



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Den interorganisatoriska styrningens utveckling i ett joint venture

Författare: Malin Gevert 860317, Sofia Jacobsson 810211

Handledare: Sven Siverbo

Magisteruppsats i Företagsekonomi

Ekonomistyrning, avancerad nivå

Vårterminen 2009

Den interorganisatoriska styrningens utveckling i ett joint venture

Sammanfattning

Som en reaktion på ökad globalisering och teknisk utveckling har antalet samarbeten över organisationsgränser ökat. När två eller flera samarbetsparter går samman och skapar ett gemensamt bolag benämns samarbetet som ett joint venture, vilket är en vanlig form av interorganisatorisk samverkan. För att kunna dra nytta av de fördelar som ett interorganisatoriskt samarbete erbjuder krävs en ändamålsenlig ekonomistyrning. Antalet studier rörande styrningen i interorganisatoriska samarbeten har ökat, men få behandlar den speciella problematik som föreligger i joint ventures, där relationen mellan ägarna såväl som relationen mellan ägarna och det samägda bolaget skall beaktas. Studien syftar till att utveckla kunskap om vilken typ av styrning som tillämpas i relationerna, hur styrningen utvecklas över tid och vad som påverkar styrningens utformning. En fallstudie av ett joint venture-bolag genomfördes och resultatet visar att styrningen i den horisontella relationen mellan ägarna till övervägande del var förtroendebaserad som en följd av restriktivitet i val av samarbetspartners. Samarbetsutmaningen var inte framträdande, vilket förklaras av en hög grad av ömsesidigt beroende mellan ägarna, samstämmiga mål kring joint venture-bolagets verksamhet, likartade avsikter med samarbetet, goda ekonomiska resultat samt ledningen i joint venture-bolagets förmåga att undvika konflikter mellan ägarna. Styrningen i den vertikala relationen kännetecknades i huvudsak av förtroende, med avbrott för formella inslag i samband med att en ny ägare med annan styrtradition anslöt. Den informella styrningen kan förklaras av en måttlig samarbetsutmaning, vilken reduceras genom goda ekonomiska resultat samt ledningen i joint venture-bolagets preferenser för autonomi vilket föranleder ett beteende som syftar till att undvika konflikter. Graden av samarbetsutmaning i den vertikala relationen torde emellertid öka vid ett växande ägarantal samt av meningsskillnader om fördelning mellan joint venture-företaget och ägarna. Avslutningsvis bidrar samstämmiga mål mellan ägare och joint venture-bolaget till att samarbetsutmaningen reduceras.

Introduktion

Sedan mitten av 1980-talet har antalet samarbeten mellan organisationer ökat markant (Child *et al* 2005). De största drivkrafterna bakom ökningen är framför allt globaliseringen och den snabba tekniska utvecklingen (Kraus och Lind 2007). Globaliseringen skapar ökad konkurrens och nya affärsmöjligheter vilket ställer krav på företagen att vara känsliga för förändringar i omvärlden och ha en förmåga att agera därefter. Den tekniska utvecklingen ställer höga krav på tekniskt kunnande och kräver tillgång till extern kompetens (Nooteboom 2004). Förändringarna skapar nya förutsättningar för

att bedriva verksamhet då konkurrenter liksom potentiella samarbetspartners kommer närmare (Wikman 2001).

Genom olika former av interorganisatoriskt samarbete mellan självständiga företag ökar möjligheten att få tillgång till de resurser och den externa kunskap (Clegg *et al* 2007, Kamminga och Van der Meer-Kooistra 2007) som krävs för bibehållen konkurrenskraft och position på marknaden. Interorganisatoriska samarbeten gör det möjligt att dela risker och kostnader (Mouritsen och Thrane 2006) samt uppnå skalfördelar och stordrift (Nordberg 2007). Samarbete är vidare ett sätt att reducera osäkerhet och skapa flexibilitet (Child *et al* 2005). Interorganisatoriska samarbeten sker vertikalt, mellan ett företag och dess kunder och leverantörer, samt horisontellt, mellan företag som vänder sig till samma kunder. Vanliga former för interorganisatorisk samverkan är partnerskap, strategiska allianser och forskningskonsortium (Kraus och Lind 2007).

En speciell form av interorganisatorisk samverkan är joint venture. Samverkan genom joint venture innebär att två eller flera självständiga parter enas om att skapa en separat, självständig enhet i form av en juridisk person (Dacin *et al* 2008, Moskalev och Swensen 2006). I ett joint venture kan både vertikal och horisontell samverkan urskiljas. Relationen mellan ägarna utgör en horisontell relation och relationen mellan ägarna och joint venture företaget en vertikal, det finns följaktligen två olika interorganisatoriska relationer i ett joint venture.

I takt med att olika former av samarbeten initieras ökar behovet av att utveckla ekonomistyrningsmodeller som ger möjlighet att kontrollera, utvärdera och påverka både det egna företaget samt samarbetspartnerns (Kraus och Lind 2007) och under senare år har ett flertal forskare uppmärksammat och kartlagt problematiken i interorganisatoriska samarbeten i syfte att skapa insikt och förståelse för interaktionen mellan de samarbetande parterna (Cropper *et al* 2008). Få studier rörande interorganisatorisk styrning har emellertid behandlat de olika relationerna i joint ventures ur ett styrningsperspektiv. För att kunna dra nytta av de fördelar som ett joint venture erbjuder krävs det en ändamålsenlig ekonomistyrning. De klassiska ekonomistyrningsmodellerna är i huvudsak utvecklade för att styra och kontrollera beteende i en enskild organisation (Hansen *et al* 2001) och utgår från att styrning utövas av en uppdragsgivare, eller ägare, via ett hierarkiskt förhållande. I en joint venture-relation är förutsättningarna för styrning emellertid inte desamma, styrningen sträcker över organisatoriska gränser. Vidare förekommer i den vertikala relationen flera ägarintressen, och i den horisontella relationen föreligger inte det hierarkiska förhållande som styrning kan antas förutsätta.

Vid studier av relationerna och de förutsättningar för styrning de påbjuder är det vidare angeläget att ha i åtanke att relationerna i ett joint venture inte är statiska utan ständigt förändras, vilket kräver kunskap och insikt om hur styrning, formell och informell, kan och bör förändras över tid. De studier som behandlar den interorganisatoriska styrningens utveckling i ett tidsperspektiv divergerar och det finns inget entydigt svar på hur styrningen i interorganisatoriska relationer utvecklas och vilka faktorer som förklarar utvecklingen, vilket indikerar att det är av intresse att fortsätta försöka klarlägga styrningens utveckling. Vid studier av interorganisatorisk styrning i joint ventures blir det därför av intresse att ta reda på vad som förklarar om ekonomistyrningen förändras eller inte förändras i takt med att samarbetet fortskrider.

Studien syftar till att utveckla kunskaper om vilken typ av styrning som tillämpas i relationerna, hur styrningen utvecklas över tid och vad som påverkar styrningens utformning.

Studien är indelad enligt följande: I det kommande avsnittet presenteras ett teoretiskt underlag i form av tidigare forskning. Därefter beskrivs den metod som nyttjats för att genomföra studien. I avsnittet

som följer skildras den genomförda studien. Därpå följer en diskussion där det empiriska materialet relateras till den teoretiska referensramen. Avslutningsvis presenteras de slutsatser som kunnat dras, studiens begränsningar samt förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

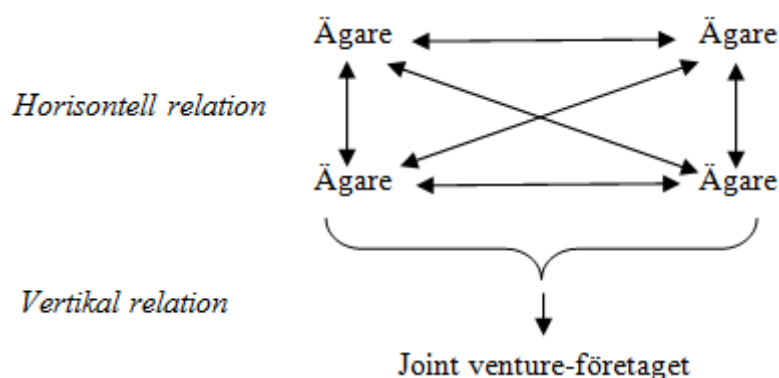
Teoretisk referensram

Styrning av interorganisatoriska samarbeten innebär att verka över organisatoriska gränser. Traditionella ekonomistyrningsmodeller är i huvudsak utformade för att hantera aktiviteter och resurser inom en organisation och inte för att utöva styrning över organisationsgränser (Kraus och Lind 2007) och har ett internt fokus (Merchant och Van der Stede 2007). Styrningsverktygen förutsätter således att styrning endast sker inom den egna organisationen vilket inte är fallet i ett joint venture då styrning utövas i både den horisontella såväl som i den vertikala relationen.

De klassiska ekonomistyrningsteorierna och modellerna bygger vidare i regel på att det endast finns ett ägarintresse och syftar till att påverka beteendet i organisationen i enlighet med det genom att utöva olika former av styrning. En väletablerad teori som behandlar relationen är agent-principal teorin. I agent-principal teorin utgör ägaren principalen och delegerar till en agent, vars uppgift är att handla i enlighet med de direktiv som erhålls. Teorin förutsätter att agenten och principalen har olika målsättningar, genom att principalen utövar styrning av agenten påverkas denne emellertid att handla i enlighet med principalens avsikt. Ett väl fungerande och väl implementerat ekonomistyrssystem antas förena agentens och principalens mål och åstadkomma målkongruens (Anthony och Govindarajan 2007, Eisenhardt 1989). Teorin förutsätter *en* principal, eller *ett* ägarintresse. I ett joint venture finns det emellertid minst två ägare till den juridiska enhet som de tillsammans inrättat.

Ägarförhållandena i ett joint venture innebär flera principaler. Således blir inte enbart den styrning som principalen utövar gentemot agenten intressant att diskutera ur ett styrningsperspektiv, utan även relationen mellan ägarna. Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2007) beskriver relationen mellan ägarna som en horisontell relation och relationen mellan ägarna och det gemensamt ägda bolaget som en vertikal relation.

