett problem som är relaterat till en värdeskapande process. Vad företagen söker i ett nätverk är således förmågan att öka sin konkurrenskraft genom gemensamma aktioner. (Ibid)

Under vår litteratursökning var det främst tre hybrider som diskuterades. Enligt Bengtsson & Skärvad (2001) är joint venture den alliansform som har fått störst betydelse. En sådan allians resulterar i en ny organisation vilken är formellt oberoende av dess moderorganisationer. Ett annat exempel är konsortier som i regel används vid större projekt där flera företag samarbetar under en specifik tidsperiod. I ett konsortium brukar det finnas ett företag med huvudansvar för projektets genomförande. Den sista vanligt förekommande hybriden är licensavtal. I den hybriden köper ett företag rätten att använda en tillgång under en viss tidsperiod samt tillgången till nya produkter, teknologier och uppfinningar. Skillnaden är alltså att bara användarrätten kan utnyttjas, inte själva äganderätten. Licensgivaren har fortfarande kontroll över produkten. (Ibid)

### ***3.1.2 Strategiska allianser***

En strategisk allians definieras som någon form av samverkan mellan två eller flera företag som med kombinerade resurser kan utveckla affärsmöjligheter på ett kostnads-effektivt sätt. Alliansen ökar då de deltagande företagens konkurrenskraft. (Barringer & Harrison, 1997; Dickson & Weaver, 1997; Gustavsson, 1998; Yoshino & Rangan, 1995)

Det finns olika former av strategiska allianser och Yoshino & Rangan (1995) har sammanställt en karta över vilka typer av samarbeten som är strategiska allianser och vilka som inte är det.



Figur 3. Olika typer av strategiska allianser. Källa: Yoshino & Rangan. (1995, sid 8)

Yoshino & Rangan (1995) skriver att det är svårt att styra strategiska allianser och att chefer inte bör avskräckas av dess komplexitet. Istället bör de sträva efter att hitta nya sätt att styra dem. Vidare menar de att just förståelsen för allianser är ett första steg för att kunna konstruera administrativa och organisatoriska mekanismer för att hantera dem.

Forskning tyder på att företag bör skapa en grupp som är ansvarig för de allianser vederbörande är involverad i. Gruppen måste då ha ledningens fulla stöd och engagemang för att uppnå framgång. Dessutom bör de strategiska allianserna ett företag utgör en del av, eller tänker bilda, granskas både ur hela företagets och varje affärsenhets perspektiv. (Ibid)

De strategiska relationer som Yoshino & Rangan (1995) diskuterar är ur ett dyadiskt perspektiv och nätverksperspektivet kommer först i slutet. Gulati (1998) menar att nuvarande forskning om strategiska allianser endast kommer från studier av själva företagen eller allianserna. Dessutom anser han att de teorier som finns om hur allianserna bildas, och prestationsmätning av allianser, hittills endast är ur asociala aspekter. Exempelvis används transaktionskostnadsteori, TCM och ABC-kalkylering. Enligt Gulati (1998) är befintlig teori inte tillräcklig för att förklara varför företag bildar allianser.

Den strukturella betoning på forskning kring allianser gör att allianserna ses som statiska. Enligt Gulati (1998) är det istället relationer som anpassas över tiden. Forskning gjord av Planander (2002) tyder på att villkoren för allianser förändras över tiden. I hennes studie om forsknings- och utvecklingsprojekt framkommer det att

allianser har en kompletterande karaktär till en början som med tiden övergår till en mer konkurrerande karaktär.

### **Motiv till strategiska allianser**

Enligt Bengtsson & Skärvad (2001) är förutsättningarna för samarbete mellan företag bättre än någonsin. Förutsättningarna har ändrats, främst beroende på den senaste tidens utveckling inom IT och kommunikation. I dagens föränderliga marknad är det viktigt att optimera sina resurser och sex dominerande motiv är identifierade vad gäller uppkomsten av strategiska allianser.

- ✓ *Bättre resursutnyttjande.* Allianser inrättas för att uppnå stordriftsfördelar genom att dela eller specialisera produktionen.
- ✓ *Snabbhet.* Då produkternas livscyklar idag blir allt kortare är det viktigt att introducera dem snabbt. Gemensamma insatser förbättrar detta.
- ✓ *Flexibilitet.* Detta krävs för att möta de förändringar som sker på marknaden och i teknologin. Flexibiliteten uppstår då de inte behöver binda upp samma mängd resurser om de istället väljer en allians.
- ✓ *Gemensamma standards.* I en globaliserad och mer sammankopplad värld blir detta allt viktigare. Företag har svårt att införa accepterade standarder på egen hand, till det krävs samarbete.
- ✓ *Utestängningseffekter.* Om företag går samman stänger de samtidigt ute konkurrenter från att samarbeta med just det företaget. Företaget blockerar då denna möjlighet för andra bolag.
- ✓ *Lärande och kompetensöverföring.* Motivet är utvecklingsskäl. Genom att kombinera olika kompetenser kan nya mer konkurrenskraftiga skapas. Ofta skapas också då också ett högre tempo i utvecklingen.

Yoshino & Rangan (1995) menar att trenden pekar på att företag, förutom att hantera strategiska allianser, även måste lära sig att hantera nätverk. De kallar hanteringen av globala nätverksorganisationer för "the next managerial frontier". Gulatis (1998) kritik att forskningen hittills varit för dyadisk ligger också i linje med detta. Dessutom finns det för lite forskning kring företags relationer i nätverk. (Ibid)

### **Strategiskt agerande i nätverk**

Enligt Smith & Laage-Hellman (1992 i Axelsson, 1996) finns det ett antal olika strategiska handlingsalternativ i ett nätverk. Det går dock aldrig att avgränsa sig till ett av nedanstående alternativ då nätverk är i ständig förändring och rörelse.

- ✓ *Undvika.* På detta sätt undviker företaget en aktör i ledet. Exempelvis kan ett företag som vill sälja en produkt skapa ett behov hos slutanvändaren, inte hos leverantören.
- ✓ *Flankera.* Likt ovan så försöker företaget etablera kontakt med kundens kund.
- ✓ *Kombinera.* I detta scenario försöker en aktör få två andra att jobba tillsammans för att producera en lösning som förstnämnde behöver.
- ✓ *Byta ut.* Att helt enkelt byta ut en aktör och vända sig till någon annan.
- ✓ *Utveckla/förstärka.* Här är strategin att fördjupa en existerande relation, förslagsvis genom att involvera fler aktörer från båda sidor.
- ✓ *"Slå en bro".* Här används en aktör för att nå en annan. Någon som känner någon som känner någon.....

- ✓ *Blockera*. Exempel på den strategin kan vara att köpa upp ett företag för att blockera ett annat företags tillträde till en marknad.

Axelsson (1996) skriver att en av de viktigaste sidorna med nätverksagerande är att inte endast beakta de direkta relationerna, utan att även beakta och arbeta med olika indirekta relationer. Vidare betonar han vikten av de informella relationer som finns i nätverk. Det är viktigt att veta hur de relationerna kan utnyttjas och vilken uppmärksamhet de bör ges. På det sättet är det lättare att identifiera olika handlingsalternativ i industriella system då de olika företagens positioner är givna vid en viss tidpunkt. Dagens system kännetecknas dock av dynamik vilket försvårar ovanstående resonemang då nätverk väldigt sällan är statiska.

Axelsson (1996) skriver vidare att ”nätverka” går ut på att använda andra aktörer för att påskynda önskvärda förändringsprocesser. Det finns flera alternativ med denna strategi, ett av dem är att plantera ut idéer och koncept på viktiga platser i nätverket.

### 3.1.3 Informella nätverk

Den tillgängliga litteratur och forskning kring informella nätverk är intra-organisatorisk och inte inter-organisatorisk, alltså inom organisationer och inte mellan organisationer. (Yoshino & Rangan, 1995) De skriver också att få forskare tydligt särat på interna och externa nätverk. Det samma gäller, enligt författarna, vilka utmaningar som finns i ekonomistyrningen. Vidare anser de att inga av de utmärkande dragen för internt stödjande nätverk delas av externa nätverk där de senare snarare är lapptäcken med en gemensam förståelse som skiljer sig från allians till allians. För att förtydliga skillnaderna de belyser har de sammanställt en figur som redovisas nedan.

Internal versus External network

Managerial Dimensions	Internal Network	External Network
Shared vision	Yes	No
Animating mind-set	Cooperation	Cooperation and competition
Organizational mandates	Clear	Ambiguous
Organizational objective	Global optimization	Develop win-win approaches
Emphasis on systems	More	Less
Emphasis on people	Less	More
Lines of authority	Clear	Ambiguous at best

Figur 4. Typer av strategiska allianser. Källa: Yoshino & Rangan (1995, sid 203)

Gulati (1998) menar emellertid att mycket av förklaringen till varför och med vem företaget ingår allianser med kan förklaras av företagets sociala nätverk. Han skriver vidare att företag inte uteslutande använder aktiviteterna som bas när de väljer samarbetsform och kontraktsform. Sociala nätverk från tidigare allianser är också

betydelsefullt. Gulati (1998) anser också att sociala nätverk är källan till viktiga beteende- och prestationsimplikationer för företagens allianser.

Krackhardt & Hanson (1993) skriver att den informella organisationen, då främst intra-organisatoriska, formas för att lösa uppgifter och ligger utanför den formella hierarkiska organisationen. De informella nätverken, också kallade sociala nätverk, är speciellt viktiga i kunskapsintensiva branscher (Cross, Noria & Parker, 2002).

Krackhardt & Hanson (1993) definierar den informella organisationen som ”det nätverk av relationer som anställda formar tvärsöver funktioner och divisioner för att snabbt lösa vissa uppgifter”. De använder en metafor för den formella och informella organisationen som beskrivs som skelettet och nervsystemet. Enligt dem handlar det om komplexa nät av sociala relationer som skapas varje gång kollegor kommunicerar som sedan övergår de till en fast form och ett väldigt stabilt nätverk har skapats.

Cross, Borgatti & Parker (2002) menar att de senaste årtiondenas omstruktureringar har resulterat i allt mindre nivåer inom företag. I likhet med Krackhardt & Hanson (1993) anser de att en av biprodukterna är att arbetet sköts genom informella kanaler och relationer istället för de formella strukturerna. De skriver också att de informella relationerna är mer representativa över hur verksamheten verkligen styrs än den formella organisationsstrukturen. Det är också det informella nätverket som håller ihop tvärfunktionella processförbättringsinitiativ, allianser och fusioner.

Gulati (1998) skriver att tillit i det sociala nätverket kan ersätta formella kontrakt. Han menar också att informationsfördelarna ett företag kan få genom sitt sociala nätverk möjliggör skapandet av nya allianser genom *access, timing & referrals*. Med *access* menar han tillgänglighet till information om potentiella partners skicklighet och pålitlighet. *Timing* är att ha rätt information vid rätt tid. *Referrals*, den viktigaste komponenten, är att företag i befintliga allianser kan rekommendera andra företag och allianser.

### **Social Network Analysis**

Samtliga författare ovan (Cross, Borgatti & Parker, 2002; Cross, Noria & Parker, 2002; Gulati, 1998; Krackhardt & Hanson, 1993) använder ett redskap benämnt Social Network Analysis, SNA. Analysen används för att kartlägga intra-organisatoriska informella nätverk. Cross, Borgatti & Parker (2002) menar att SNA är ett kraftfullt verktyg för beslutsfattare då analysen hjälper dem hitta det verkliga mönstret av informationsflöden i ett nätverk. Metoden underlättar upptäckten av vilka aktörer som inte är involverade samt vilka som används för mycket. Studier visar att centrala personer, naven i nätverket, kan vara en börda för nätverket då de oftast överbelastas och således sänker tempot.

Med hjälp av SNA har Cross, Noria & Parker (2002) hittat sex myter i informella nätverk. De menar, i likhet med ovan nämnda författare, att företagsledare kan använda sig av informella nätverk för att förbättra arbetet inom organisationen. Det är då mycket viktigt att vara medveten om nedanstående myter.

### **Myter i informella nätverk**

Den första myten är att företagsledare vanligtvis tror att företaget måste kommunicera mer för att bygga bättre nätverk. I själva verket bör företagen fokusera på vad de gör



bäst. Frågan huruvida ”vem som får information från vem?” måste ändras till ”vem vet vad?”. Den andra myten är att alla i ett nätverk ska vara förenade med varandra. I stället för ett fullt integrerat nätverk bör investeringen i stället fokusera på utvecklandet av strategiskt viktiga relationer. (Cross, Noria & Parker, 2002)

Myt nummer tre är innebär att företagsledare inte tror det finns speciellt mycket att göra för att underlätta för informella nätverk. Det viktiga här är att företag, i stället för att förlita sig på teknologi, bör se över den formella organisationsstrukturen. Denna kan ibland underminera effektivt samarbete och det är viktigt att beslutsfattare är medvetna om att ett effektivt informellt nätverk tar tid och rum. (Ibid)

Den fjärde myten menar att personer passar in i nätverk beroende på deras personlighet och att den inte kan ändras. Verkligheten är att även starkt introverta personer kan ha ett väl utvecklat personligt nätverk. Det kan också vara så att starkt sociala personer är mer intresserade i själva relationen än att få arbetet utfört med hjälp av nätverket. Vidare går det att uppmuntra arbete i nätverk, bland annat med olika workshops. (Ibid)

Näst sista myten är uppfattningen om att centrala personer i ett nätverk, som blivit organisatoriska flaskhalsar, bör göra sig själva mer tillgängliga. I stället är det så att det informella nätverket bör läggas kring dem för att avlasta dem och samtidigt öka flödet i nätverket. (Ibid)

Sista myten är att beslutsfattarna tror sig veta vad som försiggår i nätverket, de tror sig kunna kontrollera det. Det har tvärtemot visat sig att de som tror sig bäst veta vad som försiggår är de som i verkligheten vet minst. (Ibid) Myten stärks också av studier gjorda av bland andra Krackhardt & Hanson (1993), Molina (2001) och Cross, Borgatti & Parker (2002).