Figur 1. Översikt av relationerna i ett joint venture



Vid samstämmiga ägarintressen mellan de olika principalerna utgör ägarantalet ingen ökad komplexitet för styrningen av agenten. Situationen ser dock annorlunda ut om ägarintressena mellan principalerna skiljer sig åt. Målinkongruens mellan principalerna leder därför till komplikationer i styrningen av agenten. Child *et al* (2005) poängterar att situationen blir mer komplicerad när

ägarantalet ökar och forskning rörande joint ventures har visat att då ägarantalet i ett joint venture överstiger två är det svårt för parterna att komma överens om lika villkor (Moskalev och Swensen 2007). Styrningen i ett joint venture står således inför utmaningen att hantera flera ägarintressen samt utöva styrning över det gemensamt ägda företaget.

Styrningsutmaningar i interorganisatoriska samarbeten

Oavsett vilken form av interorganisatorisk samverkan som bedrivs har tidigare forskning rörande interorganisatorisk samverkan identifierat två områden som innebär utmaningar för styrningen.

För det första, i ett interorganisatoriskt samarbete finns en samarbetsutmaning (Caglio och Ditillio 2008, Dekker 2004, Gulathi och Singh 1998). Caglio och Ditillio (2008) menar att utmaningen egentligen består av två utmaningar, utmaningen att uppnå målkongruens mellan parterna i det interorganisatoriska samarbetet och utmaningen i form av att fördela det ekonomiska värdet som samarbetet genererar. Dekker (2004) menar emellertid att fördelningsutmaningen snarare kan ses som en del av samarbetsutmaningen.

Samarbetsutmaningen förvärras av opportunistiskt beteende. I ett interorganisatoriskt förhållande finns en risk att parterna agerar opportunistiskt i syfte att gynna den egna organisationen. Det är således viktigt för parterna att säkerställa att ingen handlar opportunistiskt (Caglio och Ditillio 2008, Dekker 2004). Caglio och Ditillio (2008) menar att risken för opportunistiskt beteende reduceras genom att introducera mekanismer som skapar målkongruens. För att uppnå målkongruens behöver parternas mål inte vara identiska, men det bör föreligga en viss grad av konsensus (Child *et al* 2005). Risken för opportunistiskt handlande ökar i takt med antalet samarbetande parter (Rukkan och Buvik 2003). Beroende har vidare funnits påverka risken för opportunistiskt handlande, om en part i ett samarbete är mindre beroende av en annan ökar risken för att denne agerar opportunistiskt (Nooteboom 2004). Parterna i interorganisatoriska samarbeten nödgas dela resurser och kunskap med varandra, och ofta genomföra gemensamma investeringar. För att inte konflikter skall uppstå vid fördelningen krävs det att parterna upplever fördelningen och tillskjutandet av resurser som rättvis (Dekker 2004, Caglio och Ditillio 2008).

För det andra, för att uppnå maximal effektivitet krävs det i interorganisatoriska samarbeten en koordinering av aktiviteter, utmaningen benämns som en koordineringsutmaning. För att ett samarbete skall vara effektivt är en ömsesidig förståelse och vetskap för de samarbetande parternas behov och kapacitet en förutsättning. Koordineringsutmaningen påverkas därför negativt av informationsasymmetri mellan parterna (Caglio och Ditillio 2008, Dekker 2004).

Den genomförda studien syftar till att skapa förståelse för styrning, koordineringsutmaningen kan snarare återfinnas på operativ nivå och därför kommer studien att behandla styrning utifrån samarbetsutmaningen.

Generella lösningar för att hantera ekonomistyrningsutmaningarna

Ett flertal interorganisatoriska samarbeten misslyckas (Ireland *et al* 2002), vilket till stor del beror på svårigheter att hantera styrningsutmaningarna (Dekker 2004). Det är således viktigt att finna ekonomistyrningsmodeller som förmår hantera de utmaningar som interorganisatorisk samverkan innebär för styrningen. I litteraturen skiljer man huvudsakligen mellan tre styrformer för att påverka beteende; resultatstyrning, handlingsstyrning samt social styrning (Merchant och Van der Stede 2007). De olika sätten att styra skiljer sig vida åt, både i hur de utövas samt under vilka förhållanden de har funnits gynnsamma att tillämpas. Flertalet forskare och författare har belyst problematiken som

uppstår då en organisation praktiserar en styrform som inte är lämpad för den organisation där den tillämpas, vilket understryker vikten av en välanpassad och ändamålsenlig styrning. Trots en aldrig så väl utvecklad och implementerad styrform är det emellertid nästintill omöjligt att helt undvika problem, då samtliga visat sig skapa sidoeffekter av olika slag. Genom att säkerställa att den valda styrformen harmoniserar med strategi och organisationsform kan kontraproduktiva effekter av valt styrsystem undvikas (Merchant och Van der Stede 2007).

Innan de klassiska styrformerna presenteras blir begreppet styrning av intresse att utreda. De klassiska ekonomistyrningsteorierna förutsätter att det finns en form av obalans i maktförhållandet mellan agent och principal, principalen anses kunna utöva styrning och påverka agenten. I ett joint venture är förutsättningarna för styrning emellertid inte desamma, då det i den horisontella relationen inte föreligger det hierarkiska förhållande som styrning kan antas förutsätta. Begreppet styrning tilldelas i studien en bred definition och avser allt som företas för att påverka beteende både i den vertikala och horisontella relationen.

Resultatstyrning avser påverka beteende i en organisation genom att belöna goda resultat. Styrningen syftar inte till att föreskriva vilket handlande som är önskvärt. Genom att belöna handlingar som leder till goda resultat avses handlandet indirekt påverkas och följaktligen också beteendet i organisationen. Styrformen påbjuder således en hög grad av autonomi för de berörda. Resultatstyrning är en effektiv styrmetod då det är möjligt att förutse vilka resultat som är önskvärda, samt då de går att mäta på ett tillförlitligt sätt. Det är vidare avgörande att de som avses påverkas och kontrolleras av styrningen kan påverka de resultat som nyttjas som utvärderingsvariabler (Merchant och Van der Stede 2007). Resultatstyrning i interorganisatoriska relationer klargör och specificerar vad som förväntas av samarbetet vilket underlättar utvärderingen av de gemensamma ansträngningarna och gynnar både effektivitet och produktivitet genom att reducera samarbetsutmaningen (Dekker 2004). I ett interorganisatoriskt samarbete där ena parten i hög utsträckning är oberoende av övriga parter tenderar denne att utöva en resultatstyrning för att styra sina samarbetspartners (Donada och Nogatchewsky 2006).

Då resultatet är svårt att mäta är resultatstyrning inte en lämplig styrform. Istället kan handlingsstyrning tillämpas, vilket kräver god insikt samt förståelse för vilka handlingar som bör företas (Ouchi 1979). Handlingsstyrning innebär att parterna gemensamt kommer överens om hur de skall agera. Genom att utforma gemensamma policydokument, processer och olika former av regleringar avses beteende i den interorganisatoriska relationen styras (Kraus och Lind 2007) och via bestämmelser avgörs vad som är acceptabelt beteende då parternas roll i relationen klargörs (Dekker 2004).

När det är svårt att mäta resultat samt då önskvärda handlingar är svåra att beskriva och standardisera förespråkar Ouchi (1979) social styrning. Forskning kring interorganisatoriska förhållanden har visat på vikten av social styrning, där normer, värderingar och kultur har stor betydelse (Kraus och Lind 2007). Social styrning är emellertid svårt att aktivt utforma (Merchant och Van der Stede 2007), men enligt Kraus och Lind (2007) kan den sociala styrningen påverkas av valet av partner, samt genom olika former av gemensamma aktiviteter. En gemensam värdegrund har betydelse när man väljer samarbetspartner i den interorganisatoriska relationen (Kraus och Lind 2007) och tidigare goda relationer påverkar valet av samarbetspartners (Donada och Nogatchewsky 2006). För att kunna tillämpa social styrning är förtroende en nyckelfaktor (Dekker 2004). Förtroende är ett vitt och omdiskuterat begrepp och Sako (1992) skiljer på olika former av förtroende, att förlita sig på att samarbetsparten utträttar det som utlovats eller överenskommit, att förlita sig på att samarbetsparten agerar i samtliga parter bästa samt att förlita sig på att samarbetsparten besitter den kompetens som krävs. Förtroende förstärks vidare vid geografisk närhet (Bönte 2008) och har i interorganisatoriska

samarbeten funnits minska risken för opportunistiskt handlande (Rus och Iglie 2005). I ett interorganisatoriskt samarbete där den ene parten är i beroendeställning tenderar denna att utöva social styrning genom att bygga förtroende i form av att etablera goda relationer, för att säkerställa det fortsatta samarbetet, då inga andra styrformer är möjliga (Donada och Nogatchewsky 2006), trots att denne part egentligen hade föredragit en byråkratisk styrning för att säkerställa relationens fortlevnad (Cäker 2008).

Social styrning, eller förtroendebaserad styrning, innebär en mindre formell styrning än att kontrollera varandras resultat eller handlingar. I interorganisatoriska relationer har det funnits lämpligt att komplettera eller substituera formell styrning med social styrning, eftersom det anses vara svårt att uppnå de förutsättningar i form av vetskap om vilka resultat och handlingar som är önskvärda för att tillämpa formella styrmedel (Vosselman och van der Meer-Kooistra 2009, Dekker 2004, Child *et al* 2005).

Styrning kan förändras då samarbetet fortlöper

Vilken form av styrning, formell eller informell, som tillämpas kan förändras i takt med att den interorganisatoriska relationen utvecklas. Det finns inga entydiga svar på hur och varför styrningen i en relation övergår till att vara formell eller informell, olika forskare har funnit olika typer av utveckling i interorganisatoriska relationer och förklaringsvariablerna divergerar, förtroende och bristande förmåga att uppskatta önskvärda handlingar och resultat förefaller vara de vanligaste. Parternas tidigare erfarenheter av varandra påverkar relationen och styrningen (Child *et al* 2005, Donada och Nogatchewsky 2006). Gulati och Singh (1998) fann att parternas tidigare erfarenheter av varandra i ett samarbete ökar förtroendet, vilket i sin tur reducerar behovet av formell styrning. Caglio och Ditillio (2008) menar emellertid att även bristande erfarenhet av varandra kan förorsaka informell styrning. Vid bristande erfarenheter kan parterna uppleva förtroendesvårigheter, och för att samarbetet enkelt skall kunna avslutas kan parterna välja att inte formalisera sitt samarbete för att bibehålla flexibilitet och möjlighet att lämna relationen. Samarbeten med en låg grad av formalisering i det initiala skedet kan med tiden utvecklas till ett komplext samarbete med hög formaliseringsgrad. Ytterligare en anledning till att i inledningsfasen inte formalisera är enligt Kraus och Lind (2007) att det i början av ett interorganisatoriskt samarbete är svårt att mäta resultat och uppskatta önskvärda handlingar, styrningen tenderar därför att vara informell. Under tiden som samarbetet fortlöper ökar kunskapen om vilka handlingar som är önskvärda och då parterna får en hög grad av förståelse för varandra kan informell styrning övergå till formell. Enligt Kraus och Lind (2007) kan formell styrning också användas för att kringgå bristande förtroende, genom att omedelbart införa formella kontrakt som förhindrar opportunistiskt beteende ersätter formell styrning förtroende mellan parterna. Då parterna initialt väljer att formalisera samarbetet kan de formella avtalen avta i betydelse då tiden går och risken för opportunistiskt handlande minskar.

Utmaningar i joint ventures

Ett interorganisatoriskt samarbete i form av ett joint venture innebär, som nämnts ovan, två interorganisatoriska relationer som är av intresse ur styrningssynpunkt, och som liksom övriga interorganisatoriska samarbeten innebär utmaningar. Det är emellertid inte säkert att den typ av styrning som är lämplig i den horisontella relationen är densamma som krävs för att påverka beteende i den vertikala. Styrningen av det gemensamt ägda bolaget och styrningen mellan ägarna kan divergera och de utmaningar som interorganisatoriska samarbetena innebär, förekommer i olika stor utsträckning i de olika relationerna.

Den horisontella relationen – relationen mellan ägarna

Samarbetsutmaningen i ett joint venture är tydlig då parterna i den horisontella relationen för det första står inför problematiken att tillskjuta kapital och resurser till det samägda bolaget. Vidare skall det värde som joint venture-företaget genererat fördelas mellan ägarna på ett sätt som upplevs rättvist. Samarbetsutmaningen består för det andra, av att uppnå en samstämmig bild mellan ägarna om hur och vilken typ av verksamhet som skall bedrivas av joint venture-företaget. Rukkan och Buvik (2003) fann, som tidigare nämnts, att risken för opportunistiskt handlande i interorganisatoriska relationer ökar i takt med antalet samarbetspartners. I joint ventures torde således risken för opportunistiskt handlande i den horisontella relationen öka i takt med ägarantalet. Utmaningen torde enligt resonemanget vara mer framträdande i joint ventures med fler än två ägare vilket styrks av Moskalev och Swensen (2007) som menar att när ägarantalet i ett joint venture ökar blir det allt svårare för parterna att komma överens om lika villkor och osannolikt att alla bidrar med lika mycket.

Tidigare forskning visar att relationen mellan ägarna påverkar hur svår samarbetsutmaningen är. Enligt Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2007) är karaktäristiken hos ägarna avgörande för hur den horisontella relationen utvecklas. De har identifierat fyra karaktäristiska drag i relationen, skillnader mellan ägarna, graden av informationsasymmetri, förtroende samt förhandlingskraft.

För det första, skillnader mellan ägarna i ett joint venture beror framförallt på respektive parts avsikt att ingå i ett joint venture. Olika men kompletterande intressen ger goda förutsättningar för det fortsatta samarbetet, men kräver i allmänhet ömsesidig kommunikation för att förmedla och förklara parternas olika intressen och bidrag i samarbetet. Hill och Hellriegel (1994) fann emellertid att kompletterande intressen inte påverkade relationen positivt om inte en viss grad av likhet förelåg mellan kompetenserna eftersom parterna då inte kunde nå konsensus i gemensamma beslut. Vidare påverkas relationen av skillnader i företagskultur samt nationell kultur. Kulturella skillnader bör i möjligaste mån elimineras för att inte orsaka alltför stora negativa effekter. Skillnader mellan ägarna kan i sin tur ge upphov till den andra påverkansfaktorn, informationsasymmetri. Orsaker till informationsasymmetri är faktorer som fysisk distans, kultur samt skillnader i kunskap och expertis. Informationsasymmetri har en hämmande effekt på styrningen då en hög grad av informationsasymmetri riskerar att bidra till svårighet i att uppskatta ett resultat eller precisera önskvärda handlingar. För det tredje, graden av förtroende mellan parterna i den horisontella ägarrelationen är en faktor som i stor utsträckning visat sig påverka behovet av formell styrning. För det fjärde, relationen påverkas vidare av vilken förhandlingsstyrka parterna besitter. Förhandlingskraften kan påverkas av hur beroende parterna är av relationen samt de alternativ som står till buds (Kamminga och Van der Meer-Kooistra 2007). Grad av komplexitet har också visat sig vara en faktor med inverkan på hur den horisontella relationen utvecklas (van der Meer-Kooistra och Scapens 2008). Valet av partners i den horisontella relationen förefaller således vara av stor betydelse för det fortsatta samarbetet eftersom egenskaper hos ägarna påverkar relationen.

Den vertikala relationen – relationen mellan ägarna och joint venture-företaget

Samarbetsutmaningen återfinns tydligt i den vertikala relationen och består för det första, av att fördela resurser mellan ägarna och joint venture-företaget och för det andra, av att uppnå enighet mellan ägarna och joint venture-företaget. Målinkongruens, vilket förstärker samarbetsutmaningen, kan i enlighet med den traditionella agent - principal teorin antas bero på skillnader mellan bolagets mål och ägarnas mål och skillnaden ökar risken för opportunistiskt handlande.

Liksom i det horisontella ledet, där relationen mellan ägarna är av betydelse för intensiteten i samarbetsutmaningen, påverkar relationen mellan joint venture-företaget och ägarna samarbetsutmaningens komplexitet i den vertikala relationen. Killing (1983) identifierade olika typer av joint venture relationer mellan ägare och bolag utifrån i vilken grad de styrs av sina ägare, en joint venture relation där en av ägarna utövar en dominant styrning och kontroll, en joint venture relation där samtliga ägare utövar lika inflytande och slutligen en joint venture relation där det samägda bolaget verkar under en hög grad av autonomi utan stor påverkan från ägarna. Killing (1983) menade att skillnader i styrningen av bolaget var avhängig karaktäristiken hos ägarna och att det avgjorde vilken grad av styrning som utövades och av vem. Den karaktäristik som Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2007) identifierade hos ägarna påverkar relationen mellan ägarna och kan troligtvis också antas påverka styrningen av joint venture-företaget. Divergerande intressen mellan ägarna torde föranleda konflikter i den horisontella relationen och inkonsekvent styrning av joint venture-företaget. Svårigheter i att utöva inflytande över bolaget till följd av motstridiga intressen kan antas accentuera styrningsutmaningarna i den vertikala relationen vilket implicerar ineffektivitet till följd av dysfunktionell styrning. Det är emellertid också rimligt att anta att egenskaper hos joint venture-företaget påverkar den styrning som utövas av ägarna.

Metod

Syftet med studien är explorativt, vilket föranleder en kvalitativ ansats (Jacobsen 2002). Den kvalitativa studien ger möjlighet att förstå människors sätt att resonera eller reagera samt urskilja varierande handlingsmönster (Trost 2001). En fallstudie har genomförts eftersom studien inte syftar till ge ett bestämt svar på en specifik fråga, utan snarare om att utveckla kunskaper genom insikt, upptäckt och tolkning om ett visst förhållande (Merriam 1998). Jacobsen (2002) menar vidare att fallstudien gör det möjligt att ta del av vad som händer i den kontext där ett fenomen utvecklas och att fallstudien till sin natur är komplex då den innehåller ett stort antal förhållanden som är intressanta att studera. Utifrån de resultat som fallstudien genererar genom att gå på djupet i en fråga ges möjlighet att skapa en djupare förståelse, som är lämpad för teoriutveckling (Jacobsen 2002). Vidare ger fallstudien möjlighet att skapa en holistisk och meningsfull bild av en process och inte endast en ögonblicksåtergivning (Yin 1994), vilket svarar väl mot syftet med studien då styrprocessens utveckling är av intresse att kartlägga. Trots att fallstudiemetoden i huvudsak innebär att fokusera på en speciell händelse eller företeelse är det möjligt att dra slutsatser som sträcker sig längre än så då varje organisation besitter egenskaper som är gemensamma med andra organisationer (Bell 2000). Observationerna från det valda studieobjektet kan således ge en vidare kunskap och belysa ett generellt problem (Merriam 1998), under förutsättning att studieobjektet svarar väl mot syftet med studien (Tellis 1997).

Studieobjektet som valdes för att besvara syftet är ett kommunalt joint venture-bolag, bolaget kommer i den fortsatta framställningen benämnas som Bolaget. Bolaget ägs av fyra svenska kommuner, de kommer härnäst benämnas K1, K2, K3 och K4. Syftet med samarbetet är att under gemensam förvaltning bedriva teknisk verksamhet. Bolaget finansieras genom kommunala avgifter samt genom att erbjuda tjänster till det privata näringslivet. Bolaget bildades initialt av K1 och K2 efter att de under hösten 1981 beslutat om att samverka. K3 blev en del av Bolaget i januari 2001, och K4 anslöt i januari 2004. Kommunerna har förbundit sig att endast anlita Bolaget för den verksamhet som bedrivs. De fyra kommunerna är belägna nära varandra geografiskt och samtliga kommuner är relativt små, både ur befolkningsaspekt samt till ytan.