### **Olika informella nätverk**

Molina (2001) delar upp sin analys av nätverk på tre olika sorters relationer. Det görs för att analysera olika personers sociala nätverk. Han hanterar arbets-, vänskaps- och rådfrågningsnätverk. Även Krackhardt & Hanson (1993) delar upp det sociala nätverket på tre delar. I stället för Molinas mer personliga nätverk beskriver de rådfrågnings-, förtroende- och kommunikationsnätverk.

Rådfrågningsnätverket visar de framstående aktörerna inom en organisation. Det visar också vem som rådfrågar vem för att lösa problem. Förtroendenätverket avslöjar vilka deltagare som delar med sig av politisk information i krissituationer. Kommunikationsnätverket visar vilka av de anställda som regelbundet diskuterar arbetsrelaterade ämnen. (Ibid)

Krackhardt & Hanson (1993) anser att en kartläggning av de tre nätverken kan avslöja källan till politiska konflikter. Kartläggningen visar även på anledningar till låg prestationsförmåga, bland annat vid problemlösning. Det kan även blottlägga anledningar till dåliga informationsflöden och förklara en organisations oförmåga att generera nya idéer.

### 3.1.4 Federationen

Provan (1983) skriver att federationer uppstår baserat på ett föreställt behov av att koordinera, hantera och kontrollera aktiviteter i en eller flera organisationer som är beroende av varandra. Författaren menar att kontroll är den huvudsakliga skillnaden mellan en federation och andra typer av inter-organisatoriska länksystem. Icke federatoriska länkar som joint ventures kontrolleras av de organisationer som är involverade. Federationen kontrolleras av sin administration FMO, Federation Management Organization.

De typer av federationer som Provan (1983) studerar är delaktighetsfederationen (Participatory Federation), den oberoende federationen (Independent Federation) och den obligatoriska federationen (Mandatory Federation). I delaktighetsfederationen finns det en direkt interaktion mellan medlemmarna och nätverkskomplexiteten är ganska låg. Det är en låg komplexitet då det mesta hanteras och koordineras av federationens egen ledning, FMO. Delaktighetsfederationens framgång beror inte bara på organisationsadministrationens beslut, utan även på hur mycket medlemmarna är beredda att samarbeta med varandra. (Ibid)

Den oberoende federationen kontrolleras inte av sina medlemmar utan fungerar som en fristående organisation. Även om medlemmarna kontrollerar den egna operationella verksamheten måste de hålla med formellt för att lämna ifrån sig kontrollen över ett eller flera uppdrag till FMO. Den förhållandevis starka positionen som FMO har relativt sina medlemmar gör att den kan övervaka medlemmarnas aktiviteter och införa sanktioner om de inte sköter sig. Överlevnaden av organisationens administration beror på det kollektiva stöd medlemmarna ger. (Ibid)

Den obligatoriska federationen påminner om ett tätt sammanbundet ägt system. I denna federation ansluter sig medlemmarna för att de är tvungna enligt lag eller att kostnaden att inte ansluta sig är för hög. Trots detta äger inte federationen medlemmarna utan en operativ frihet tillås. Medlemmarna måste dock rätta sig efter federationens anvisningar. Av de anledningarna är det väldigt få som säger upp sitt medlemskap. (Ibid)

För organisationer som är beroende av varandra erbjuder organisationsformen federationen ett unikt sätt att reducera osäkerheter och komplexitet i organisationernas omvärld. Upprättandet av en administrativ organisation i federationen kan hjälpa organisationer att hantera flödet av resurser, både mellan federationens medlemmar och mellan organisationens medlemmar och externa organisationer. Genom kunskapen kan företagsledare få hjälp med att utveckla de strategier som är lämpade för just deras organisation. Kunskapen är också viktig för beslutsfattare som överväger att dra sig ur olika samarbetsorganisationer. (Ibid)

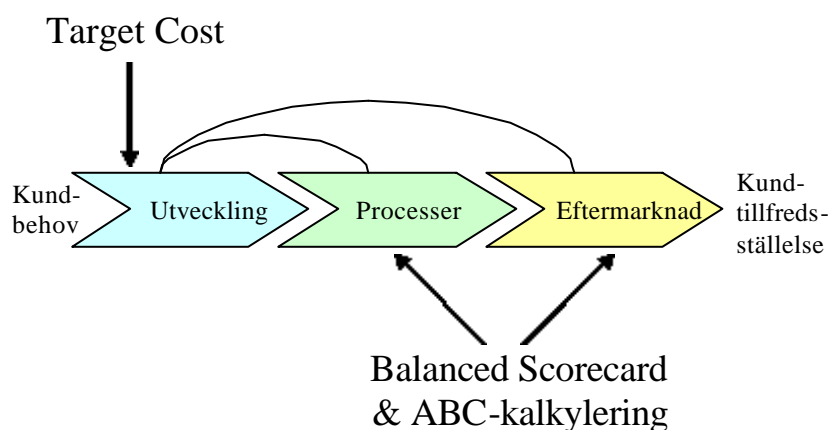
### 3.2 Ekonomistyrning

Traditionellt har ekonomistyrning antagit ett vertikalt fokus där lönsamhetskrav har brutits ner i väl avgränsade delkrav. I början av 1980-talet började ekonomistyrning med ett horisontellt fokus att sprida sig, processorienteringen. Detta tankesätt fick senare på 1990-talet ett allt större genomslag. En av delarna i processorienteringen är att göra sig av med buffertar och lager i största möjliga mån. Effekten av detta resulterar i att företagen blir mer beroende av sina underleverantörer. Resultatet blev då att leverantörerna då också utvecklade styrmedlen i samma riktning. (Bengtsson, Lind & Samuelsson, 2000)

Genom bland annat processorientering och fokusering på kärnverksamheten är företagens gränser under konstant förändring. Nya aktiviteter kommer fram, existerande säljs ut och nya former att samarbeta med andra företag dyker upp. Då företag i högre utsträckning renodlar sin verksamhet och outsourcar så utvecklar de också ett större beroende till leverantörerna. Det går också att se en högre grad av samarbete mellan företag då de vill behålla de konkurrensfördelar de får genom outsourcing. (van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000)

En gemensam nämnare för de managementstrategier som har uppmärksammats de senaste åren är att de betonar vikten av att kunna identifiera de värdeskapande aktiviteterna. Behovet kommer av att företag i allt för stor utsträckning använder resurser till icke-kundvärdeskapande aktiviteter. Exempel på ekonomistyrningsverktyg som används för att identifiera och prioritera de aktiviteter och resurser företag bör satsa på är TCM och ABC. (Anthony & Govindajaran, 2001)

Vi har valt att främst presentera tre olika ekonomistyrningsmetoder som alla fokuserar på olika delar i värdekedjan. Förutom de introduceras även två andra tillvägagångssätt för ekonomisk styrning.



Figur 5. Ekonomistyrningsmetoders placering i värdekedjan. Källa: föreläsning 2002-09-18, Christian Ax

#### 3.2.1 Total Cost Management

TCM utvecklades i Japan och idag arbetar och idag arbetar 40% av företagen med metoden (Bengtsson, Lind & Samuelsson, 2000). En produkts kostnader fastställs till stor del redan när den utvecklas och designas. Därför är TCM ett bra verktyg då den

fokuserar på produktens design- och utvecklingsstadium. Metoden sätter kunden i fokus och utgår från vad kunden är beredd att betala. Efter att detta pris är kartlagt identifieras den marginal företaget kräver på produkten med tanke på den långsiktiga affärsplanen samt det kortsiktiga vinstkravet. Efter det är gjort vet företaget exakt vad den specifika produkten får kosta att tillverka. (Bäckström & Lind, 2000)

$$\text{Target Cost} = \text{Expected Sales Price} - \text{Target Profit}$$

Target Cost, TC, beskriver kostnadstaket på produkten för att företaget ska kunna uppnå sina vinstkrav. TC är den parameter som är lättast att påverka av de tre nämnda. Oftast blir TC större än vad som var budgeterat och arbetet att minska kostnaderna börjar. Då delas produkten upp i funktioner och olika nivåer för kostna - den fastställs för produktens delkomponenter. När då företaget försöker sänka tillverkningskostnaden är det viktigt att inte ge avkall på de komponenter som skapar kundvärde. (Ibid)

### ***3.2.2 Activity Based Cost Management***

Activity Based Cost, ABC, utvecklades i slutet av 1980-talet och framställdes som lösningen till problemet med de skenande fasta kostnaderna. De fasta kostnaderna hade debatterats flitigt i USA där de ökat markant och anklagades för att ligga bakom den amerikanska industrins försämrade konkurrenskraft. ABC skulle förbättra företagets kontroll över kostnader då metoden härleder de indirekta kostnaderna till kalkylobjekten på ett bättre sätt än de traditionella kalkylmetoderna. (Bäckström & Lind, 2000)

Det finns två centrala begrepp inom ABC-kalkylering, aktiviteter och kostnadsdrivare. Centralt i metoden är att kostnaderna härleds till de specifika aktiviteter som är orsaken till just dem. Nytt med metoden var att kostnaden för en produkt utgjordes av summan av aktiviteterna för utveckling, tillverkning, försäljning och distribution. (Anthony & Govindajaran, 2001)

Aktiviteter, konkreta arbetsuppgifter, förbrukar alltså resurser. I den traditionella självkostnads-kalkylen togs ej hänsyn till alla de omkostnader som ABC gör. Dessutom sker en mycket mer precis indelning av omkostnaderna. Kostnadsdrivare är ett annat centralt begrepp inom ABC-kalkylering vilken fördelar aktivitetskostnaderna på produkterna. Den förklarar hur mycket av en aktivitet som en produkt förbrukar och fördelar således kostnaderna efter den ekvivalensen. (Ibid)

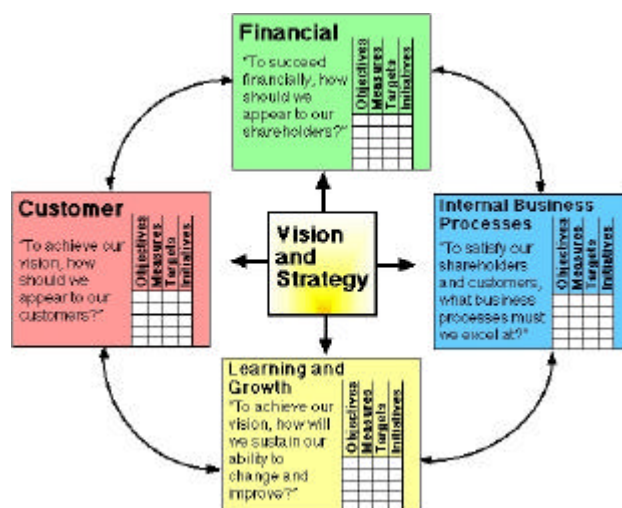
Vid en ABC-implementering görs först en aktivitetsanalys. Analysen ligger sedan till grund för identifiering av aktiviteter som är värdehöjande och de som inte är det. Största fördelen med den ekonomiska styrningsmetoden är att den möjliggör en styrning av stödfunktioner som i traditionell ekonomistyrning har kategoriserats som en fast kostnad. (Bäckström & Lind, 2000)

Hope & Hope (1995 i Berry & Ahmed, 1997) understryker värdet av ABC-kalkylering och trycker på behovet av att introducera horisontella informationssystem, speciellt ABM-system. De menar att gamla vertikala strukturer och informationssystem måste tas ur bruk och ersättas med horisontella informations system som är riktade horisontellt mot kunden. Enligt Hope & Hope (Ibid) är det ABC-system som kan bringa liv i de horisontella systemen och få tillväxt och lönsamhet att öka. Genom att

systemet belyser de värdeskapande aktiviteterna och dessutom eliminera allt onödigt arbete sker det. Mycket viktigt är det av att använda teknologi för att öka hastigheten och kvaliteten på processerna och informationssystemen. De menar också att hög-effektiva kostnadshanteringsprogram är en nödvändighet i horisontella organisationer. (Ibid)

### 3.2.3 *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan och David P. Norton är grundarna till det balanserade styrkortet. Centralt för ett företags ekonomistyrning är dess vision och strategi och det balanserade styrkortet är ett av tillgängliga medel för att kommunicera ut dessa. Strategi betyder hur vi ska gå till väga för att nå den framtida position organisationen önskar befinna sig inom ett par år. Enligt Olve mfl (1999) utvecklade Kaplan och Norton styrkortet på grund av att de inte var tillfredsställda med den ensidiga fokuseringen på de finansiella måten. De finansiella måten tar inte hänsyn till de krav som dagens organisationer ställer.



Figur 6. Övergripande figur om hur ett styrkort är uppbyggt. Källa: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

Olve mfl (1999) menar att styrkortet försöker koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga genom att företaget skådas ur fyra perspektiv. För varje perspektiv formuleras olika mål för att visionen ska uppnås, hur de ska mätas och tolkas samt hur dessa kritiska framgångsfaktorer ska uppnås. De långsiktiga strategierna bryts sedan ner på en mer operativ nivå. Då går det att klarare se vilka operativa handlingar som leder mot den uppställda visionen och strategin.

Det finansiella perspektivet mäter det som är historiskt, det som hände igår. Måten sätter organisationens långsiktiga mål och syftar till att stärka det ekonomiska resultatet. Alla mål och mått i de övriga perspektiven skall länkas till det finansiella. Enligt Kaplan & Norton (1996) är det slutliga långsiktiga målet för företaget att generera avkastning till investerare. I detta perspektiv beskrivs ägarnas förväntningar på företaget i form av tillväxt- och lönsamhetskrav. Olve mfl (1999) tycker att det även är lämpligt att beskriva vilka ekonomiska risker som företaget skall kunna ta, huruvida negativa kassaflöden skall accepteras och hur stora kundfordringar som skall tillåtas.

Kundperspektivet mäter det som händer idag, det vill säga vad kunderna tycker om företaget och vad som bör förbättras. Här analyseras hur och vilka kundvärden som skall tillfredsställas samt varför kunderna skall vara beredda att betala för dem. Kundperspektivet benämns som hjärtat i styrkortet. Tillfredsställs inte kundernas behov genereras inte några intäkter och verksamheten kan inte fortgå. Exempel på mått i detta perspektiv kan vara tillfredsställelse, lojalitet och lönsamhet för målkunder och marknadssegment, vilket krävs för att kunna behålla och stärka sin position på marknaden. (Ibid)

Processperspektivet mäter likt kundperspektivet också det som händer idag. Det perspektivet är en analys av företagets interna processer. De processer som inte skapar kundvärde ska elimineras. Olve mfl (1999) skriver att företaget även här identifierar nuvarande samt nya kunders behov och försöker ta fram lösningar för de olika behoven.