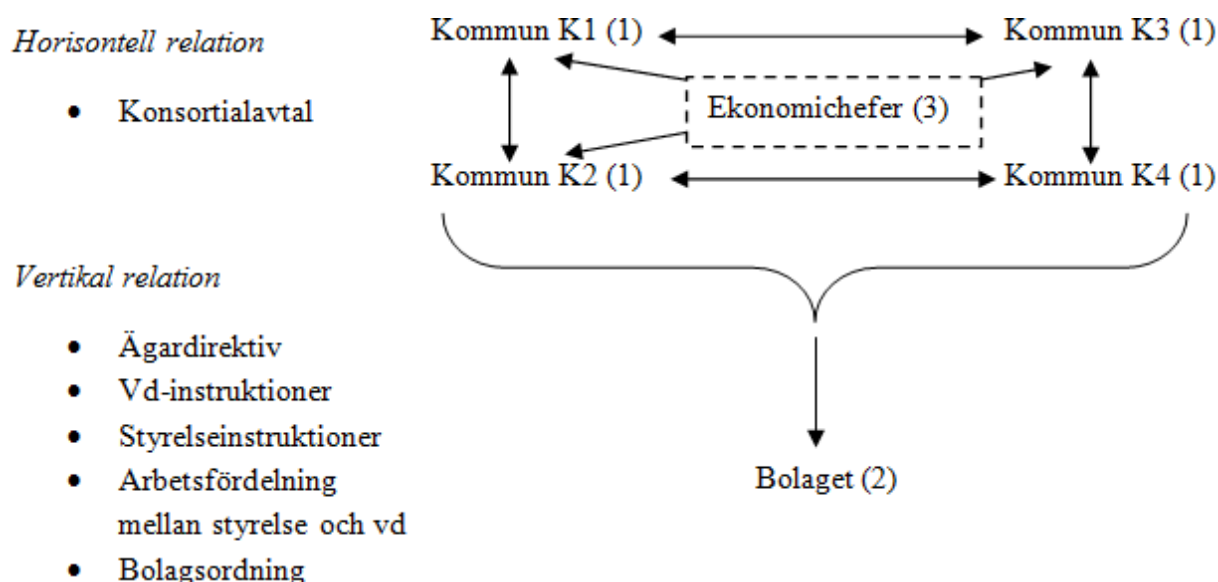
Eftersom syftet med studien var att utveckla kunskap om styrning i joint ventures, både i ett initialt skede, såväl som i det fortlöpande samarbetet, var det lämpligt att studieobjektet verkat under en längre tidsperiod för att kunna följa styrningens utveckling. Bolaget har bedrivits som ett kommunalt

joint venture sedan 1981 och har under tiden utökats med nya ägarkommuner, vilket indikerar att dess historia kan ge en god inblick i utvecklingen av styrningen i ett joint venture. Genom att ta del av åsikterna hos både representanter för de fyra ägarkommunerna och representanter för Bolaget, som är involverade i styrningen av Bolaget, samt genom att erhålla information från relevanta styrdokument avsågs syftet med studien uppfyllas.

För att undersöka hur det interorganisatoriska samarbetet bedrivits i ett initialt skede men också hur det fortlöpt under tiden var en tvärsnittsstudie inte ett lämpligt tillvägagångssätt då den i huvudsak innebär att beskriva ett tillstånd vid en given tidpunkt (Jacobsen 2002). Istället har studien utformats retrospektivt, vilket inte helt skiljer sig från tvärsnittsutformningen. Precis som vid tvärsnittsutformningen tillfrågas de deltagande personerna endast vid ett tillfälle, men genom att be en person om att beskriva ett tillstånd vid en tidigare tidpunkt är det möjligt att ta del av förändringar under tid (Jacobsen 2002). Nackdelen med den här typen av undersökning är givetvis att undersökningens reliabilitet i viss mån äventyras eftersom den är avhängig att respondenten minns rätt. Jacobsen (2002) menar att det utöver risken för felaktiga minnesåtergivelser finns risk för minnesförskjutning, vilket innebär att individen minns det förgångna mer eller mindre positivt än det egentligen var, samt i viss mån ha en tendens att efterrationalisera. Genom att komplettera studien med en dokumentstudie samt tillfråga flera, av varandra oberoende personer, var det emellertid möjligt att erhålla resultat med en högre grad av tillförlitlighet.

Datainsamlingen genomfördes genom intervjuer med representanter för Bolaget och dess ägare samt genom dokumentundersökning. Kommunstyrelseordförandena för respektive ägarkommun, ekonomicheferna för tre av de fyra ägarkommunerna, Bolagets nyligen avträdde vd samt styrelseordförande intervjuades. Relevanta styrdokument som reglerar förhållandena mellan ägarna samt mellan ägarna och bolag studerades.

Figur 2. Översikt av datainsamling



Kommunstyrelseordförandena för respektive kommun, Bolagets nyligen avträdde vd samt Bolagets styrelseordförande intervjuades genom öppen individuell intervjuform. Intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte på respektive kommunkontor, samt i Bolagets lokaler då vd och styrelseordförande intervjuades. Öppna individuella intervjuer är lämpliga då den enskilda individens tolkning av en situation avses tydliggöras (Jacobsen 2002), vilket var önskvärt då det för studien var betydelsefullt att klargöra huruvida de olika representanternas uppfattning och inställning gällande styrningen av Bolaget divergerade. För att inledningsvis skapa en helhetsbild av Bolaget intervjuades Bolagets nyligen avträdde vd först. Den tidigare vd:n har varit verksam i Bolaget sedan starten och det var således intressant att erhålla en bild av dennes upplevelser rörande styrningen innan representanter för ägarkommunerna intervjuades. Efter att vd:n intervjuats, intervjuades kommunstyrelseordförandena och därefter Bolagets styrelseordförande. Intervjuerna pågick under cirka en till två timmar. Avslutningsvis hölls en öppen gruppintervju med ekonomicheferna för tre av de fyra ägarkommunerna. En gruppintervju anses fungera väl då det är önskvärt att erhålla kunskap om individers erfarenheter av ett speciellt förhållande, samt effektiv när det är önskvärt att undersöka huruvida en relation präglas av oenighet eller enighet (Jacobsen 2002). Eftersom eventuella meningsskiljaktigheter beträffande styrningen av Bolaget var av betydelse för studien var det lämpligt att komplettera de individuella intervjuerna med en gruppintervju. Dokumentstudien behandlade Bolagets dokument och handlingar rörande styrning såsom bolagsordning, konsortialavtal, ägardirektiv och arbetsinstruktioner för styrelse och vd.

Kombinationen av individuella intervjuer och en gruppintervju var lämplig, eftersom studien syftar till att kartlägga utvecklingen i Bolaget. De olika intervjuformerna kompletterar varandra och kan anses ge olika typer av information. Enligt Jacobsen (2002) lägger den individuella intervjun tonvikt på den enskildes synpunkter, medan gruppintervjun åskådliggör hur synpunkter utvecklas mellan individer. Öppen intervjuform tillämpades eftersom den öppna intervjun ger individen möjlighet att beskriva sin bild av verkligheten och den data som erhålls kan skapa en djupare förståelse (Lantz 1993). Frågorna i en öppen intervjuform är vida, vilket innebär att intervjuaren ges möjlighet att följa upp och ställa följdfrågor för att erhålla en nyanserad bild (Lantz 1993). Holme och Solvang (1997) understryker vikten av att intervjuaren inte skall styra intervjun med standardiserade frågor då det är undersökningspersonernas egna uppfattningar som skall belysas, för att säkerställa att avsedda områden berördes utarbetades emellertid en intervjuhandledning, vilket förespråkas av Jacobsen (2002).

Validiteten och reliabiliteten i undersökningen förstärktes genom att representanter för samtliga kommuner intervjuades, likaså intervjuades två representanter för Bolaget, den tidigare vd:n samt styrelseordföranden, således har en allsidig bild av styrningen erhållits från parter i både den vertikala och horisontella relationen. Genom att komplettera intervjuerna med en dokumentstudie minskade risken för subjektiva återgivelser.

Resultat

1981-2001, två kommuner går samman och bildar ett bolag

Under 1970-talet ställde ett statligt verk nya omfattande krav på den typ av verksamhet som Bolaget idag bedriver. Verksamheten hade tidigare bedrivits av kommunerna på egen hand. Som en följd av de utökade kraven tillsattes en utredning av K1, K2, K3, K4 och ytterligare en femte kommun, för att undersöka hur kraven skulle tillgodoses. Utredningen klargjorde att K1 och K2 var de kommuner som hade svårast att bemöta de nya kraven. K1 och K2 erfor att kraven kunde hanteras genom samverkan eftersom de på egen hand inte klarade av att finansiera de investeringar som krävdes, de såg också stordriftsfördelar och upplevde att de inte hade den kunskap som krävdes för att bemöta kraven.

Inledningsvis undersöktes vilken bolagsform som var bäst lämpad för samarbetet. Aktiebolagsformen fanns mest fördelaktig då den upplevdes vara enkel och tydlig. 1981 bildades således Bolaget av K1 och K2 genom att de befintliga verksamheterna i vardera kommun fusionerades. De övriga kommunerna som ingått i utredningen bedömde att de klarade av att hantera kraven på egen hand och valde att stå utanför samarbetet.

Att de fem kommunerna tillsatte en gemensam utredning var en naturlig följd av att de samverkat flera gånger tidigare i olika projekt och verksamheter. De är alla belägna nära varandra och relativt lika varandra i storlek. Anledningen till att de samverkat tidigare förefaller vara deras ringa storlek, många av de intervjuade belyser att det kan vara problematiskt att på egen hand verka som en liten kommun och att valet att samverka därför är naturligt.

K1 och K2 hade således redan tidigare erfarenhet av att samverka med varandra och hade en nära relation. Ägarandelarna i det nyss bildade Bolaget fördelades inte lika, K1 tillsköt en större summa pengar och var den största aktieägaren. Varför ägandet var olika fördelat förefaller vara oklart och inget entydigt svar har erhållits under intervjuerna. Båda parterna är emellertid överens om att inflytandet var lika fördelat. Bolagets huvudkontor förlades i den största orten i K1, och K1 tillsatte posten som styrelseordförande. Styrelsen bestod av tre representanter från vardera kommun, inklusive styrelseordförande. Om ett beslut på stämman efter röstning var oavgjort hade styrelseordförande utslagsröst. I händelse av att övriga representanter inte var nöjda med beslutet hade de emellertid möjlighet att hänskjuta den aktuella frågan till bolagsstämman, vilken representerades av två personer, en från vardera ägarkommun. Styrelsen bestod i det här skedet av aktiva högt uppsatta politiker från de båda kommunerna, och Bolagets vd menar att han upplevde att styrelserepresentanterna i hög utsträckning representerade sina ägarkommuner.

Vd posten tillsattes av en person som en av de två ägarkommunerna tidigare hade haft samröre med då denne varit verksam inom politiken tidigare. Han ansågs ha rätt kompetens för jobbet samt ha rätt personlighet för att kunna göra ett gott jobb. Vd:n poängterar att hans avsikt med Bolaget var att avlasta kommunerna;

”Bolaget skulle redan från början skötas på ett sådant sätt att det inte var en belastning för ägarkommunerna så att de kunde fokusera på sina kärnverksamheter” - *Vd Bolaget*

Han berättar också att han alltid strävat efter att ägarna skall uppleva att Bolaget gör ett gott jobb, och menar att han hade en mycket tät dialog med representanter för ägarkommunerna. Vd:n berättar stolt att Bolaget redan inledningsvis gick mycket bra och utvecklades med små kostnadsökningar. Kontakten var i huvudsak informell och bestod i att ringa varandra och träffas i olika sammanhang, formella kontakter angående Bolaget var förlagda till obligatoriska stämmomöten och styrelsesammanträden. Eftersom styrelsen i inledningsvis bestod av aktiva politiker var det också, enligt vd:n, enkelt att tyda signaler och på så sätt veta vad som efterfrågades från respektive ägarkommun.