Perspektivet för förnyelse och utveckling speglar framtiden för verksamheten. Det kartlägger vad som fortsättningsvis måste förändras för att vision och långsiktiga mål ska realiseras. Företaget analyserar vad som krävs för att vidmakthålla och utveckla den kunskap som behövs för att tillfredsställa kundernas behov, men också för att kunna upprätthålla effektivitet och produktivitet. Enligt Olve mfl (1999) satsar företaget mycket på en av deras största resurser, vilken är personalen. Personalens kompetens är viktig, utbildning och information är en avgörande del av detta perspektiv.

I varje perspektiv diskuteras vad som krävs för att uppnå den framtida visionen. Utifrån detta fastställs de kritiska framgångsfaktorerna. En kritisk framgångsfaktor skall vara direkt kopplad till de strategiska målen för varje perspektiv. Företaget definierar de faktorer som har störst påverkan för att nå mål och visioner. Faktorena ligger sedan till grund för framtagande av nyckelmått. För att få fram de kritiska framgångsfaktorerna måste företaget fråga sig vad de ska göra för att lyckas, samt vad de inte får misslyckas med. I ett framgångsrikt styrkort måste alla perspektiv analyseras och knyts samman så att hela styrkortet kommer i balans. (Ibid)

Enligt Kaplan & Norton (1996) är det viktigaste vid identifiering av företagets nyckelmått är att det finns ett orsak-verkan-samband dem emellan. De måste vara sammankopplade för att direkt påverka det finansiella perspektivet, eller indirekt påverka det genom ett annat perspektiv. Det finansiella resultatet är således det långsiktiga målet. De övriga måten ger tidiga signaler och fungerar som inriktning av verksamheten. Det krävs eftertanke för att välja ut och kombinera mått på ett lämpligt sätt. För att göra detta krävs diskussioner om hur sambanden kan se ut mellan olika faktorer.

### **3.2.4 Finansiellt ansvar som ekonomistyrning**

Ledare i organisationer är alla ansvariga för att optimera output i förhållande till input. Ibland är denna relation lätt identifierbar, ibland är det svårare. För att avgöra huruvida ledningen har lyckats med sin uppgift måste deras prestation mätas. Anthony & Govindajaran (2001) beskriver ett antal olika sätt att dela ut finansiellt ansvar till organisatoriska subenheter. Det finns två olika ansvar, intäkts- och kostnadsansvar.

**Intäktsansvar**

Arbetar en enhet under resultatansvar sker både input och output i monetära termer. Det är således lätt att följa upp och bedöma om enheten är framgångsrik eller ej. Det finns flera fördelar med att tilldela en enhet resultatansvar. Kvaliteten i besluten ökar då beslut avgörs av de som känner till markanden bäst vilket också medför att hastigheten i besluten ökar. Vardagsbesluten slipper företagets ledning bekymra sig om samt att underordnade chefer får en ”träning på plats” för beslut. Viktigt är att en noggrann uppföljning gentemot det budgeterade utfallet sker löpande. (Ibid)

Det finns ett antal nackdelar med resultatansvar. Ledningen förlorar sin kontroll, kvaliteten i besluten kan minska och en viss form av tävling mellan enheter med resultatansvar kan uppstå vilket troligtvis inte gynnar företaget i längden. (Ibid)

**Kostnadsansvar**

Det finns två kategorier av kostnadsansvar, discretionary expence center och engineered expence center. Ett engineered expence center karaktäriseras av att inputen kan mätas monetärt och att outputen kan mätas i fysiska termer. Dessutom kan den optimala monetära inputen för att producera en fysisk enhet bestämmas. Denna form av ansvar är vanlig i tillverkande enheter. Effektiviteten mäts då det verkliga värdet av outputen jämförs med en standardkostnad för samma produkt. Skillnaden mellan dem ger då ett mått på effektivitet. Inte bara kostnaderna visas hänsyn till då kvalitet på produkterna samt volymen är minst lika viktig. (Ibid)

Anthony & Govindajaran (2001) skriver vidare att avdelningar och företag där det är svårt att mäta enhetens output i monetära termer fördelaktigt styrs som ett discretionary expence center. Förutom att det är svårt att mäta output kännetecknas även dessa center ofta av avsaknaden av måkongruens. Det är således inte alltid lätt att etablera ett optimalt förhållande mellan input och output. Administrations- och supportcenter är en kategori av discretionary expence center.

**3.2.5 Ideella föreningar**

De flesta företag är vinstdrivande vilket gör att nettoinkomst blir ett mått på framgång. Det är inte fallet i ideella föreningar då de inte får gå med vinst. Många av föreningarna har flera mål men effektiviteten att nå dem kan sällan kvantifieras. Det är också det största problemet med ekonomistyrning i ideella föreningar. Då den ideella föreningen inte får gå med vinst eller förlust är det väldigt viktigt att cheferna håller sig till de budgeterade utgifterna. Budgeten blir därför det viktigaste styrmedlet, åtminstone för de ekonomiska aktiviteterna. (Anthony & Govindajaran, 2001)

Ideella föreningar styrs av en nämnd eller styrelse. Medlemmarna i styrelsen eller nämnden avlönas inte alltid och många av dem är obekanta med företagsledning. Av den anledningen utövar de ofta också mindre kontroll än styrelser i vinstdrivande företag. Då det ekonomiska läget i den ideella föreningen bara uppmärksammas när föreningen har problem är det viktigare än för vinstdrivande företag med en bra ekonomisk översikt. (Ibid)

### 3.3 Ekonomistyrning i nätverk

Många författare har noterat att det sedan mitten av 1990-talet har skett förändringarna i företags verksamheter samt att de nya styrmedlen har gjort att ekonomistyrningen fokuserar utanför det fokala företaget. (Bengtsson, Lind & Samuelsson, 2000) Van der Meer-Koistra & Vosselman (2000) menar också att forskning kring horisontell ekonomistyrning inte borde begränsas till ett inter-organisatoriskt perspektiv, utan även vidgas till ett intra-organisatoriskt perspektiv.

Planander (2002) skriver att traditionella dyadiska relationer mellan köpare, säljare och konkurrenter ofta ersätts av nätverk eller gemensamma värdehöjande aktiviteter. Det beror främst på den ökade globala konkurrensen och ny tillgänglig informationsteknologi vilket påverkar företagens förutsättningar att agera radikalt. Förändringarna i konkurrenssituationen samt de nya samarbetsformerna betyder att det företag som effektivt kan styra sin organisation kommer att uppnå en central konkurrensfördel i framtiden.

#### 3.3.1 Horisontell ekonomistyrning

Horisontella ekonomistyrningen tar sig uttryck i TC och "open book accounting". Den används av företag för att styra enheter utanför de juridiskt avgränsningar som finns kring företaget, det blir ett försök att vidga den hierarkiska koordineringen utanför företagets gränser. Vidare används den horisontella ekonomistyrningen av företag för att försöka dominera motparterna. (Bengtsson, Lind & Samuelsson, 2000)

I de industriella nätverken är ekonomistyrningens effekter fokuserade på affärsförbindelser, precis som i den horisontella ekonomistyrningen. Skillnaden är att den horisontella ekonomistyrningen tar sin utgångspunkt i ett företag och ekonomistyrningen i de industriella nätverken utgår från båda företagen i affärsrelationen. (Ibid)

#### Total Cost Management

I jakten att minska tillverkningskostnader söker sig företag ofta utanför de egna gränserna. Bäckström & Lind (2000) skriver att det inte är ovanligt att företag inte själva kan minska de kostnaderna i tillräcklig omfattning utan att en stor del av kostnadsmassan identifieras hos underleverantörerna. TCM används flitigt inom bilindustrin och i en undersökning av Gietzmann & Imoue (1991) visade det sig att underleverantörerna till en bilfabrik i England stod för över 80% av kostnadsmassan.

Sett ur ett nätverksperspektiv har Bäckström & Lind (2000) identifierat fyra konsekvenser av TCM.

- ✓ Fokusering mot ökad grad av standardisering.
- ✓ Traditionell ensidig kontroll av teknisk utveckling.
- ✓ Öppnar upp företaget gentemot andra företag.
- ✓ Stimulerar dialog kring aktivitetsberoenden.

Enligt Mouritsen mfl (2001) är TCM en ekonomistyrningsmekanism som fokuserar på styrningen av utvecklings- och designprocesser. Bäckström & Lind (2000) skriver vidare att fokuseringen på rutinaktiviteter utarmar företaget på längre sikt. Det leder



till en negativ utvecklingspiral av företagets resurser. Och för att utvecklas och hitta nya vägar krävs ett överskott av resurser.

### **Open book accounting**

Ytterligare en dimension av TCM är open book accounting. De två metoderna används med fördel tillsammans i industriella nätverk. Metoden ger en ökad genomskinlighet för de involverade parterna då kostnadsinformationen är synlig för alla parter. Då kostnaderna är synliga blir vinsten det också. Genomskinligheten som nämndes innan ses som en vital del för att skapa ett konkurrenskraftigt nätverk. (Mouritsen mfl, 2001)

Open book accounting är alltså en strategi som framkallar samarbete mellan företag involverade i en leverantörskedja. Kostnadsinformationen används för att påverka flödet av produkter och tjänster mellan de nätverkande företagen. Tidigare hemlig information visas här helt öppet. (Ibid) Det är dock viktigt att tillägga att det köpande företaget har tillgång till dennes informationssystem men det köpande företaget öppnar inte upp sina informationssystem till underleverantören. (Bengtsson, Lind & Samuelsson, 2000)

### **Activity Based Cost**

ABC kan med fördel användas i ett nätverk både för stödfunktioner såväl som för tillverkande enheter. Används ABC är det möjligt att få indikationer från ekonomi-styrningen huruvida en enhet är kostnadseffektiv eller inte. (Bäckström & Lind, 2000)

Det finns fyra konsekvenser av en ABC-implementering som bör diskuteras. (Ibid)

- ✓ Fokusering på standardisering och rutinaktiviteter.
- ✓ Tydliggörande av verksamhetsprocesser.
- ✓ Ifrågasättande av etablerade ansvarsområden.
- ✓ Synliggörande av beroenden till andra företag.

I den inledande analysen innan en implementering sker identifieras aktiviteter som är värdeskapande respektive icke-värdeskapande. Analysen leder till en kvantifiering som förenklar aktivitetens omfattning. Förenklingen leder i sin tur till en standardisering som kan innebära att personalens utvecklingspotential ej utnyttjas. Dessutom kan det innebära en eliminering av de icke-kvantifierbara aktiviteterna. Likt vid användning av TCM är denna metod ingen som utvecklar och främjar ett nätverkstänkande. Detta då ABC-konceptet försöker överföra produktionsfunktionens tänkande med standardiserade aktiviteter till andra funktioner i företaget med betydligt större innehåll.

Avslutningsvis skriver Bäckström & Lind (2000) att forskning visar att det förekommer komplexa bindningar mellan företag och att det är den nära kontakten till andra företag som i många fall skapar utveckling och framgång. Innebörden är att en ABC-analys kan identifiera och tydliggöra ett företags länkar till andra aktörer så att de tillsammans kan utveckla länkarna tydligare.

### **3.3.2 Hamel's värdenätverk**

Hamel (2000) menar att fördjupade relationer med leverantörerna utgör en viktig del i affärsmodellen. Företag undersöker hur bra de är på att utnyttja leverantörerna som en

del av affärskonceptet. Viktigt här är att veta hur de skulle kunna utnyttja samarbetspartners för att förvärva större flexibilitet och bli mer koncentrerade på sina kärnprocesser. Företag ska analysera vilka möjligheter de skulle kunna få om de kunde ta del av de tillgångar och kunskap som andra företag besitter.

Affärskonceptet är att det som inte är annorlunda inte heller är strategiskt. Produkter och företag måste vara unika och nyskapande. Det handlar inte om att attackera konkurrenterna, utan om att undvika dem. Målet är att skapa en unik affärsmodell, både till innehåll och till det sätt den bedrivs på. Affärsmodellen ska vara unik på ett sätt som kunderna sätter värde på. Hamel (2000) menar att många av de beslut som definierar företagets affärsmodell togs för flera år sedan, det är nu dags att tänka nytt. Hamel's affärsmodell består av de fyra komponenterna kundkontakter, kärnstrategin, strategiska resurser och värdenätverk. Vi har valt att koncentrera oss på den sistnämnda.

Hamel (2000) skriver vidare att många av de resurser som är betydelsefulla för ett företags framgångar idag ligger utanför dess direkta kontroll. Beståndsdelarna i värdenätverket består av leverantörer, samarbetspartners och allianser.

Fördjupade relationer med leverantörerna utgör en viktig del i affärsmodellen. Företaget tittar på hur bra de är på att utnyttja leverantörerna som en del av affärskonceptet. Tanken med det hela är att överlåta aktiviteter som inte tillhör kärnverksamheten på leverantörer.

Förhållandet till en samarbetspartner skiljer sig från förhållandet till en leverantör. Till skillnad från det vertikala förhållandet till leverantören är relationen till samarbetspartnern av en mer horisontell karaktär. Detta är väldigt likt nätverkstänkandet då Hamel (2000) menar att företag ska försöka "låna" tillgångar och kunskap som andra företag besitter för att skaffa sig en konkurrensmässig fördel.

Allianser är också en del i värdenätverket där vinster och förluster delas med samarbetspartners. Här är dock samarbetspartnerna mera konkurrenter än leverantörer som alla vill befinna sig på den "vinnande sidan". I vissa fall kan ett högriskprojekt framstå som mer realistiskt genomförbart i en allians. En av anledningarna är då sådana projekt ofta kräver höga initiala investeringar. Därav ett samarbete mellan konkurrenter.

Ungefär som Stabell & Fjeldstad (1998) menar Hamel (2000) att de olika kunderna i värdenätverket länkas ihop, antingen direkt eller indirekt. Det finns alltså ett nät, någon som agerar mellanhand mellan de olika kunderna.

### **3.3.3 Beslutsfattande i nätverk - tre paradoxer**

*Möjligheter och begränsningar i ett nätverk.* Enligt Håkansson & Ford (2002) är paradoxen relaterad till hur noderna i nätverket är inbyggda. När relationerna utvecklas genom investeringar uppstår möjligheter för noderna, men samtidigt restriktioner då nodernas förmåga att förändras minskar. Paradoxen är alltså att företag inom ett nätverk inte kan agera precis som de själva vill. Förfarandet är dock inte bara relaterat till hur mycket de har investerat i nätverket och relationer utan även också relaterat till företagets egna interna möjligheter. Organisationerna är "tyngda" av den expertis och de resurser som de har byggt upp vid tidigare investeringar.

Ovanstående resonemang leder till olika konsekvenser för beslutsfattare. För det första ger det dem en myriad av möjligheter att välja mellan då nätverk är väldigt diversifierade. Om något ska ändras ställs stora krav på den person som ska genomföra förändringen, både när det gäller att övertala folk samt att möta deras förväntningar. Förändringar utgår från nätverket och vill någon söka sig utanför blir det kostsamt, hur överförs exempelvis den inneboende kunskapen i nätverket till externa aktörer? Oftast måste alltså förändringar ske inom nätverket. Slutligen utvecklas en förståelse för varandra inom nätverket, hur de borde och hur de verkligen agerar. Uppfattningen företagen har om varandra är både en styrka och en begränsning. (Ibid)

*Att påverka, eller bli påverkad, i ett nätverk.* Ett företags relationer är resultatet av dess strategi och paradoxen är att företaget blir resultatet av vad som händer i dess relationer. Alltså samtidigt som ett specifikt företag påverkar nätverket blir det också implicit influerat av de andra aktörerna. En nod utvecklas utifrån ett visst syfte och kopplas sedan till en relation som i sin tur är kopplad till en nod inom nätverket som då influerar den ursprungliga noden. En nod med en relation som inte är kopplad till någon annan nod är ju utan värde.

Företag utvecklar ofta noder som beslutsfattare ser som relationer till andra företag. De ses också som mycket viktiga av beslutsfattarna. Synen leder dock ofta till en väldigt egocentrisk hållning. De bör istället titta på nätverket som en uppsättning företag samt på de enskilda relationerna. Viktigt är att se på sitt företag som något vilket utvecklats av just relationerna, inte tvärt emot. Det är av yttersta vikt att se nätverket på detta sätt, inget företag kan ensamt utnyttja sina resurser till fullo om de inte samarbetar med andra. Strategin kan alltså inte vara förutbestämd utan mer av en interaktiv karaktär. (Ibid)

*Kontrollera samt att ej kontrollera nätverket.* Företag försöker kontrollera och påverka nätverket i deras eget syfte men desto mer de försöker göra detta, desto mindre effektivt och innovativt blir det. Eftersom alla noder är sammankopplade med varandra förändras hela nätverket om någon nod blir utsatt för egoistisk påverkan.

Strategin i ett nätverk bör därför vara att influera andra aktörer till största möjliga grad och dra nytta av deras resurser. Viktigast av allt är att utnyttja andra företags initiativ och kreativitet. (Ibid)

## 4 Empiri

*Först i detta kapitel presenteras vår fallbeskrivning. Efter det redogörs för den information som framkom under våra intervjuer. Först beskrivs respondenternas ekonomistyrning, sedan beskrivs nätverket djupare och avslutningsvis ges en bild över relationerna inom nätverket. Sist i kapitlet presenteras de olika respondenterna.*

### 4.1 Fallbeskrivning

Det nätverk vi valde att studera i vår undersökning är nätverket kring intresseorganisationen SFM, Svenska försäkringsmäklares förening. Det är en branschorganisation för försäkringsmäklare som bildades på initiativ från försäkringsmäklarna. (www.sfm.se) För att lättare kunna konkretisera kring eventuella ekonomistyrningsproblem i nätverket valde vi att fokusera vår undersökning kring framtagandet av beståndsfilen.

Beståndsfilen är en filstandard som tagits fram av SFM för att möjliggöra överföring av information från försäkringsbolag till försäkringsmäklare. Efter vi förklarat intresseorganisationen SFM kommer en förklaring av filen, vad den gör samt samarbetet kring att ta fram standarden.

#### 4.1.1 Organisationen SFM

Föreningens uppgift är att tillvarata mäklarnas intressen vid kontakt med myndigheter, massmedia och försäkringsbolag. I organisationen finns sex olika arbetsgrupper som bland annat livgruppen, sakgruppen och datagruppen. Enligt respondenterna finns det cirka 1200 försäkringsmäklare i Sverige och av dem är ungefär 800 medlemmar i SFM. Historiskt sett var mäklare enligt lag tvungna att vara medlemmar i SFM för att få arbeta som mäklare men det är inte fallet längre.

Finansieringen av SFM sker i första hand med hjälp av medlemsavgifter. I vår undersökning framkom att de aktörer som deltar i någon av arbetsgrupperna får ersättning för resor och arbetstid. Vidare finns det en heltidsanställd och två deltidsanställda i organisationen som uppbär lön.

För att ventilera mäklarmarknaden håller SFM och finansinspektionen regelbundna möten. SFM har också en disciplinnämnd för att ta hand om klagomål från allmänheten och eventuellt utdöma disciplinstraff. (Ibid)

#### 4.1.2 Försäkringsmäklarens roll

Enligt lagen om försäkringsmäklare är det fritt att verka som försäkringsmäklare i Sverige. Försäkringsmäklarnas oberoende är reglerat i lag och förordning samt i SFM's etiska regelverk. En mäklares uppgift är att, oberoende av försäkringsbolag, finna den försäkringslösning som är bäst för kunden. Valet av försäkring ska alltså motsvara det som passar kundens behov. (Ibid) Alltså får inte försäkringsmäklaren välja den lösning som är mest fördelaktig för honom personligen, då tänker vi främst på eventuella provisioner.

Förfarandet att förmedla försäkringar sker genom att mäklaren först upprättar ett uppdragsavtal med kunden som beskriver omfattningen på uppdraget. Sedan gör mäklaren en behovsanalys tillsammans med kunden. När det är avklarat utvärderar

mäklaren offerter från olika försäkringsbolag. Mäklaren delger sedan kunden sina synpunkter kring villkor och premier och kunden väljer därefter försäkringsalternativ. Efter kundens val placeras försäkringen enligt dennes önskemål och lämnad offert. Slutligen handhar mäklaren skötseln av kundens försäkringar och understödjer också kunden när förutsättningar i dennes försäkringsbehov ändras. (Ibid)

### **4.1.3 Bestandsfilen**

För att förenkla samarbetet med försäkringsbolagen började SFM arbeta på en filstandard för överföring av information från livförsäkringsbolagen till försäkringsmäklarna. Innan framtagandet av standarden ringde mäklarna livbolagen och frågade efter den information de behövde. Livbolagen konsulterade därefter sina arkiv och faxade eller skickade informationen brevlades till mäklarna varvid mäklarna sedan manuellt skrev in uppgifterna i sina system.

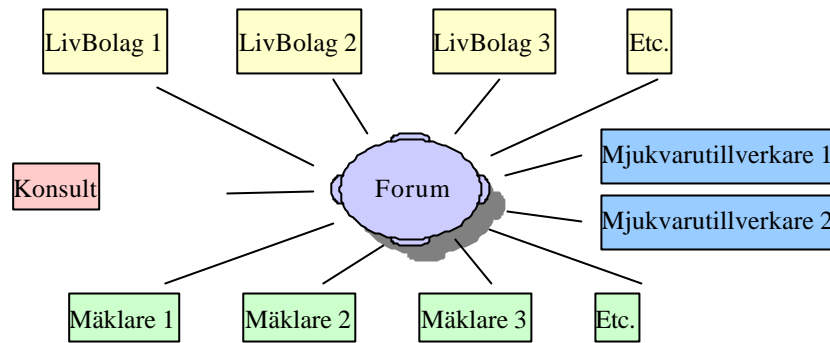
Problemet med förfarandet var inte bara att det tog mycket tid från både livförsäkringsbolag och mäklare. Det var dessutom mycket svårt att köra behandlad information kvantitativt i mäklarnas datorsystem. Genom en gemensam filstandard vinner båda parter i så väl minskade administrativa kostnader som i en effektivare hantering av information. På sikt ger det också ökad service till slutkund. Trots det är det ingen av aktörerna som räknat i monetära termer på vad de eventuellt tjänar på ett sådant samarbete. Fördelarna tycks vara så uppenbara att ett samarbete är självklart.

### **4.1.4 Samarbetet kring bestandsfilen**

Initiativet till att ta fram bestandsfilen togs av SFM's datagrupp. De första fem årens samarbete resulterade i en standard för informationsöverföring från bolag till mäklare. I framtiden siktar forumet på att även fastställa en standard för överföring av information i motsatt riktning, från försäkringsmäklare till bolag. Sådan överföring skulle bland annat underlätta hanteringen då ändringar i kontrakt sker. Även en standard för informationsöverföring kring sakförsäkringar befinner sig i startgroparna.

Efter att ha tagit fram en standard fördes ägandet av bestandsfilen över från SFM's datagrupp till MIS, vilket är den organisation som hanterar portalen mäklarbolagen använder för kommunikation med livbolagen. MIS ägs av försäkringsbolagen men SFM har med åminstone två representanter. Det är i MIS som arbetet med filen nu fortgår.

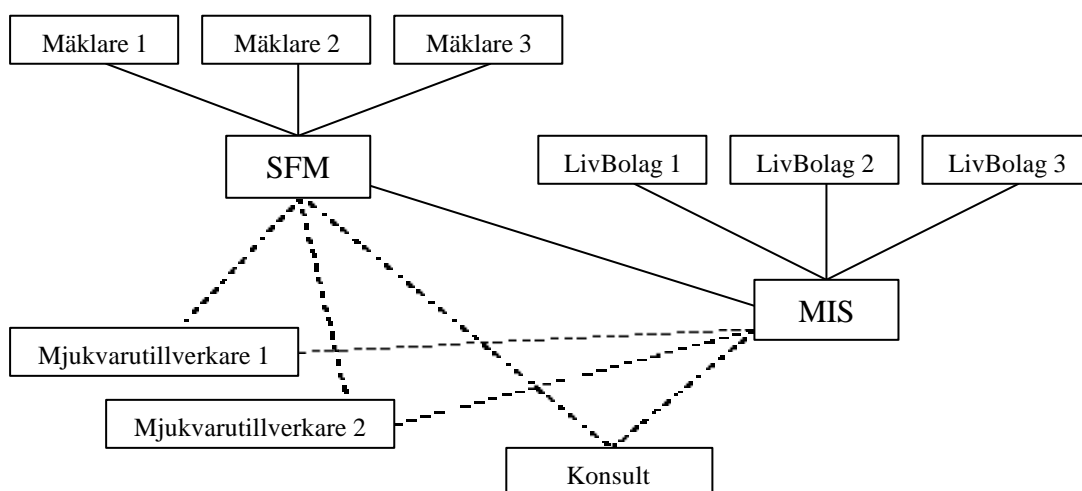
Kring samarbetet runt beståndsfilen finns det fyra intressentgrupper, se figur nedan. De är livförsäkringsbolag, försäkringsmäklare, leverantörerna av säljstödssystem till försäkringsmäklarna samt en fristående konsult.



Figur 7. Egenkonstruerad modell över aktörer i nätverket kring arbetet med filen.

Kring arbetet runt standardiseringen har det inte funnits några formella kontrakt mellan aktörerna, bara en "win-win situation". Som nämnts tidigare är drivkraften bakom forumet de rationaliseringar försäkringsbolagen och mäklarna tror sig kunna göra i framtiden som en följd av ett effektivare informationsflöde. För mäklarna och livbolagen innebär arbetet naturligtvis en oerhörd effektivisering då alternativen är att sköta all informationsöverföring manuellt.

Efter arbetets gång såg vi att själva nätverket inte var så enkelt som vi först trodde. Det är också ett av de problem som vissa av våra respondenter såg med intressenätverket. De tre externa aktörerna, som inte är formella medlemmar i nätverket, är de två mjukvarutillverkarna Mantacore och Capitex samt en fristående konsult. De två tillverkarna blir med jämna mellanrum inbjudna till både SFM och MIS. Konsulten är involverad i vissa möten och hjälper de båda mjukvaruföretagen vid behov. Efter den kompletterande informationen gjorde vi följande karta över samarbetet kring filen. En organisation som blev betydligt mer komplex än vad vi önskade från början.



Figur 8. Egenkonstruerad modell över nätverket efter intervjuer med respondenterna.

## 4.2 Nätverket SFM

*Här kartläggs nätverket SFM utöver den förklaring som finns i fallbeskrivningen. Fokus finns vid motiven till medlemskap, interna och externa problem samt relationer i nätverket.*

### 4.2.1 Motiv till medlemskap

Mäklarna anser det vara naturligt att vara med i SFM, de benämner det som ett ryggradsbeslut. För många är det ett historiskt medlemskap då SFM tillhandahåller en gemensam ansvarsförsäkring som tidigare var lagstiftad. Tidigare var alltså mäklarna tvungna att vara med i SFM för att vara tillåtna att verka som mäklare.

SFM är en remissinstans som bland annat erbjuder hjälp med fullmakter och avtal. De tar också fram mallar och information i olika ärenden. Det blir allt så billigare att vara med i SFM än att anlita en jurist för att ta fram dokumentation. När det gäller arbetet kring filen finns det ingen konkurrensfördel att utveckla en egen standard när det gäller elektronisk kommunikation. Det blir krångligt för alla om det finns olika standarder.

Mäklarna får alltså stordriftsfördelar med nätverket, bland annat genom att förhandla till sig rabatterade programvaror. Föreningen gör även nytta i form av uppföljning, styrning och kontakter med departement. De deltagare som är aktiva i någon av arbetsgrupperna kan också ”fånga upp” signaler, träffa kollegor och konkurrenter. För dem används nätverket också för att få information och vädra idéer.

Förutom det formella nätverket är det även ett informellt personligt nätverk. Det är också ett forum för att skaffa information och driva utvecklingen framåt. Om en enskild person skulle ta ett initiativ skulle han inte bli bemött på samma sätt som om han gick genom forumet. Tillsammans blir de starkare. Det är också en nödvändig organisation för ett sådant här arbete. Genom att få rätt information vet de vad som händer och kan agera därefter.