Inledningsvis fanns det få formella styrdokument som reglerade förhållande mellan parterna. Ett konsortialavtal mellan ägarkommunerna upprättades emellertid. I konsortialavtalet stipuleras det att delägarna, för att anlita en annan part än Bolaget för att uträtta liknande tjänster, behöver tillstånd av Bolaget. Fördelningen av aktiekapitalet förklaras i konsortialavtalet med i vilken utsträckning ägarna begagnar Bolagets tjänster. Ägarna ges här också möjlighet att begära en omförhandling av fördelning vid avvikelser från det ursprungliga nyttjandet av Bolagets tjänster. Avtalet förlängs automatiskt och det finns inga bestämmelser angående hur avtalet kan sägas upp i förtid. Det fanns heller inga formella bestämmelser för utdelning av den vinst som Bolaget genererade och enligt uppgifter delades

inga vinstmedel ut under de första tjugo åren. Ägarna erhöll emellertid medel ur Bolaget genom de avgifter som Bolaget erlade för att nyttja kommunernas anläggningar. Avgifterna omförhandlades varje år och motsvarade en överföring av kapital till ägarkommunerna. Under senare delen av 90-talet infördes arbetsordning för styrelsen, arbetsfördelning mellan styrelsen och vd samt arbetsinstruktion för vd som en följd av ändringar i Aktiebolagslagen.

2001, ägarantalet utökas

Under 2001 utökades ägarantalet i Bolaget genom att K3 anslöt. K3 var en av de kommuner som deltagit i den utredning som föranledde att Bolaget bildades, men som då valde att stå utanför samarbetet. K3 hade vid flera tillfällen tidigare samarbetat med grankommunerna K1 och K2 kring andra frågor, vilket resulterade i att kommunerna hade god kontakt.

Enligt Bolagets vd visade K3 intresse för att ansluta eftersom de uppmärksammade de låga kostnader och den goda service som Bolaget erbjöd. K3:s representant menar emellertid att det snarare var Bolagets vd som uppvaktade K3 och försökte övertyga dem om att bli delägare. K3 anlätade ett externt konsultbolag för att utreda huruvida det var ekonomiskt försvarbart att bli delägare. Utredningen visade att K3 skulle tjäna på att bli aktieägare och genom nyemission 2001 blev de sedermera delägare i Bolaget.

På initiativ av K3 infördes ägardirektiv som reglerade förhållandet mellan ägarkommunerna och Bolaget. Ekonomichefen för K3 menar att de i K3 hade utvecklat en kultur av tydlig styrning av sina kommunala bolag, till följd av tidigare negativa erfarenheter. Bolagets vd menar att direktiven var ett sätt för K3, som inte hade samma kunskap som K1 och K2 om Bolaget, att erhålla kontroll och minska risken för att bli utnyttjad. Vd:n uttrycker att han välkomnade ägardirektiven, men understryker också att direktiven inte hade stor verklig effekt, utan att det endast var ett papper och ren formalia. Ekonomicheferna menar emellertid att det blev en del sura miner från vd:n i samband med införandet av ägardirektiven. Vd:n berättar att han lade ner mycket tid på att bygga upp ett förtroende för Bolaget hos K3.

”Genom att jag hade en nära och tät kontakt med K3 byggdes förtroendet för Bolaget upp och K3 blev en del av Bolagsfamiljen.” – *Vd Bolaget*

Vd:n berättar att han, samtidigt som han hade en intensiv kontakt med K3 då de anslöt, också upprätthöll den täta kontakten med de befintliga ägarkommunerna. Bolagets vd menar att kontakten mellan Bolaget och ägarkommunerna var mycket informell, men understryker att det innebar mycket arbete för honom. När ägarantalet växte innebar en tät dialog att mycket tid togs i anspråk och Bolaget var tvunget att anställa ytterligare en person för att vd:ns arbetsbörda blev tyngre. Den nyanställda hade inte kontakt med ägarkommunerna utan avlastade vd:n inom andra arbetsområden, för att vd:n skulle kunna upprätthålla de täta kontakterna med ägarkommunerna. Vd:n understryker att kontakten blev än viktigare då fler ägare skulle uppleva att Bolaget var deras företag.

Kommunstyrelseordföranden för K3 lovordar vd:n. Han berättar att vd:n varit med ända från starten och gjort ett mycket gott jobb. Den enda konflikt som kommunstyrelseordföranden kan erinra sig mellan vd:n och K3 är då resultatet skall fördelas. Kommunstyrelseordföranden anser att vd:ns egenskaper och tidigare erfarenheter underlättar samarbetet.

”Vd är en god ekonom och har näsa för affärer, han har tidigare varit kommunanställd han vet hur man drar ärenden inom politiken och har god förståelse för hur kommunal verksamhet bedrivs” .” – *K3:s kommunstyrelseordförande*

Som delägare tillsatte K3 tre ledamöter i styrelsen. Styrelsen bestod således av nio personer. Nio styrelseledamöter ansågs emellertid vara för många och styrelsen reducerades efter en tid till sex personer, två från varje ägarkommun. Posten som styrelseordförande tillsattes fortfarande av K1.

I ägardirektiven fastställdes ett prestationskrav gentemot Bolaget i form av ett avkastningskrav om tio procent på respektive kommuns aktiekapital. Vidare stadgades att Bolaget skall ha som ekonomiskt mål att inte vara beroende av bidrag, lån eller borgensåtaganden från ägarkommunerna. I ägardirektiven föreskrevs att den avgift som kommunerna debiterade Bolaget för att nyttja deras anläggningar varje år skall förhandlas. Inga riktlinjer för hur avgiften skall fastläggas finns med i avtalet, utan förhandlingen är det avgörande momentet. I praktiken hade avgifterna emellertid förhandlats ända sedan Bolagets startades.

2004, ytterligare en kommun väljer att gå med i samarbetet

Under 2004 utökades antalet ägare med en fjärde kommun, K4. De hade, enligt vd:n, noterat Bolagets låga priser, vilka de inte klarade av att uppnå på egen hand. Genom en nyemission blev K4 delägare i Bolaget. K4:s ägarandel var lika stor som K2:s och K3:s del och K1:s andel var fortfarande större. Samtliga ägarkommunerna hade emellertid fortfarande lika inflytande. Kommunstyrelseordföranden i K3 berättar att han hade mycket kontakt med K4 i samband med att de övervägde huruvida de skulle bli delägare i Bolaget.

Liksom K3 hade grannkommunen K4 tidigare samverkat med de befintliga ägarkommunerna inom andra områden och de hade goda erfarenheter av varandra. Kommunstyrelseordföranden i K4 är den enda ägarrepresentanten som inte uppger sig ha mycket kontakt med Bolagets vd. Han anser inte att en nära kontakt med vd:n är nödvändigt, utan poängterar att samarbetet är en strikt affärsuppörelse, men är medveten om att alla ägarna inte anammar samma attityd. Han säger sig inte heller ha mycket kontakt angående Bolaget med de övriga ägarkommunerna, men menar att kommunernas tjänstemän möjligtvis har en mer löpande kontakt.

Styrelsen utökades nu med två ledamöter som tillsattes av K4, och styrelsen består idag av totalt åtta personer. Liksom tidigare tillsätter K1 styrelseordförandeposten med utslagsrätt och övriga styrelseledamöter kan hänskjuta en fråga till stämman om ett beslut är tvistigt, vilket emellertid aldrig skett. Stämman består nu av fyra personer, en från vardera ägarkommun.

Sedan 2004, då K4 anslöt, har inte ägarantalet utökats. Bolaget och ägarkommunerna har emellertid erbjudit den femte kommunen som deltog i den utredning som tillsattes då Bolaget bildades att bli delägare i Bolaget. Den femte kommunen är precis som de befintliga ägarkommunerna en liten kommun och har tidigare samverkat med de befintliga ägarkommunerna. Trots att den femte kommunen redan begagnar Bolagets tjänster i hög utsträckning har de emellertid valt att avstå från att bli delägare. Styrelseordföranden och en av ägarrepresentanterna menar att det finns vissa tvistigheter mellan den femte kommunen och en eller flera av de befintliga ägarkommunerna och att det därför är positivt att den femte kommunen avböjt erbjudandet om att bli delägare. Vidare har man nu stramat åt taxorna för den femte kommunen. Det finns inga planer i dagsläget på att utöka ägarantalet med andra kommuner.

”Man måste överväga beslut om samarbetspartners eftersom det är viktigt att vara aktsam om dem man redan har” – *K1:s kommunstyrelseordförande*

Om nya kommuner skulle ansluta förefaller deras storlek påverka relationen mellan ägarkommunerna. Vd:n menar också att större ägarkommuner skulle bidra till en formaliserad styrning.

”Om större kommuner skulle ansluta så skulle vi involvera jurister och upprätt avtal, man blir ju försiktig om det är en större kommun” – *K2:s kommunstyrelseordförande*

Relationen mellan ägarkommunerna är i dagsläget harmonisk, hur Bolaget skall skötas och vad Bolaget skall ägna sig åt är samtliga parter ense om. Representanterna för ägarkommunerna understryker att de litar på varandra. En intressekonflikt mellan ägarkommunerna har representanterna för ägarkommunerna svårt att föreställa sig. Majoriteten av representanterna för ägarkommunerna lyfter fram att organisationens verksamhet inte är av politisk art, vilket bidrar till att kontroversiella frågor inte diskuteras. Om en allvarlig ägarintressekonflikt skulle uppstå belyser majoriteten av ägarrepresentanterna att de skulle agera i form av att sälja sitt innehav i Bolaget. De understryker emellertid att det inte är ett önskvärt alternativ eftersom de upplever att det inte finns några alternativ till Bolaget. K2:s kommunstyrelseordförande menar däremot att en konflikt mellan ägarna skulle lösas genom att parterna, under ett informellt möte, satte sig ned och diskuterade igenom problemet.