Enligt vissa respondenter går det mycket rykten i mäklarbranschen och därför är det bra att vara aktiv i SFM som verkar under ordnade former. Genom att vara aktiv medlem får mäklaren en bättre och mer pålitlig källa till information kring aktiviteter i branschen. Samtidigt finns det möjligheter att utbyta information och diskutera nya idéer med konkurrenter. Det är också ett tillfälle att kolla konkurrenterna, hur långt har de kommit och hur de ligger till. Ett minst lika viktigt motiv för att vara med i SFM är att företagen vill vara med och utveckla och påverka, speciellt som ledamot i någon av grupperna. Varför sitta bredvid när man kan vara med där saker händer?

Det främsta motivet till att vara med i SFM är självklart ekonomiskt. I slutändan är det just det som det handlar om, att vinna ekonomiskt på sin medverkan. Det är dock ingen styrka ut mot kund att vara aktiv i SFM.

### 4.2.2 Problem i nätverket

En del respondenter såg spontant inga problem alls med nätverket medan andra såg både interna och externa problem. Med interna problem menas problem inom samarbetsorganisationen SFM och MIS och med externa problem menas problem

mellan samarbetsorganisationen, mellan de olika involverade företagen och de externa intressenterna.

### **Interna problem**

De interna problemen i SFM som respondenterna identifierade var dels oklar ansvarsfördelning mellan grupperna, avsaknaden av kontinuitet och skillnader i engagemang hos deltagarna. Den oklara ansvarsfördelningen beror på att det finns formella grupperingar och undergrupper i SFM som komplicerar det hela. Det kan vara svårt att veta hur högt upp vissa frågor måste gå, vem eller vilken instans som beslutar om vad och vilken part som har ansvar för vad. Vi fick även indikationer på att SFM är fel forum för just teknikfrågor, att de borde lyftas åt sidan och sedan försöka skapa någon form av ekonomiska incitament för alla parterna.

Avsaknaden av kontinuitet uttryckte en av respondenterna med att ”folk kommer och går”. Det ligger också kopplat till de skillnader i engagemang som deltagarna visar. Var det uppenbart att någon ledamot inte engagerade sig eller hade samarbetssvårigheter blev personen ombedd att avsluta sitt uppdrag. Att medlemmarna har bristande intresse kan förklaras av att det tar tid från det egna arbetet. Vi identifierade också en aktör som är erkänt handlingskraftig och är med överallt. Mycket information går via honom, både på gott och ont.

Vi fick också vissa indikationer på att det tar lång tid innan saker händer, att det är en trögflytande organisation. Ett visst handlingsutrymme går förlorat och ibland kan det vara svårt att få ihop den interna planeringen med nätverkets. Förklaringen till det var att det är så många aktörer i nätverket, att så många fler ska komma överens.

### **Externa problem**

De externa problem, mellan aktörerna, som framkom var att en del respondenter tyckte att det kunde bli konstiga relationer i nätverket. Anledningen till det är att då de är konkurrenter som ska samarbeta. Mäklarna konkurrerar inbördes och det samma gäller försäkringsbolagen och mjukvarutillverkarna. Detta ger även problem om vilka frågor som bör diskuteras och hur mycket information varje aktör är beredd att dela med sig. Utanför forumet finns det även direkta kontakter mellan försäkringsbolag och mäklare. Vissa frågor kan då gå ihop lite och ibland vid vissa möten kan det hända att gruppen diskuterar frågor som kanske egentligen hör hemma i en direktrelation. Det är dock inte ett jättestort problem, men det är definitivt en gråzon.

Ett annat externt problem som dök upp var att det ofta uppstod förseningar vid implementering av ny programvara eller vid uppdateringar. Det är viktigt att alla bolag gör det samtidigt men det händer att de utsatta tidsgränserna måste skjutas upp. Som medlemmar i nätverket strävar alla efter att hålla tidsgränserna men att sedan få med sig sitt företag kan bli problematiskt. Det gör att arbetet ibland inte går så snabbt som egentligen vore möjligt.

En del respondenter menade att det rent rationellt borde vara lättare om ett företag gick i bräsch och utvecklade något som de andra kunde ta till sig, men detta vore då inte politiskt korrekt. Det som hade varit praktiskt mer effektivt får alltså stå tillbaka på grund av den politiska faktorn. Då alla är konkurrenter är det ingen som tillåter någon att gå in och diktera villkoren. Detta resulterar ofta i löst sammansatta grupper.



### 4.2.3 Strategiskt nätverkstänkande

På frågan om de hade någon speciell strategi i nätverket fick vi olika svar. Vissa ansåg sig vara helt objektiva i sin roll i SFM vilket medför att de inte har någon uttalad strategi med sitt medlemskap sett ur sitt företags perspektiv. Andra menade att de strategiskt arbetade med att vara mer aktiva i sitt arbete i forumet. Det var ingen som svarade att de hade någon strategi för att uppnå ett visst syfte.

### 4.2.4 Relationer

*Nedan beskrivs först de formella relationer som finns i nätverket. Därefter redogör vi för de relationer vi identifierade utav en mer informell karaktär.*

#### Formella relationer

Generellt sett rör sig mestadels av informationen i nätverket mellan aktörerna involverade i nätverkets kärna, samarbetsforumet. Vilken person som får den specificerade informationen beror på informationens natur, personens kunskapsområde, hur aktiv personen är i nätverket samt vilken position personen har. Ju bättre passformen är mellan personen och informationen desto mer information passerar den vägen. Har personen också en historik av att driva den sortens frågor får han också mer information.

Det ligger alltså mycket fokus på personerna i nätverket, deras kompetenser och personliga egenskaper. Undantaget från detta är om det företag som personen representerar har mycket makt. I sådana fall kan det hända att personen blir tillfrågad på grund av sin position i sitt företag. Även här blir det så att de företag som driver mer än andra också får fler förfrågningar i att "driva" frågor än andra.

#### Samarbetet utanför forumet

Information rör sig även utanför de omedelbara gränserna för forumet. De olika medlemmarna i nätverket rådfrågar personer i sin närhet och får också förfrågningar från utomstående. Även detta beror på frågornas natur, de externa personernas kompetens och position samt inom vilket företag de arbetar.

Samarbeten med andra aktörer utanför det omedelbara nätverket gör att de också får ta del av viss information. Samtidigt diskuteras det i nätverket kring vilken information, främst då känslig information, som får behandlas och till vem. Huruvida informationen är känslig eller inte bestäms av den tillfrågade personen och om denne är oklar över om informationen är känslig eller inte rådfrågas andra personer i nätverket.

#### Informella relationer i och utanför forumet

En del av respondenterna använder sina informella kontakter i forumet för att vädra åsikter eller söka stöd kring eventuella obekväma frågor. Ofta sker det innan personen tar upp frågan i forumet. Det kan också vara så att personen vill se om frågan hör hemma i forumet eller inte.

Medlemmarna i nätverket är medvetna om att det även finns informella kontakter utanför forumet. Funderingar kring enklare operativa problem sköts i vissa fall direkt mellan företagen i stället för via forumet. En av anledningarna till att en del aktörer har direktkontakter utanför forumet är att de ibland upplever forumet vara långsamt.

De flesta av de informella kontakterna i nätverket styrs av geografiskt ursprung. De som sitter nära varandra geografiskt har mer informell kontakt än de andra. Även personlighet, relation mellan aktörernas företag och deras position i sitt företag är viktig i sammanhanget. Medlemmarna träffas utanför forumet, både professionellt och socialt.

### **4.3 Ekonomistyrning**

Respondenterna kommer från storleksmässigt olika företag och använder sig av olika former av ekonomistyrning. Exempelvis så använder sig Skandia av sin omtalade Navigator medan enskilda mäklare, av förklarliga skäl, endast använder sig av budget och budgetuppföljning. Själva SFM finansieras genom medlemsavgifterna. Pengarna används bland annat till de tre personer som är anställda av SFM samt ersättningar för ledamöternas utlägg. Den enda form av ekonomistyrning som används i SFM är budget.

### **4.4 Ekonomistyrning i nätverket**

Den enda ekonomistyrning som finns i nätverket är den budget som finns i SFM och som behandlar de ersättningar för resor och förlorad arbetstid som betalas ut till dess medlemmar. Som nämnts tidigare finns det skillnader i val av ekonomistyrningsmetod mellan de olika företagen som är inblandade i nätverket. En sak är dock gemensamt och det är det faktum att ingen av dem har någon särskild ekonomistyrning över de resurser som förbrukas i nätverket.

En av våra respondenter räknade på hur mycket pengar som gick åt och ställde det sedan i relation till vad han tyckte sig få ut av samarbetet. Underlag för uträkning var då främst förlorad arbetstid samt resekostnader. Därmed inte sagt att personen i fråga skulle säga upp sitt medlemskap om han fann det ekonomiskt oförsvarbart. Det mer värde som skapas kan enligt respondenterna ej mätas i monetära termer.

Generellt sker alltså ingen uppföljning på de resurser som de olika företagen förbrukar i nätverket, det förefaller naturligt för respondenterna att vara med. Enligt respondenterna ger medlemskapet i nätverket mycket mer än vad som kan mätas i ekonomiska termer.

#### **4.4.1 Att påverka eller bli påverkad i forumet**

SFM's medlemmar kan påverka samarbetet till en viss grad men de menar att man måste ha respekt för de större, mer kapitalstarka aktörerna. En av våra respondenter beskrev forumets arbete som att "vi är en grupp som spottar på stenen och till slut blir den blöt".

Samtidigt är det svårt att, om någon verkligen skulle vilja, diktera och domdera över andra. Det går dock att styra arbetet till en viss grad. "Frågor som intresserar dig själv kan du alltid styra." Det framkom att ingen heller helt vill styra forumet. Trots att ingen verkligen kan bestämma är det viktigt att tillägga att en aktör kan styra frågor så att de hamnar i det forum han vill. Ofta är det också en inkörsperiod innan man lär sig hur man kan påverka och vilka former som gäller.

Den aktör som endast försöker föra fram sitt företags intressen får ganska negativa resultat då detta snabbt uppmärksammas. Däremot är det så att om någon kommer

med en utvecklad ide som alla tycker är bra blir den oftast norm, den gynnar ju alla. En respondent menade att stor vikt läggs vid det informella nätverket. Generellt kan sägas att alla respondenter tycker att de påverkar mer än de blir påverkade, både som personer och som företag. De känner alltså att de kan styra arbetet till en viss mån.

#### **4.4.2 Kontroll av nätverket**

Ingen aktör kontrollerar nätverket, det är heller ingen som vill kontrollera det. SFM försöker se till branschens bästa vilket också är mäklarföretagens bästa då de har gemensamma intressen. MIS portalen är en kontrollfaktor i nätverket och som beskrivits tidigare är det försäkringsbolagen och en representant från SFM som sitter i styrgruppen för MIS.

Om nu någon aktör faktiskt skulle lyckas kontrollera nätverket beror det på företagets storlek. Några av respondenterna påtalade att ett stort mäklarhus som formellt inte är drivande ändå påverkar nätverket relativt mycket. Alltså styr mäklarhuset genom de informella vägarna. Det kan vara så att aktören kan vinna på att arbetet i SFM går långsammare och att de då bromsar det fortlöpande arbetet.

#### **4.4.3 Målkongruens**

Flertalet respondenter var överens om att alla arbetar mot samma mål men vissa hade avvikande synpunkter. Det finns en gemensam vision men olika möjligheter att nå dit. De trodde dock inte att det var någon som motarbetade nätverket men en del ledamöter endast sitter av tiden medan andra lägger ner mycket arbete. Att endast sitta av tiden och inte arbeta aktivt för SFM får anses vara en form av motarbetning men det är svårt att begära mycket av ett frivilligt arbete.

### **4.5 Respondenter**

#### **Peter Bergman, Göteborg**

Varit verksam i försäkringsbranschen som mäklare i 14 år, jobbar nu på EDP Assurance AB. Är ordförande i Datagruppen samt vice ordförande i SFM's styrelse.

#### **Olle Karlsson, Göteborg**

Har arbetat inom branschen sedan 1990 och som mäklare på Factor Insurance Group Sverige AB sedan 1995. Har verkat i styrelsen för SFM sedan 1997.

#### **Jacob Rollby, Stockholm**

Arbetar på Factor Insurance Group Sverige AB. Ledamot i Datagruppen samt verksam i styrgruppen för MIS.

#### **Anders Törnqvist, Göteborg**

Arbetar för Comfact AB som hjälper organisationer att kommunicera elektroniskt. Sedan 2000 har Anders varit involverad inom SFM som konsult, främst med MIS teknikgrupp.

#### **Ulf Karlsson, Stockholm**

Affärsutvecklare på SPP. Arbetar på mäklarenheten som jobbar med att utveckla samarbetet med mäklarna. Ordförande i MIS styrgrupp.