”Jag upplever inte att det finns några stridigheter eller intressekonflikter, vi har alla samma mål med verksamheten och är eniga om vad som skall göras... det finns inte utrymme för konflikter, vi är små och måste samarbeta för att vara konkurrenskraftiga”. – *K3:s kommunstyrelseordförande*

”Samarbete går ut på att jämka för att få bästa resultat, det finns inte utrymme för något annat ... som en liten kommun handlar det om att synkronisera med övriga.” – *K1:s kommunstyrelseordförande*

Vd:ns insats förefaller minska risken för konflikter, och hans förmåga att undvika konflikter mellan ägarna poängteras av flera representanter;

”Vd är oerhört skicklig på att överbygga eventuella diskussioner” – *K2:s kommunstyrelseordförande*

”Det är vd:ns ansvar att säkerställa att samarbetet fungerar mellan ägarkommunerna” – *K3:s kommunstyrelseordförande*

”Vd:n har en oerhörd fingertoppskänsla och ser till att det inte uppstår några konflikter mellan ägarna” – *Bolagets styrelseordförande*

Vd:n själv menar också att relationen mellan ägarna, enligt hans bedömning, är harmonisk;

”Ägarkommunerna har en god samsyn, de prioriterar samma områden och alla har likartade behov.” – *Vd Bolaget*

Ägarkommunerna menar att de i hög grad är beroende av att samverka eftersom de inte på egen hand kan bedriva Bolagets verksamhet på ett kostnadseffektivt sätt. Kommunstyrelseordförandena samt ekonomicheferna för de fyra ägarkommunerna hyser också förtroende för Bolagets vd att säkerställa att likartade investeringar görs i samtliga kommuner. Kommunstyrelseordföranden för K2 uttrycker emellertid ett visst missnöje och menar att Bolaget känns mer som K1:s bolag, delvis på grund av att Bolaget är lokaliserat i en ort i K1, men också för att denne anser att Bolaget premierar K1 i vissa avseenden. Samtidigt menar vd:n att denne har varit mycket noga med att sponsra och investera

likartat i samtliga ägarkommuner. Han berättar också att han undviker att genomföra investeringar som skulle kunna uppfattas som kontroversiella;

”Genom att undvika försöksinvesteringar minskar risken för oenighet mellan ägarna.” – *Vd Bolaget*

Han berättar vidare om att han vinnlägger sig om att ingen av ägarkommunerna skall känna sig förfördelad;

”Vid sponsring och events är jag nog med att alla skall få lika mycket resurser och synas lika tydligt, det är viktigt för att alla skall känna sig med.” – *Vd Bolaget*

Vd:n menar att ägarna, om de har ett förslag rörande verksamheten, i första hand kontaktar honom. Han upplever att ägarna sinsemellan har mycket sporadisk kontakt rörande Bolaget. I dagsläget talas parterna ofta vid men menar samtidigt att de sällan talar om och diskuterar Bolaget utan att det vanligtvis rör sig om andra frågor. De fåtal tillfällen som Bolaget kommer på agendan är en gång om året vid bolagsstämman. Bolaget sköter sig självt och de menar att de därför inte behöver blanda sig i hur verksamheten bedrivs.

Kontakten mellan ägarkommunerna och vd:n är huvudsakligen av informell karaktär. Ägarkommunerna menar att kontakten fungerar mycket bra, och ser inga problem i att relationen övervägande baseras på informella kommunikationsvägar och tillfällen. Kontakten sker vanligtvis genom att Bolagets vd kontaktar representanter för ägarkommunerna. Vd:n menar att han med fyra ägarkommuner fortfarande kan hantera och upprätthålla en nära och informell kontakt. Om ägarantalet skulle utökas skulle en likartad relation emellertid vara svår att uppehålla eftersom den är tidskrävande. Vd:n upplever att det blir viktigare att upprätthålla dialogen med ägarna då ägarantalet ökar för att alla skall uppleva att Bolaget arbetar i deras intresse, och att det blir svårare att övertyga kommunerna om det då det finns flera ägarintressen. Majoriteten av representanterna för ägarkommunerna ser inte vilket arbete som ligger bakom den informella relationen.

”Vd åker regelbundet runt till kommunerna för att presentera verksamheten, han är en duktig retoriker och mycket övertygande. Genom frekventa kontakter förankrar vd Bolaget hos ägarna” – *Ekonomichef*

Ekonomicheferna beskriver också att styrningens karaktär till stor del påverkas av kommunernas tradition av att styra kommunala bolag. K1 som inte har tradition av att formellt styra de kommunala bolagen förespråkar heller inte en formell styrning. K3 har i viss mån ett mer formellt stysätt och är därför den part som velat formalisera styrningen via ägardirektiv. Vd:n lyfter fram att den informella styrningen till stor del beror på att ägarkommunerna är mycket små och ligger nära varandra vilket bidrar till att de känner varandra och att förtroendet och tilliten därför är den viktigaste faktorn.

Tilliten till vd:ns förmåga att sköta Bolaget är hög, och han förvaltar Bolaget utan inblandning från ägarna. Kommunstyrelseordförandena för K1, K2 och K3 lovordar vd:n, och ekonomicheferna berättar att han anses personifiera Bolaget och nästintill helgonförklarats för sina insatser. Förutom det avkastningskrav som finns i ägardirektiven förekommer inga krav på verksamheten i form av resultatmått. Istället utvärderas vd:n subjektivt.

”Hushållen skulle klaga om kvaliteten på Bolagets tjänster var dåliga” – *K4:s kommunstyrelseordförande*

”Jag har ett gediget förtroende för vd:ns förmåga” – *K2:s kommunstyrelseordförande*

”Jag bara vet att vd gör ett gott jobb, jag har känt honom i trettio år, och det har aldrig funnit ett hårt ord mellan oss” - *Bolagets styrelseordförande*

Vd:n själv menar att han genom signaler från sina ägare får information om vad de tycker i en fråga och således indirekt styrs av deras vilja.

Ett par av representerna för ägarkommunerna menar att det är styrelsens ansvar att se till att ägarkommunens intresse tillgodoses. Styrelsens ordförande menar å andra sidan att styrelserepresentanterna inte fungerar som kommunernas förlängda arm utan att de representerar Bolagets intressen. Flera av styrelsens representanter har innehavt sin styrelsepost under en längre tidsperiod, vilket gör att de känner varandra mycket väl. Både styrelseordförande samt vd:n menar att stämningen i styrelsen är mycket familjär och att styrelseledamöterna finner styrelseuppdraget givande, vilket bidragit till att de suttit kvar länge. Styrelserepresentanterna har genom åren närmat sig varandra och utvecklat ett gemensamt arbetssätt. Ekonomicheferna, vd och kommunstyrelseordförande för K2 menar emellertid att styrelseledamöterna sällan byts ut och att det inte är optimalt eftersom ledamöterna idag saknar den politiska dignitet som de hade då de valdes till styrelseledamöter. Ägarrepresentanten för K2 uttrycker också att styrelseledamöterna snarare bör ha en gedigen branschspecifik kunskap än ett förflutet inom den kommunala politiken. Det förefaller som om denne menar att det finns en risk för att ledamöterna är så pass familjära med Bolaget att de inte är objektiva i sina bedömningar. Även vd:n uttrycker en viss skepsis mot att styrelseledamöterna inte byts ut då han menar att de inledningsvis starka signalerna om kommunernas åsikter försvagas, vilket kan riskera att leda in Bolaget på villovägar. Samtidigt framgår det att styrelsen egentligen inte har någon större faktisk påverkan på hur Bolaget bedrivs, vilket styrks av vd som försiktigt framför att styrelsen har ett stort förtroende för honom och att han därför inte har några problem att driva igenom egna frågor i styrelsen. Vd:n undviker att ta upp frågor av kontroversiell karaktär då han vet att det kan leda till konflikter vilket han vill undvika.

Fördelningen av Bolagets vinst mellan Bolaget och ägarna är årligen uppe för diskussion på bolagsstämman. Representanterna för ägarkommunerna samt ekonomicheferna belyser att det är lite av en kamp om hur mycket som skall delas ut och hur mycket Bolaget skall behålla. Dagen går därför under namnet ”roffardagen” och ”julgransplundringen”. Den allmänna uppfattningen är att kommunerna upplever att Bolaget vill behålla för mycket samtidigt som vd upplever att ägarkommunerna tar för mycket i anspråk.

Under senare delen av 2008 frånträdde Bolagets vd. Vd:n ersattes av en yngre person med erfarenhet av likvärdig verksamhet. Trots att förtroendet har varit starkt knutet till vd:ns förmåga att förvalta Bolaget finns det redan ett stort förtroende för den nya vd:n. Att vd:n har varit med och valt ut den nya vd:n och att denne är från bygden förefaller ligga till grund för det starka förtroendet.

”Jag är övertygad om att vd valt ut en lämplig efterträdare, och tror inte att det skall vara några problem... den nya vd:n verkar vara lik den gamla vd:n som person.” – *K3:s kommunstyrelseordförande*

Styrelseordförande poängterar också att han redan känner den nya vd:n väl då han tidigare i ett annat bolag anställt honom en gång. Flera poängterar också att vd:n för en tid framöver kommer att vara kvar i Bolaget och på så sätt att se till så att Bolaget sköts på rätt sätt.

Analys

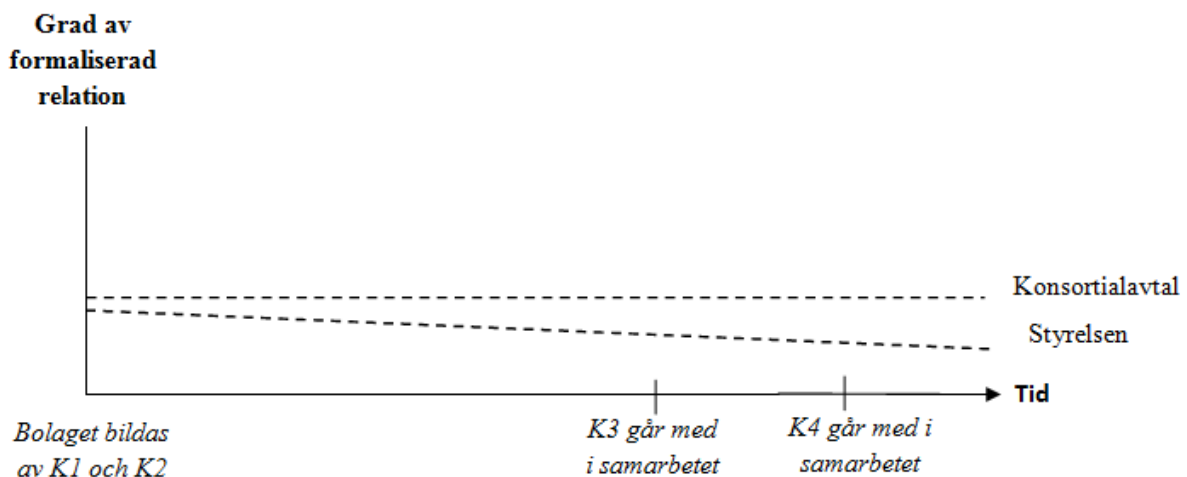
Ambitionen är att utveckla kunskaper kring vilken typ av styrning som tillämpas i relationerna i ett joint venture, hur styrningen utvecklas över tid och vad som påverkar styrningens utformning. Med utgångspunkt i den genomförda studien samt med stöd av relevant forskning avses syftet besvaras.