**Claes Steffenburg, Göteborg**

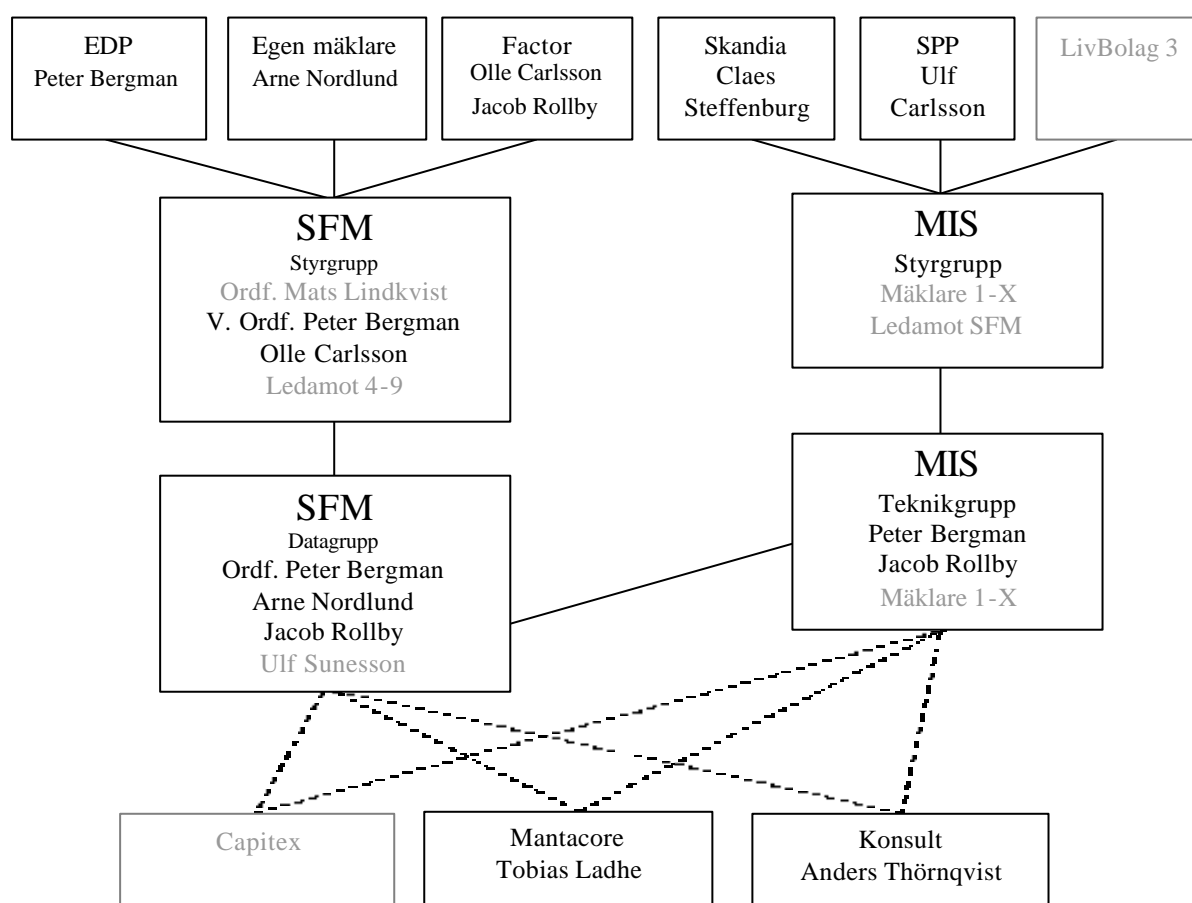
Försäljningschef för Skandia i Göteborg sedan 1995. Jobbat inom branschen sedan 1984, både som säljare och konsult. Även varit verksam i arbetet kring beståndsfilen.

**Arne Nordlund, Örnsköldsvik**

Försäkringsmäklare A. Nordlund AB. Ledamot i Datagruppen, varit verksam länge inom branschen.

**Tobias Ladhe, Stockholm**

VD Mantacore Softwise. Ansvarig för utvecklingen kring programvaran Mantacore Visi. Har även jobbat gentemot försäkringsbolagen och flertalet försäkringsmäklarer inom och utanför nätverket i olika frågor. Kontaktperson mot Göteborgs Universitet och initiativtagare till studien.



Figur 9. Egenkonstruerad figur över respondenternas relationer.

## 5 Resultat

*Här jämförs teorin med empirin. Endast jämförelser sker, vi lägger inte in några egna tankar eller värderingar. Våra egna bedömningar och omdömen redovisas under nästa kapitel.*

### 5.1 Nätverket SFM

*Under denna rubrik kommer vi att jämföra olika parametrar mellan det intressenätverk som vi valde att undersöka, SFM, med industriella och informella nätverk. Därefter jämförs motiven till, och fördelarna med SFM med den teoretiska referensramen.*

#### 5.1.1 SFM vs industriella nätverk

Syftet med strategiska alliansers är att utveckla affärsmöjligheter på ett kostnads-effektivt sätt (Gustavsson, 1998). Det samma gäller för SFM då de enligt utsago har gått samman för att de tillsammans är starkare. I stället för att försöka påverka utvecklingen var och en har de samlats i ett gemensamt forum vilket förenklar och möjliggör detta.

Företag involverade i industriella nätverk är starkt beroende av varandra och kräver en hög grad av koordinering (Johansson & Mattsson, 1987). Detta i en mycket större utsträckning än vad bolagen i intressenätverket gör. I ett industriellt nätverk anpassas resurser till varandra som då skapar sociala eller tekniska bindningar företagen emellan. (Axelsson, 1996) I SFM anpassas också resurser till varandra då de nu arbetar med en gemensam filstandard som underlättar arbetet för alla inblandade parter, men alltså inte i samma omfattning som i ett industriellt nätverk. Medlemmarna har inte heller samma ambition att skaffa sig kontroll över nätverket som Håkansson mfl (1993) skriver.

Relationerna som Håkansson & Ford (2002) beskriver mellan aktörerna i ett nätverk är inte lika komplexa i intressenätverket som i ett industriellt. Det sker helt andra sorters investeringar i de industriella nätverken. En annan stor skillnad är syftet att uppnå kontroll och tillgång av resurser som är en viktig ingrediens i industriella nätverk vilket inte är fallet i intressenätverket SFM.

#### 5.1.2 SFM vs informella nätverk

Som vi tidigare har nämnt är tillgänglig litteratur och forskning kring informella nätverk intra-organisatorisk, inte inter-organisatorisk. Det finns vissa likheter med det informella externa nätverket som Yoshino & Rangan (1995) skriver om. Variablerna som liknar SFM är att det finns en gemensam vision, organisationens mål är att utveckla "win-win" situationer samt att tyngdpunkten ligger på människor istället för system. Att organisationens mål är att skapa fördelaktiga situationer för alla inblandade är uppenbar och det nämndes i intervjuerna hur viktigt det var med rätt personer i nätverket.

Gulati (1998) skriver att tillit i nätverket kan ersätta formella kontrakt vilket stämmer bra överens med SFM. Respondenterna upprepade vid flera tillfällen vikten av att personkemin stämde i arbetsgrupperna.

### **5.1.3 Motiv och fördelar med medlemskap i SFM**

De bakomliggande motiven till strategiska allianser (Bengtsson & Skärvad, 2001) skiljer sig åt om de jämförs med motiven för intressenätverket. De motiven som stämmer är

I vår fallstudie var ett av de största skälen att kunna vara med och påverka. Dessutom var det ett historiskt motiv då SFM tillhandahöll en lagstadgad försäkring som mäklarna var tvungna att vara anslutna till. Det finns dock två motiv som är likadana oavsett form av nätverk, ett bättre resursutnyttjande samt skapandet av gemensamma standarder. Självklart finns det alltid ekonomiska anledningar bakom varje beslut. Övriga nämnda motiv för industriella nätverk var det ingen av våra respondenter som nämnde. Intressant är att ett av motiven i strategiska allianser är ”lärande och kompetensöverföring” vilket verkligen inte är fallet i SFM. Vi upptäckte snarare ett motsatt förhållande, att vissa medlemmar var rädda att lämna ifrån sig för mycket information.

Slutligen kan nämnas att aktörerna också hade personliga motiv med sitt deltagande. De skapar ett personligt informellt nätverk genom sin närvaro vilket de anser vara viktigt. Enligt Cross, Borgatti & Parker (2002) är de informella relationerna också mer representativa över hur arbetet verkligen styrs och sköts än den formella organisationskartan. Detta bekräftades också genom våra intervjuer. Dessutom är SFM ett utmärkt forum att tillskansa sig information.

### **5.1.4 Strategiskt nätverkstänkande**

Det var ingen av respondenterna som sade sig ha en uttalad strategi i nätverket för att uppnå ett visst syfte. Litteraturen visar dock på ett antal olika handlingsalternativ för aktörer i nätverk. Implicit använder sig respondenterna dock av ett flertal av strategierna som Smith & Laage-Hellman (1992 i Axelsson, 1996) nämner. I vår kartläggning av relationer i nätverket visade det sig att strategin ”undvika” och ”flankera” används, främst då av mjukvaruleverantörerna.

Själva nätverkets strategi är relativt likt den som kallas för ”utveckla/förstärka” (Ibid) då fördjupade relationer är strategins ambition. Affärsutbytet och relationerna har ju stärkts inom hela nätverkets aktörer genom framtagandet och användningen av den gemensamma filstandarden.

## **5.2 Ekonomistyrning**

Den mest använda ekonomistyrningsmetoden i SFM är en budget med uppföljning likt de flesta ideella föreningar (Anthony & Govindajaran, 2001). Det är viktigt att tillägga att det gäller de mäklare som berördes av undersökningen. Ingen av aktörerna verkar ha tagit åt sig någon av den ekonomistyrning som utvecklats på senare tid som exempelvis ABC-kalkylering, Target Cost (TC) eller Balanced Scorecard (Anthony & Govindajaran, 2001; Olve mfl, 1999). Med det i åtanke samt att ekonomi styrningen hos företagen och föreningen har ett vertikalt fokus visar att företagen inte använder de styrverktyg som finns för att identifiera de värdeskapande aktiviteterna (Anthony & Govindajaran, 2001).

Enligt Hope & Hope (1995 i Berry & Ahmet, 1997) måste nya horisontella ekonomistyrningssystem, speciellt ABC-kalkylering, införas för att belysa de värde-

skapande aktiviteter samt de aktiviteter som inte skapar värde. Ny teknologi samt fokus på de värdeskapande aktiviteterna gör att hastigheten och kvaliteten på processerna kommer att öka tillsammans med lönsamheten.

### **5.2.1 Styrningsproblem i SFM**

I undersökningen framkom det att intressenterna i forumet och nätverket var olika på drivande och viktiga för arbetets gång. Samtidigt såg många respondenter sig själva som pådrivande och centrala vilket stämmer med en av paradoxerna som Håkansson & Ford (2002) beskriver. Genom våra frågor kring respondenternas relationer identifierade vi en specifik person som var väldigt engagerad i forumen och nätverket. Cross, Noria & Parker (2002) har gjort flera studier som visar att centrala personer som är väldigt involverade i nätverket ofta är överbelastade och sänker tempot. En lösning på detta är att anordna nätverket kring den centrala personen för att avlasta dem och då samtidigt öka flödet i nätverket.

Det framkom också att ett viktigt element för att få vara med i en arbetsgrupp var att folk trivdes med varandra, att personkemin fungerade. Om detta inte var fallet och om personerna inte arbetade bra blev de ombudade att lämna sitt uppdrag. Cross, Noria & Parker (2002) skriver att det kan vara så att starkt sociala personer är mer intresserade i relationen än att få saker gjorda med hjälp av nätverket. Vidare menar författarna att det går att uppmuntra samarbete i nätverk med exempelvis olika workshops.

## **5.3 Ekonomistyrning i nätverket**

Hos försäkringsbolagen kan det finnas ett horisontellt fokus i ekonomistyrningen men varken de eller de övriga intressenterna använder ekonomistyrning mot nätverket där de är medlemmar. Avsaknad av ett horisontellt fokus tyder på att det inte finns några försök att vidga ekonomistyrningen utanför det egna företaget (Bengtsson, Lind & Samuelsson, 2000).

Endast en av respondenterna såg över hur mycket arbetstid som användes för nätverkets räkning. Det skedde dock ingen uppföljning av detta. Identifierad ekonomistyrning var således monetär. Ekonomistyrningen vi har beskrivit i teorin är främst avsedda för industriella nätverk och således svår att jämföra med vår fallstudie. Hamel (2000) skriver att det är väldigt viktigt att veta exakt hur samarbetspartners ska utnyttjas för att sedermera kunna fokusera på de egna kärnprocesserna. Detta då många av de resurser som är betydelsefulla för ett företags framgångar idag ligger utanför dess direkta kontroll. Någon sådan strategi framkom inte under intervjuerna.

Då SFM har överlåtit mycket av utvecklingen av filstandarden kan detta dock anses vara en form av ekonomistyrning. De har alltså analyserat möjligheterna av att ta del av andra företags tillgångar och kunskaper. SFM's kärnverks ambition är ju knappast att utveckla mjukvara och detta har de alltså låtit utomstående leverantörer ordna.

### **5.3.1 Styrningsproblem i nätverket**

Axelsson (1996) skriver att syftet med att medverka i ett nätverk är att utveckla, skapa ny samt att förädla resurser. Vidare skriver han att ambitionen också är att få kontroll över och tillgång till vissa resurser. Detta stämmer också överens med det Håkansson mfl (1993) skriver, att aktörernas mål i ett nätverk är att öka deras kontroll. Under våra intervjuer framkom att ingen aktör vill kontrollera SFM vilket är motsägelsefullt.

Borys & Jemison (2001) skriver att nätverk ofta saknar en centralt bestämmande partner vilket gör det svårt att få ett stabilt nätverk. Flera respondenter upplevde också en oklar ansvarsfördelning, avsaknad av kontinuitet samt bristande engagemang i nätverket och forumet. Ett sätt att lösa detta, enligt Borys & Jemison (2001), och på så sätt skapa stabilitet i nätverket är att skriva formella kontrakt.

Det är viktigt att tillägga att ju mer ett företag försöker kontrollera och påverka ett nätverk desto mindre effektivare blir det (Håkansson & Ford, 2002). Respondenterna ansåg också att ingen kunde kontrollera nätverket och det låg heller inte i någons intresse. Att ingen kan kontrollera ett informellt nätverk stärks av forskning från bland andra Krackhardt & Hanson (1993), Molina (2001) och Cross, Borgatti & Parker (2002). Däremot fanns det indikationer på att det fanns en utomstående aktör som, medvetet eller omedvetet, försökte få samarbetet att gå långsammare. Axelsson (1996) skriver också att en av de viktigaste sidorna med nätverksagerande är att inte endast beakta direkta relationer, utan även indirekta relationer.

Några av respondenterna upplevde att många av företagen var rädda för att lämna ifrån sig för mycket information som då skulle kunna skada företaget och dess konkurrensfördel. Yoshino & Rangan (1995) menar att företag bör skapa en egen organisation för att hantera allianser och att de strategiska allianser ett företag tänker ta del av bör granskas ur hela företagens perspektiv.



## 6 Analys & Diskussion

*I vårt avslutande kapitel presenteras först resultatet av vår undersökning, våra slutsatser. Efter slutsatserna ger vi förslag och rekommendationer på ekonomistyrning i och mot nätverk och vad vi tror om den framtida utvecklingen. Avslutningsvis listar vi några förslag på fortsatt forskning.*

### 6.1 Slutsatser

Medlemmarna i forumet upplever att samarbetet inte är effektivt, det går för sakta. Vår undersökning tyder på att det främst är hos de tillverkande företagen som problemen ligger. Den första versionen av bestandsfilen var klar för ett år sedan och den är fortfarande inte i bruk av aktörerna. Sett ur nätverkets synvinkel borde resurserna i de företagen allokeras annorlunda. Om resurserna kunnat allokeras av nätverket i stället för av aktörerna skulle det förmodligen ha resulterat i att de resultat de strävar efter effektivare kunnat uppnås. Av den anledningen ser vi att det finns ekonomistyrningsproblem i intressenätverket SFM. Vidare ser vi att avsaknaden av ett horisontellt fokus hos mäklarbolagen och den ideella föreningen SFM resulterar i att de saknar fokus på de värdeskapande aktiviteterna.

I undersökningen kan vi alltså se att det saknas en ekonomistyrning i och mot nätverket. Med det menar vi en ekonomistyrning i samarbetsforumet som är kopplad mot resultatet av samarbetet eller mellan företagen i intressenätverket. Vi kan dock inte styrka att det med fördel går att styra nätverket med en existerande ekonomistyrningsmetod men våra resultat pekar på att företagen bör ha någon form av ekonomisk styrning mot nätverket. De inblandade företagen bör mäta nyttan av samarbetet i nätverket och även se över om det är strategiskt riktigt, vägt mot företagets affärsidé och strategier, att vara med i nätverket.

De skillnader vi funnit mellan de ekonomistyrningsmetoder som tillämpas i de industriella nätverken och intressenätverket i vår studie är att företagen i de industriella nätverken använder en horisontellt fokuserad ekonomistyrning. Den enda ekonomistyrning som används av SFM och dess medlemmar är en horisontellt fokuserad ekonomistyrning nämligen budget. Ingen av aktörerna använder sig av Target Cost eller ABC-kalkylering. Den enda respondenten vi intervjuat som kan tänkas använda en vertikalt fokuserad ekonomistyrning är ett av livbolagen. Företaget använde däremot inte någon form av ekonomistyrning mot intresse nätverket.

### 6.2 Förslag på ekonomistyrning

*Nedan presenteras olika förslag på hur ekonomistyrning kan ske både i och mot nätverket. Efter de förslagen berättar vi vad vi tror om framtiden för intressenätverk.*

#### 6.2.1 Ekonomistyrning av intressenätverk

Ekonomistyrning betyder som bekant styrning med knappa resurser. För att styra företag och nätverk måste det finnas en uttalad vision och strategi. Denna bryts sedan ner till operativa termer som följs upp och kontrolleras. Först då går det att mäta framgång. Resultat går alltid att mäta i monetära termer men i intressenätverket har vi sett att det som bestämmer samarbetets framgång inte beror på forumets fördelning av monetära resurser. Av den anledningen kanske det är bättre att använda icke-finansiella mått.

### Nyttan av nätverket

SFM har en viss summa pengar att tillgå varje år i form av medlemsavgifterna. Det samma gäller generellt för intressenätverk. Genom det är medvetna om hur mycket pengar som finns disponibelt under året. Självklart måste också ett intressenätverk optimera sina resurser liksom alla andra nätverk och företag och sträva efter att få ut mest nytta med minsta möjliga resursförbrukning. Inga nyheter ännu, men hur mäts framgång i ett intressenätverk? Är det verkligen samma fokus på att optimera resurserna och vem bestämmer om resurserna används väl eller inte? I industriella nätverk finns det ett antal faktorer som visar huruvida nätverket är framgångsrikt eller ej. Är ett intressenätverk framgångsrikt för att upplutningen är 100% eller mäts framgång i monetära termer? Vilka parametrar är intressanta för nätverket att mäta och jämföra? Vi tycker att "levererat värde" till medlemmarna är den viktigaste parametern. Används det som referens går det att urskilja huruvida ett intressenätverk är framgångsrikt eller ej.

För att intressenätverket ska fortsätta existera och verka är det beroende av sina medlemmar som genom medlemsavgiften möjliggör detta. Då kärnverksamheten är medlemmarna och deras intressen blir det också nätverkets främsta uppgift att se till att de förblir nöjda. För att fortsätta hålla medlemmarna belåna bör nätverket visa och konkretisera de fördelar som medföljer medlemskapet.

Det finns många fördelar med ett intressenätverk men konkretiseringen bör också ske i monetära termer då de är lättare att trycka på. Vinster i redan pengar behöver oftast ingen förklaring. Vissa av fördelarna är dock mjuka variabler som ej går att visa i monetära termer, men de flesta variablerna kan gå att monetarisera. Exempel på en sådan variabel är det sociala nätverk som utvecklas, ett nätverk som också är väldigt viktigt i kunskapsintensiva branscher (Cross, Noria & Parker, 2002). Hur det sociala nätverket kan värderas går vi igenom i avsnittet om SNA nedan.

Ett intressenätverk ska alltså se sina medlemmar som sina kunder. En kund förblir nöjd om denne upplever att relationen är berikande, att det är en ekonomiskt fördelaktig relation. För att visa detta har vi gjort följande ekvation.

$$\text{Levererat värde} = \text{monetära fördelar} - \text{medlemsavgift}$$

Stordriftsfördelarna som nämnts innan går att konkretisera och göra om i monetära termer. Exempel som nämntes i intervjuerna var bland annat rabatterad mjukvara och färdigställda juridiska avtal. Det går också att räkna på tidsvinsten som görs med hjälp av den nya filen. Innan den lanserades tog informationsöverföringen mellan mäklare och bolag väldigt mycket tid, det kunde till och med finnas personal anställd endast för det syftet.

Om nu ovanstående ekvation går jämt ut visar det på att det är fördelaktigt att vara medlem i nätverket. De monetära fördelarna är viktiga, men det är också de som inte går att mäta mone tårt. Nu kan i alla fall nätverket visa att det är ekonomiskt rätt att vara medlem och sedan marknadsföra det som ej går att mäta.

### **Förslag på åtgärder för SFM**

Själva styrningen, de som bestämmer, är de flesta medlemmar som aktivt har sökt en position i nätverket. Det finns tre personer som är anställda av nätverket, övriga aktörer har alltså någon annan huvudsysselsättning. Vi tror inte att dessa aktörer kan vara helt objektiva i sitt arbete. Visserligen framkom det i våra intervjuer att om det visade sig att någon aktör hade en dold agenda blev denne ganska snabbt ombedd att lämna sin position.

Ett av de större problemen i nätverket är att det är en trög och långsam organisation. Alla måste vara överens vid beslut och i flera fall måste besluten dubbelkollas med vederbörandes bolag. För att öka takten måste arbetsgrupperna struktureras om och klarare ansvarsområden delas ut då dessa nu upplevs diffusa. Dessutom bör grupperna bemyndigas med att fatta beslut själva. Detta är en avvägning då det minskar demokratin i nätverket men fördelarna är att beslut kan fattas och verkställas mycket snabbare och då effektivisera arbetet. Vidare försvinner också möjligheten för de aktörer som tjänar på, och försöker bromsa, arbetsgången.

Det bör också finnas någon som kan driva utvecklingen och bestämma, någon som vet hur resurserna ska disponeras. En chef som är kapabel att ta obekväma beslut och driva frågorna hårt. Vidare bör denna person också utvärdera de involverade aktörerna och bedöma om deras tjänster är behövliga i fortsättningen. Kanske bör personen kunna trycka på aktörerna för att utvecklingen skall gå framåt.

Ett problem med förfarandet är att demokratin bli lidande och att alla aktörerna kanske inte kommer med. Det är också något som medlemmarna påpekat, de trodde inte att det var bra om någon part var starkare än den andra. Vidare blir det svårt att diktera villkoren om man är den svagare parten. Vi tror ändå att en stark pådrivare är vad nätverket behöver.

Ett av problemen i SFM var att implementeringar och uppgraderingar hos försäkringsbolagen av programvara ofta drog ut över tiden. Om ett bolag inte håller tidsfristen blir alla aktörer drabbade och det finns inget medel att använda som påtryckning när det händer. Kanske det gäller för denna bestämmande personen eller gruppen att fortsätta arbetet och i stället peka på missad konkurrenskraft för bolagen om de inte hänger med i utvecklingen, ett straff så gott som något.

Ytterligare ett styrningsproblem är att det inte alltid är så att den formella ledaren har den makt han bör ha, den verkliga ledaren återfinns ofta i den informella organisationen. Flera forskare (Cross, Borgatti & Parker, 2002; Krackhardt & Hanson, 1993) skriver att det är den informella organisationen som verkligen löser organisationens uppgifter. Innebörden blir alltså att det informella nätverket är mer representativt för hur arbetet styrs. Detta medför att den formella organisationen bör styras ekonomiskt, men att den informella inte går att styra.

### **Förslag på ekonomiska styrningsmetoder**

ABC-kalkylering skulle kunna användas som styrmedel. Om nätverket till en början kartlade sina kostnader ges en överskådlig blick över vilka aktiviteter som förbrukar resurserna. Det är då lätt att identifiera de värdeskapande aktiviteterna och se över de aktiviteter som inte står i paritet till vad de kostar. Medlemsavgiften skulle också kunna utgå från en ABC-kalkyl. Vissa av medlemmarna kan vara mer tidskrävande än

andra och borde då alltså betala en större avgift. Intressenätverket fakturerar alltså medlemmarna utifrån hur stora resurser de tar i anspråk. Om detta skedde tror vi att nätverket ytterligare skulle kunna fokusera på kärnverk samheten.

En ekonomisk styrmetod som vi anser skulle kunna appliceras fördelaktigt på SFM är kostnadsansvar. Det kostnadsansvar som Anthony & Govindajaran (2001) beskriver är väldigt likt det budgetförfarande som existerar idag. Intressenätverket skulle få en tydligare styrning om de använde metoden. Skillnaden mellan kostnadsansvar och budget med uppföljning är att måten på framgång definieras i icke-monetära termer. Förslag på framgångsmått kan vara personalomsättning i nätverket. Det kan även implementeras kvalitetskrav inom nätverket som följs upp i produktivitetstermer samt en uttalad servicenivå som också utvärderas i produktivitet.

### **Rekommendationer**

För att kunna applicera någon ekonomistyrningsmetod har vi identifierat ett antal åtgärder som bör utföras för att det ska ge resultat. Vi anser även att dessa är generella för intressenätverk.

- ✓ Mindre demokrati för ökad effektivisering.
- ✓ Central och stark chef med ett uttalat övergripande ansvar.
- ✓ Klara ansvarområden.
- ✓ Klart påvisat levererat värde.

Den metod som vi upplever vara den som kan bidra med effektivast ekonomisk styrning är kostnadsansvar. Mått på framgång och instrument för underlag för utvärdering bör dock utvecklas mer.

### **6.2.2 Ekonomistyrning mot intressenätverk**

Vad gäller ekonomistyrning mot själva intressenätverket skiljer det sig från tidigare beskrivna ekonomistyrning i nätverket. Vi ser ingen direkt fördel för mindre företag att utöva någon form av styrning mot nätverket. De borde dock följa våra rekommendationer som gavs i förra avsnittet och se över huruvida de upplever att nätverket levererar värde till dem. Då måste de också ta hänsyn till hur mycket arbete de lägger ner på uppgifter relaterade till intressenätverket och vad de hade kunnat göra istället. Ekvationen blir förslagsvis medlemsavgiften plus alternativkostnaden för arbetet ställt i relation till nyttan och värdet av medlemskapet. Någon form av investeringskalkyl bör göras och finnas som underlag för beslutet att ta en aktiv roll eller inte.

Större företag har helt andra resurser och borde aktivt använda någon form av styrning gentemot nätverket. Det är viktigt för dem att analysera och veta hur de kan utnyttja sina samarbetspartners för att kunna fokusera kraftigare på sina egna kärnprocesser. Förslagsvis används någon form av horisontell styrning då det är viktigt att se på nätverket just som samarbetspartners och inte som leverantörer.

Yoshino & Rangan (1995) skriver att större företag bör skapa en grupp som är ansvarig för allianser och samarbeten. Sådana grupper skulle kunna lösa det problem vi stötte på i SFM, att vissa aktörer var rädda att lämna ifrån sig för mycket information. Denna grupp/person skulle då vara helt fokuserad på just samarbetet i

nätverket de är medlem i. Tillvägagångssättet skulle tydliggöra företagets bild utåt och främja samarbetet i nätverket.

För företag som använder BSC skulle vi föreslå att de la till ytterligare en parameter i vilken de mer mjuka variablerna kan kontrolleras, mätas och utvärderas. Då vi tidigare har kommit fram till att det är den informella organisationen som verkligen styr arbetet i ett intressenätverk anser vi det vara av yttersta vikt att arbeta aktivt mot just dessa relationer.

### **Analysera och värdera nyttan med nätverket med SNA**

Genom att analysera aktörerna i nätverket på en personlig nivå med hjälp av SNA kan företaget hitta nyttan av det eller de nätverk man arbetar mot samt vilka relationer mellan företaget och nätverket som används. De parametrar som ett företag kan tänkas få fram för att använda i den löpande utvärderingen av nätverket är exempelvis strategisk styrning av relationer, maktförhållande mot aktörer och kunskapsutnyttjande i nätverket och dess aktörer.

När företaget är medvetet om hur det informella nätverket ser ut blir det också lättare att påverka arbetet mot nätverket och styra nätverket i den riktning företaget vill. Genom att veta vilka aktörer som verkligen styr och bestämmer. Som vi nämnde tidigare är det sällan den formella hierarkin stämmer överens med verkligheten. Självklart är det viktigt att veta vart besluten verkligen fattas. Har företaget kännedom om det är det också lättare att vara med och påverka utvecklingen. Oavsett vad företaget gör i och utanför nätverket måste det finnas en tanke bakom, allt som händer ska implicit bidra till det strategiska målet.

Kan företaget också se om de anställda använder sig av kunskapen som finns i nätverket kan det också bidra till en lättare översikt över nyttan företaget har med nätverket. Det vill säga om företaget utnyttjar nätverket och får ut något i relation till vad de investerar. Att göra en SNA kan vara ett ganska komplext arbete att vara ansvarig för, därför vårt förslag på en grupp eller person som endast sysslar med nätverk.