Styrning i den horisontella relationen

Styrningens utveckling över tid

Då Bolaget grundades, 1981, av K1 och K2 tillsattes en styrelse som bestod av aktiva och initierade kommunpolitiker med stort inflytande som representerade och säkerställde kommunernas ägarintressen. Styrelsen hade i det initiala skedet en hög dignitet. Trots att en styrelses huvudsakliga uppgift är att verka för bolagets bästa, har det under studien framkommit med stor tydlighet att styrelserepresentanterna som tillsätts också förväntades företräda respektive kommun. I takt med att samarbetet fortlöpte avtog emellertid styrelsens dignitet. Styrelseledamöterna tenderade att sitta kvar länge i styrelsen vilket resulterade i att den inte längre bestod av aktiva politiker och då de ersattes av politiker med väsentligt mindre inflytande. Vidare fanns det få formella styrdokument som reglerade förhållandet mellan ägarkommunerna. Då Bolaget grundades upprättade ett konsortialavtal mellan ägarna, som reviderades då nya ägare anslöt, inga nya föreskrifter har emellertid införts. Representanterna för ägarkommunerna uppgav att de sällan träffades under formella former för att explicit diskutera Bolaget och dess verksamhet, förutom då den årliga stämman hölls. I stället hände det att de ibland diskuterade Bolaget då de möttes i andra sammanhang. Samtliga representanter för ägarkommunerna uppgav att det var naturligt för dem att samverka eftersom de var vana vid att samverka med varandra och hade goda erfarenheter av varandra. Orsaken till att de samverkade påstods vara deras storlek och läge, de var alla små grannkommuner med liknande förutsättningar. Försöken att få med ytterligare en kommun i Bolaget misslyckades, och det finns inga planer i dagsläget på att utöka ägarantalet med andra kommuner. Det framgår tydligt i studien att de befintliga ägarkommunerna ser behov av att utöka ägarantalet, för att stärka Bolagets position, men är oerhört restriktiva i valet av samarbetspartners.

Figur 3. Styrning i den horisontella relationen



Styrningen i den horisontella relationen förefaller vara övervägande informell. Det finns få formella avtal som reglerar förhållandet mellan ägarkommunerna. Olika former av avtal och regleringar är enligt Kraus och Lind (2007) ett sätt att utöva handlingsstyrning i interorganisatoriska förhållanden. Konsortialavtalet kan ses som ett utslag av handlingsstyrning, men det är viktigt att ha i åtanke att det är synnerligen övergripande och inte behandlar hur oenighet mellan ägarna skall lösas. Ingen av representanterna för ägarkommunerna nämner konsortialavtalet och parterna förefaller inte uppleva ett behov av att reglera samarbetet genom formella avtal. Som tidigare nämnts var det tydligt att ägarna ansåg styrelseledamöterna vara representanter för ägarkommunerna och skulle föra deras talan. Valet att inledningsvis tillsätta inflytelserika politiker i styrelsen kan antas bero på en önskan att säkerställa sitt inflytande och förhindra att någon av parterna intog en dominerande position eller handlade opportunistiskt. Avsaknaden av inflytelserika politiker i styrelsen implicerar emellertid att det, efter en tid, inte fanns något behov av att övervaka varandra eller säkerställa egna intressen via styrelsen. Styrelsen som en form av styrning motsvarar inte någon av de traditionella styrformerna som Ouchi (1979) identifierat, handlings- resultat eller social styrning, men förefaller i ett interorganisatoriskt förhållande att kunna tillskrivas en övervakande funktion och en möjlighet att i viss mån kontrollera varandra. Resultatstyrning i den horisontella relationen förefaller inte vara aktuellt, eftersom det inte är de samarbetande parternas resultat utan joint venture-företagets resultat som är eftersträfvansvärda att påverka. Det empiriska underlaget indikerar inte heller någon form av resultatstyrning ägarna mellan. Kraus och Lind (2007) fann i sin forskning att valet av samarbetspartners är en form av informell styrning och att en gemensam värdegrund ger goda förutsättningar för det fortsatta samarbetet, vilket även studien visar. I dagsläget träffas ägarkommunerna, utöver styrelsesammanträdena, mycket sällan för att diskutera Bolaget. I samband med att den femte kommunen erbjöds delägarskap hade emellertid kommunstyrelseordförandena möten och diskussioner kring frågan, vilket indikerar att det var en angelägen fråga. Studien visar att relationen mellan ägarna regleras via valet av samarbetspartners, genom att vara selektiva kan parterna bibehålla den informella styrningen och det förtroende som genomsyrar relationen. Valet av samarbetspartners kan betraktas som en del av den informella styrningen.

Relationen mellan ägarna har under åren varit, och är än idag, harmonisk. Ingen av ägarrepresentanterna kan ge exempel på konflikter mellan ägarkommunerna, eller ens föreställa sig hur en konflikt skulle kunna uppstå mellan dem. De är också tveksamma till hur eventuella konflikter rent hypotetiskt skulle kunna lösas, men menar att en möjlig lösning är att sälja sitt aktieinnehav. Fördelning av vinstmedel förefaller vara en konflikt främst mellan ägarkommunerna och Bolaget och ingen av de intervjuade ger någon indikation på att tillskjutande av resurser eller fördelning av vinst föranleder konflikter i den horisontella relationen.

Avsaknaden av konflikter i den horisontella relationen är slående. Samarbetsutmaningen, som innefattar konflikter till följd av fördelning av resurser och opportunistiskt beteende (Caglio och Dittilio 2008, Dekker 2004), förefaller inte uppträda mellan ägarkommunerna. Men varför är det så?

Ägarkommunernas val att samverka härrör från en vetskap om att de var oförmögna att på egen hand bedriva den verksamhet som Bolaget idag bedriver. Att samverka var ett val, men också en nödvändighet. Det är således rimligt att anta att det föreligger en hög grad av ömsesidigt beroende mellan dem. Det ömsesidiga beroendeförhållandet förefaller minska risken för handlingar som äventyrar samarbetet. Vetskapen om att samverkan är ett måste för samtliga parter verkar också skapa en trygghet hos respektive ägare i att den andre inte heller handlar opportunistiskt, eftersom det inte finns några alternativ till samarbetet. Ömsesidigt beroende förefaller minska risken för opportunistiskt handlande och reducera samarbetsutmaningen.

Studien visar vidare att ägarna hela tiden har varit överens om Bolagets verksamhet. Ingen av ägarkommunerna har velat ändra inriktning på verksamheten. Samtliga ägare föreföll vara överens om att syftet med att tillsammans bilda Bolaget var för att på ett effektivt sätt hantera och utföra den verksamhet som Bolaget idag bedriver. Den samstämmiga bild och de identiska förväntningar som ägarkommunerna förefaller ha kan i hög utsträckning antas bidra till att konflikterna mellan ägarna varit få och samarbetsutmaningen varit så liten.

Kamma och Van der Meer-Kooistra (2007) fann i sin forskning att avsikten med att ingå i ett joint venture påverkade relationen mellan ägarna. Olika men kompletterande intressen gav goda förutsättningar för en konfliktfri relation, men krävde ömsesidig kommunikation för att förmedla parternas olika intressen. Ägarna till Bolaget i studien hade inte kompletterande intressen, utan likartade, och relationen kännetecknas av obetydlig kommunikation mellan ägarna. Likartade intressen mellan ägarna i ett joint venture kan utifrån studien antas ge goda förutsättningar för en konfliktfri relation, samt reducera behovet av ömsesidigt kommunikation mellan ägarna eftersom parternas intressen är överensstämmande och inte behöver förmedlas.

Bolaget har under hela sin verksamhetstid genererat goda ekonomiska resultat. Studien belyser inga svårigheter i att fördela vinstmedel mellan ägarna, när ägarna avgjort hur stor del av vinsten som skall delas ut respektive återinvesteras, fördelas den enligt aktieinnehav. De goda ekonomiska resultaten har av flera av representanterna för ägarkommunerna angivits som en förklaring till det friktionsfria samarbetet. Det är emellertid tänkbart att de goda ekonomiska resultatens påverkan på samarbetsutmaningen inte grundas på att fördelningen av vinstmedel mellan ägarna sker utan konflikter, utan att de istället reducerar samarbetsutmaningen eftersom det föranleder en känsla av att Bolaget går bra vilket skapar positiva känslor hos de inblandade och bidrar till en god stämning mellan ägarna.

Det är svårt att frigöra sig från tanken att Bolagets vd påverkat relationen mellan ägarkommunerna. Kommunstyrelseordföranden för K3 uttryckte att det var vd:ns ansvar att säkerställa att samarbetet fortlöpte utan konflikter och han prisas av nästintill samtliga för sin förmåga att undvika konflikter. Vd:n själv uttrycker att han undviker frågor som han vet leder till konflikter mellan ägarna och ständigt vinnlägger sig om att fördela sponsring och liknande jämnt mellan kommunerna för att ingen skall känna sig förfördelad. Ägarkommunerna själva har mycket lite kontakt sinsemellan angående Bolaget. Den ringa samarbetsutmaningen i den horisontella relationen kan enligt resonemanget delvis tillskrivas ledningen för joint venture-företaget.

Tidigare forskning har visat att antalet ägare i en joint venture-relation förstärker samarbetsutmaningen. Studien visar emellertid inga indikationer på att samarbetsutmaningen ökar i den horisontella relationen i takt med att antalet ägare utökas. Istället förefaller ägarnas karaktär och egenskaper avgöra hur den horisontella relationen fortskrider då nya ägare ansluter. I studien framhävs åtskilliga gånger att ägarkommunerna är lika varandra vilket anses bidra till det konfliktfria samarbetet. Likhet mellan de samarbetande parterna i den horisontella relationen kan således antas minska samarbetsutmaningen.