### **Rekommendationer**

Nedan listas några av de rekommendationer som vi anser skulle kunna förbättra ekonomistyrningen mot ett intressenätverk.

- ✓ En person/grupp ansvarig för relationen med nätverket.
- ✓ Kartläggning av relationer.
- ✓ Kostnadsansvar.
- ✓ Värdering av nätverket ur företagets perspektiv.

Vidare anser vi att den grupp eller person som är ansvarig för relationen med nätverket skulle kunna verka under ett kostnadsansvar. Detta skulle göra att de monetära kostnaderna framstår tydligare. Om kostnaderna är tydliga underlättar det för själva utvärderingen huruvida det är lönsamt för företaget att vara aktiv i ett intressenätverk.

### 6.3 Framtiden

*I kapitlet försöker vi sja om vad vi tror den framtida utvecklingen. Det blir lite förberedande inför förslag till framtida forskning i ämnet.*

#### **Intressenätverk i framtiden**

Som vi nämnt tidigare är industriella nätverk mer formaliserade än det intressenätverk vi studerat. Då det funnits standardiseringsarbeten i tillverkningsindustrin under en längre tid än i den bransch vi studerat kan det vara så att intressenätverk är början av företags samarbeten i nätverksorganisationer. Senare kan vi se att det blir ett fördjupat samarbete företagen emellan, relationer som utvecklas till ett mer formaliserat nätverk mer likt det industriella än det intressenätverk vi studerat.

Forskning av bland andra Planander (2002) och Gulati (1998) tyder på att villkoren för allianser förändras över tiden. Under undersökningens gång fick vi indikationer på att det största arbetet runt bestandsfilen var gjort och det kanske är så att nätverkets uppgift är klar. Det kan kanske vara så att den första fasen för företagens samarbete i nätverket är klart och att det är dags för en andra fas med mer konkurrens företagen emellan. Det kanske blir mer alliansbyggande, alltså fler strategiska allianser.

Andra indikationer på detta är utvecklingen i England. Där får mäklarna specialisera sig på att arbeta mot vissa bolag om de tydligt går ut med den information en till kunden. I Sverige måste mäklaren vara objektiv och välja den livförsäkringen som är bäst för kunden. Vi tror att det är svårt att vara objektiv för en mäklarfirma då olika livbolag är olika lätta att arbeta med. Vidare antydde en del av respondenterna att mäklarna, av olika anledningar, mestadels använde sig av vissa livförsäkringsbolag. En sådan utveckling skulle främja för alliansbyggande mellan företag.

#### **Livförsäkringsbranschens utveckling**

Först 1990 var det fritt att verka som försäkringsmäklare i Sverige. Då livförsäkringsmäklarnas bransch också är ganska ny ser vi en utveckling av branschen där företag köps upp och livbolagen specialiserar sig. Vi tror att det kommer att vara mycket fusioner och strategiska allianser mellan mäklarbolagen för att växa sig större och starkare.

Inte för att vi studerat livförsäkringsbranschen som bransch mer ingående men vi tror att livbolagen också kommer att specialisera sig. En del kommer att köra lågpris och andra kommer att nischas. Kanske någon specialiserar sig på information och utvecklar överföring av information till mäklarna till sin konkurrensfördel. Det livförsäkringsbolaget kanske också gör "nätverkande" till sin konkurrensfördel.

Vi har sett indikationer på detta då mäklarna antytt att bolagen koncentrerar sig för mycket på själva produkten och inte på informationen kring produkten, vilket egentligen är viktigare för kunden. Det kanske också blir ett led i utvecklingen om företagen inför den horisontella ekonomistyrning som vi diskuterat ovan. Det finns också information som tyder på att livbolagen vet att information är deras konkurrensfördel. Varför skulle de annars vara så bångs tyriga med att lämna ifrån sig vilken information de vill överföra i bestandsfilen.

### **SFM i framtiden**

I USA finns en organisation som motsvarar SFM. För att över huvud taget få vara med och sälja livförsäkringar via mäklarna måste en stor summa pengar betalas till organisationen. Och det bara för att få komma och ge information om sina produkter inför mäklarna. I Europa finns en liknande situation där mäklarhusen är större och mäktigare än livförsäkringsbolagen.

### **6.4 Förslag på fortsatt forskning**

För att på ett generellt plan fastställa uppsatsens resultat krävs kompletterande undersökningar. Genom att studera andra intressenätverk är det möjligt att fastställa om det endast är budget som används bland de teoretiskt tillgängliga ekonomistyrningsmetoderna. Gjordes fler studier skulle det kunna fastställas om företag som är involverade i intressenätverk saknar ekonomistyrningsmetoder mot själva nätverket. Det samma gäller att fastställa att de involverade företagen saknar någon uttalad strategi med sitt medverkande, vägt mot företagets strategi och vision.

Kompletterande undersökningar skulle också kunna fastställa om det inte finns någon ekonomistyrning i intressenätverk. Exempel på intressenätverk som kan undersökas är inom bilindustrin eller verkstadsindustrin. Sådana intressenätverk skulle också kunna användas i en jämförande studier om skillnader i hur olika företag i olika branscher hanterar nätverk.

- ✓ Kompletterade undersökningar för att bygga teori.

Genom att kartlägga olika nätverk och vad de används till, kanske genom en litteraturstudie, skulle det förenkla för ekonomistyrningen genom att se vilka sorters nätverk som skall användas till vad. Det finns en hel del studier över olika sorters nätverk men vi har inte hittat någon sammanfattande studie över vilka sorters samarbeten som finns. Vi har heller inte hittat någon litteratur över olika sorters ekonomistyrningsmetoder i nätverk.

- ✓ Kartläggning över företagsnätverk.

Den strukturella betoning på forskning kring allianser som tidigare används har gjort att allianserna ses som statiska Gulati (1998). Vi menar, i likhet med Gulati och Palander (2002), att allt tyder på att allianser förändras över tiden. Av den anledningen ser vi det vara angeläget att studera utvecklingen av strategiska allianser över tiden. Det kanske till och med är så att det går att utveckla en variant på produktlivscykeln för nätverk, en nätverks- eller allians livscykel.

- ✓ Strategiers utveckling över tiden.

Något som också hade varit mycket intressant är hur framgång kan mätas i intresse - nätverk. Förslag som vi har funderat kring är procentuell uppslutning, levererat värde med mera. Går det att hitta några generella parametrar gällande framgång för ett intressenätverk?

## Källförteckning

### Böcker

- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (1994). *Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund : Studentlitteratur
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund : Studentlitteratur
- Andersson, G. (2001). *Företagsnätverk – en institutionell idealtyp för ekonomisk verksamhet*. Nr 1 in the series Reports from Växjö University, Business Administration and Economics, Växjö University.
- Anthony & Govindajaran. (2001). *Management Control Systems*. Boston Mass. Irwin/McGraw Hill
- Axelsson, B. (1996). *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson, L. & Skärvard, P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson, L., Lind, J. & Samuelson, L. (2000) *Styrning av team och processer*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö : Liber ekonomi, 7:e uppl.
- Gustafsson, L. (1988). *Strategiska allianser*. Stockholm: Sverige s mekanförbund.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Mass.: Harvard Business School
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Håkansson, H. mfl (1993) *Teknikutveckling i företaget: Ett nätverksperspektiv*, Lund: Studentlitteratur
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard; translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kinney, T. C. & Taylor J. R. (1991). *Marketing Research: An Applied Approach*, 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Inc.



Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM

Malhotra, N. (2000). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Pearson Education

Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund : Studentlitteratur

Olve mfl (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber ekonomi

Planander, A. (2002). *Strategiska allianser och förtroendeprocesser: en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag*. Lund: Lund Business Press

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. 2. Uppl, Lund: Studentlitteratur

### Artiklar

Barringer, B. & Harrison, J. (2000). *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*. Journal of Management, Vol. 26 Issue 3, p367, 38p

Berry & Ahmed (1997). *The consequences of inter-firm supply chains for management accounting*. Management Accounting, Nov 97, Vol. 75 Issue 10

Borys, B. & Jemison, D. (1989). *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*. Academy of Management Review, Apr89, Vol. 14 Issue 2, p234, 16p, 1 chart

Bäckström & Lind. (2000). *Managementstrategier och företag i nätverk*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg 6, nr 1, våren 2000

Charan, R. (1991). *How Networks Reshape Organizations – For Results*. Harvard Business Review, September – October 1991

Cross, R., Nohria, N. & Parker, A. (2002). *Six Myths About Informal Networks -- and How to Overcome Them*. MIT Sloan Management Review, Spring2002, Vol. 43 Issue 3, p67, 8p, 1c

Cross, Borgatti & Parker. (2002). *Making Invisible Work Visible*. California Management Review; vol. 44, No 2, Winter

Dickson, P. & Weaver, M. (1997). *Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use*. Academy of Management Journal, Apr97, Vol. 40 Issue 2, p404, 22p

Gietzmann, M. & Imoue, S. (1991). *The Adaption of Management Accounting Systems to Changing Market Conditions: Japanese Evidence*. British Journal of Management, Vol 2, Issue 1

Gulati. (1998). *Alliances and networks*. Strategic Management Journal, Vol. 19, 293-317

Håkansson & Ford. (2002). *How should companies interact in business networks?* Journal of Business Research 55,133-139

Johansson, J. & Mattsson, L-G (1987). *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach.* International Studies of Management & Organization, Vol XVII, No. 1. pp 34-48, M. E. Sharpe, Inc.

Koka & Prescott (2002). *Strategic alliances as social capital: a multidimensional view.* Strategic Management Journal, 23: 795-816

Krackhardt, D. & Hanson, J.R. (1993). *Informal networks: The company behind the charts.* Harvard Business Review, Jul/Aug93, Vol. 71 Issue 4, p104, 8p, 1 chart, 4 diagrams, 1c

Molina (2001). *The informal organizational chart in organizations: An approach from the social network analysis.* Connections 24(1): 78-91

Mouritsen, Hansen & Hansen (2001). *Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting.* Management Accounting Research, 2001, 12, 221-244

Provan, K. (1983). *The Federation as an Interorganizational Linkage Network,* Academy of Management Review, Vol 8, No. 1, 79-89

Stabell, C. & Fjeldstad, O. (1998). *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks.* Strategic Management Journal, May98, Vol. 19 Issue 5, p413, 25p

Stokman, F. N. (2001). *Networks: Social,* International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 10509-10514

Thorelli, H.B. (1986). *Networks: Between Markets and Hierarchies.* Strategic Management Journal, Volume 7, Issue 1

van der Meer-Kooistra, J & Vossemlan, E. (2000). *Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance,* Accounting, Organization and Society 25, sid. 51-77

Yoshino, M. & Rangan, S. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press

### **Internet**

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org), 2003-03-13 kl 16.30

[www.ne.se](http://www.ne.se), 2003-03-05 kl 11.45

[www.sfm.se](http://www.sfm.se), 2003-01-29 kl 10.00

## Figurförteckning

Figur 1. Egenkonstruerad modell över uppsatsens disposition. ....	6
Figur 2. Den traditionella forskningsprocessen .....	7
Figur 3. Olika typer av strategiska allianser. ....	17
Figur 4. Typer av strategiska allianser. ....	19
Figur 5. Ekonomistyrningsmetoders placering i värdekedjan. ....	23
Figur 6. Övergripande figur om hur ett styrkort är uppbyggt. ....	25
Figur 7. Egenkonstruerad modell över aktörer i nätverket kring arbetet med filen. ....	34
Figur 8. Egenkonstruerad modell över nätverket efter intervjuer med respondenter. .	34
Figur 9. Egenkonstruerad figur över respondenternas relationer.....	40

## Bilagor

### Bilaga 1: Intervjufrågor samt underlag för diskussion

#### INTERVJUUNDERLAG

- ✓ Kortfattad beskrivning av dem själva. Personligt, företaget de är anställda på samt roll i SFM.
- ✓ Vilken form av ekonomistyrning använder de sig av på företagsnivå? Någon speciell variant i nätverket?
- ✓ Vad är motivet till att vara med i nätverket?
- ✓ Finns det några spontana problem, som du ser det, i ert nätverk?

#### NÄTVERKSFRÅGOR

- ✓ Vilka speciella fördelar och nackdelar medför SFM för Ert företag?
- ✓ I nätverket, känner ni att ni blir påverkade eller är ni med och påverkar?
- ✓ Känner ni att ni kan styra samarbetet dit Ni vill i nätverket?
- ✓ Har ni någon speciell strategi för Ert agerande?
- ✓ Kan ett företag kontrollera nätverket, och i så fall hur?
- ✓ Hur påverkar samarbetet i nätverket företaget?
- ✓ Känner ni att alla i nätverket arbetar mot samma mål?
- ✓ Tror ni att samarbetet ökar eller minskar Er benägenheten att arbeta tillsammans med de inblandade aktörerna i framtida projekt?
- ✓ Från vem i nätverket får du information som är viktigt för ditt arbete?

#### RELATIONER

##### *Upptäcka eventuella flaskhalsar*

- ✓ Från vem i nätverket får du information som är viktigt för ditt arbete?
- ✓ Vem vänder du dig till för att få arbetsrelaterad information?
- ✓ Vem ger du oftast arbetsrelaterad information?

##### *Kommunikationsnätverket*

- ✓ Vem pratar du med gällande vardagsfrågor i nätverket?

- ✓ Hur mycket kommunicerar du med varje person relativt till de andra i gruppen?

*Det problemlösande nätverket*

- ✓ Vem går du till för hjälp eller rådfrågning i nätverket?
- ✓ Vem brukar du vända dig till när du tänker igenom nya eller utmanande problem i ditt arbete?
- ✓ Vem brukar du vända dig till när du tänker igenom nya eller utmanande problem i ditt arbete?

*Förtroende*

- ✓ Vem skulle du värva stöd ifrån inför ett av dina förslag som skulle kunna göra dig impopulär?
- ✓ Vem skulle lita på dig, ge dig sitt förtroende, kring sina åsikter i arbetsrelaterade frågor?

*Hierarkinätverket*

- ✓ Vem upplever du vara den starkaste aktören i nätverket?
- ✓ Vilken aktör är den mest intensiva och påtryckande?
- ✓ Finns det någon aktör som bromsar arbetet, som ej är lika intresserad?

*Ytterligare synpunkter från respondenten.*