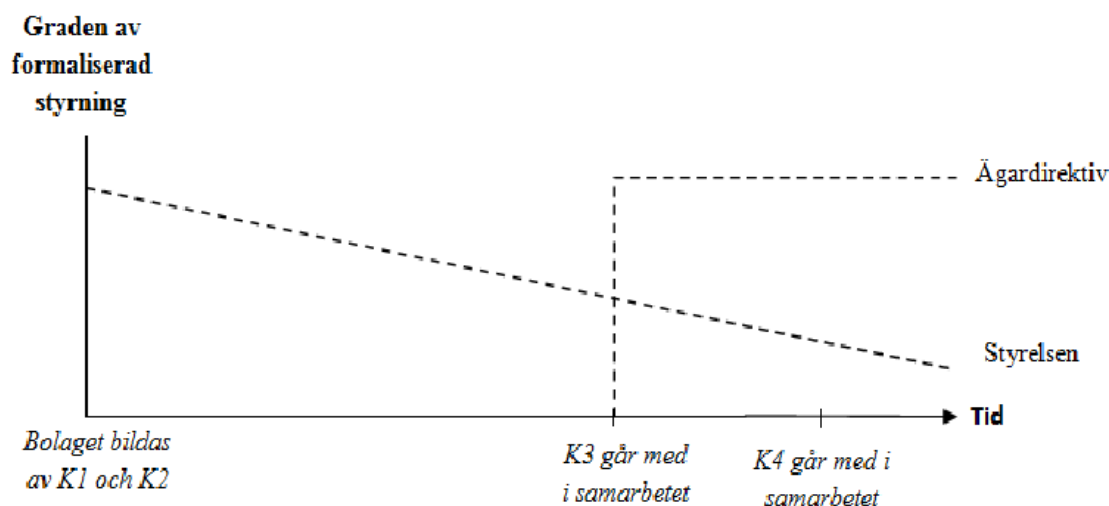
Styrning av den vertikala relationen

Styrningens utveckling över tid

Bolaget bildades 1981 genom en sammanslagning av de två ursprungliga ägarkommunernas förvaltningar. Vd:n som tillsattes hade tidigare varit verksam inom en av kommunernas förvaltning, ägarna kände till honom sedan tidigare och han ansågs vara mycket kompetent för uppdraget. Inga

formella styrdokument som reglerade förhållandet mellan ägarna och Bolaget upprättades. Styrelseledamöterna var inledningsvis aktiva kommunpolitiker med stort inflytande, de byttes emellertid sällan ut och när de väl avgick ersattes de av politiker med mindre inflytande. Styrelsens dignitet avtog således i takt med att tiden gick. I samband med att den tredje kommunen anslöt till Bolaget kom emellertid relationen att formaliseras i viss utsträckning, då ägardirektiv som reglerade förhållandet mellan ägarna och Bolaget infördes. Ägardirektiven fastställde ett resultatmål för Bolaget om tio procent på det av kommunerna insatta aktiekapitalet.

Figur 4. Styrning i den vertikala relationen



Styrningen av Bolaget förefaller i huvudsak vara av informell karaktär. Förtroendet för vd:n har funnits redan från början, vidare bildades Bolaget genom en sammanslagning av befintliga förvaltningar, ägarkommunerna var således väl förtrodda med den verksamhet som Bolaget bedrev. Sako (1992) skiljer på förtroende för en part att ha den kompetens som krävs, och förtroende för att parten agerar på ett önskvärt sätt. Ägarkommunerna förefaller förlita sig på både på vd:ns kompetens, förmåga att driva Bolaget på ett önskvärt sätt, men också på hans strävan att agera i enlighet med deras intressen. Det starka förtroendet för Bolaget och vd:n kan antas förklara avsaknaden av formella styrdokument i det initiala skedet. Eftersom ägarkommunerna kan antas ha god inblick i verksamheten och förmåga att kunna uppskatta önskvärda resultat och handlingar förefaller förutsättningarna för styrning i enlighet med Ouchis (1979) teori om styrformer uppfylla både möjlighet att tillämpa handlings- och resultatstyrning. Trots det förefaller huvudsakligen social styrning ha utövats. Styrelsen kan tillskrivas en övervakande roll mellan ägarkommunerna samt över Bolaget. Den formella styrning som styrelsen kan antas representera avtog emellertid och ersattes inte av någon annan typ av formell styrning innan K3 gick in i samarbetet och införde ägardirektiv. Ägardirektiven fastställde ett avkastningskrav gentemot Bolaget, vilket inte funnits tidigare. Bolagets vd uppskattade inte ägardirektiven. Hans agerande, att hålla en tät kontakt med K3 för att de skulle uppleva att de var en del av Bolaget, antyder att risken för ökad formell styrning upplevs som ett hot mot vd:ns autonomi. Avkastningskravet i ägardirektiven finns kvar och styrningen kan således sedan K3:s anslutande, till viss del betraktas som lös resultatstyrning. Killing (1983) identifierade i sin forskning tre olika typer av joint ventures; det dominerade med en stark ägare, det där samtliga ägare hade lika mycket inflytande, samt det självständiga som tilläts verka med en hög grad av autonomi. Bolaget förefaller motsvara det autonoma. Studien indikerar emellertid att det är möjligt att identifiera en fjärde typ av joint venture-företag, ett företag som verkar självständigt men som också söker styra sina ägare.

Relationen mellan ägarkommunerna och Bolaget förefaller vara informell. Det verkar ha funnits få konflikter i relationen. Ägarkommunerna menar dock att det kan uppstå tvistigheter vid fördelningen av resultatet, vd:n önskar behålla så mycket som möjligt, medan de vill ha utdelning. Representanter från ägarkommunerna benämner skämtsamt dagen för utdelningen som ”julgransplundringen” och representanter för Bolaget kallar det för ”roffardagen”.

Samarbetsutmaningen i den vertikala relationen förefaller vara måttlig. Den återfinns tydligast vid fördelningen av årets resultat. Vd:ns ovilja att dela ut vinstmedel står i konflikt till ägarkommunernas önskan om att erhålla medel ur Bolaget. I övrigt förefaller Bolaget och ägarkommunerna ha en konfliktfri relation. Men vad kan tänkas förklara att samarbetsutmaningen inte varit så framträdande?

Den konfliktfria relationen förefaller kunna förklaras av vd:ns förmåga att undvika konflikter genom att vara lyhörd för ägarkommunernas önskemål. Vd:n beskriver också själv att han undviker att ta upp frågor som han tror kan föranleda konflikter, både i den vertikala och den horisontella relationen. Intensiteten i samarbetsutmaningen kan därför antas förklaras med ledningens i joint venture-företagets förmåga att undvika konflikter och navigera mellan ägarintressena.

Vd:n uttrycker vidare att det blir svårare att upprätthålla de täta och informella kontakterna med ägarkommunerna då ägarantalet utökas. Den affärsmässiga relationen med K4 stödjer hans resonemang. Representanterna för ägarkommunerna verkar uppskatta den täta kontakten med vd:n och anser att det bidrar till det goda klimatet. Samarbetsutmaningen i den vertikala relationen kan följaktligen antas förstärkas om ägarantalet utökas så att vd:n inte hinner upprätthålla de goda kontakterna med ägarna. Ett fåtal ägare kan således bidra till den ringa samarbetsutmaning som återfanns i den vertikala relationen.

Konflikten i samband med fördelningen av vinstmedel är troligtvis ett utslag för vd:ns, till synes, personliga engagemang i Bolaget. Önskan om att behålla vinstmedel tyder på omsorg om Bolaget. Vd:n beskriver också under intervjun mycket stolt Bolagets goda soliditet. Samarbetsutmaningen som följer av oviljan att dela ut medel understryker bilden av det självständiga bolaget som i viss mån inte arbetar i ägarnas intresse utan strävar efter att nå egna mål, vilket kan anses vara opportunistiskt handlande från Bolagets sida.

Bolagets höga grad av autonomi verkar vara önskvärd från Bolagets sida. Vd:n understryker ett han alltid verkat för att Bolaget inte skall vara en belastning för ägarna. Ägardirektiven som infördes på initiativ av K3 togs inte emot väl, vilket belyser vd:ns på preferenser för liten inblandning från ägarna. Ökad inblandning från ägarna skulle kunna leda till att samarbetsutmaningen ökade eftersom vd:n förefaller motarbeta och parera intervention i autonomin. Samarbetsutmaningens intensitet i den vertikala relationen förefaller således förklaras av få ingripanden från ägarna.

Bolagets genomgående goda resultat förefaller vidare minska samarbetsutmaningen. Precis som i den horisontella relationen verkar goda resultat bidra till en god stämning och få konflikter i den vertikala relationen.

Avslutningsvis har Bolaget och ägarkommunernas mål med verksamheten varit samstämmiga, vilket har reducerat konflikter. Således kan målkongruens antas reducera samarbetsutmaningen i den vertikala relationen.

Slutsatser

Syftet med studien var att utveckla kunskap om vilken typ av styrning som tillämpas i relationerna i ett joint venture, hur styrningen utvecklas över tid och vad som påverkar styrningens utformning. Genom att studera styrningen och dess utveckling i ett joint venture-företag erhöles kunskap om att styrningen till stor del kan antas bero på hur framträdande samarbetsutmaningen är. Samarbetsutmaningens intensitet i de båda relationerna förklaras av ett flertal faktorer.

Studien visade att förhållandet i en horisontell relation mellan ägarna i ett joint venture kan vara informell och baseras på förtroende. Styrformen upprätthålls genom att ägarna är restriktiva i val av samarbetspartners. Den informella styrningen förefaller bero på en liten samarbetsutmaning. En liten samarbetsutmaning kan för det första, förklaras av en hög grad av ömsesidigt beroende mellan ägarna som härrör från vetskap om att det inte finns några alternativ till att samverka. Det ömsesidiga beroendet förhindrar opportunistiskt beteende eftersom opportunistik kan äventyra samarbetet. För det andra, samarbetsutmaningen påverkas av samstämmiga mål och likartade avsikter med att ingå i samarbetet, då parterna är överens om vilken typ av verksamhet joint venture-bolaget skall bedriva reduceras samarbetsutmaningen. För det tredje, goda ekonomiska resultat bidrar till en god stämning och en konfliktfri relation. För det fjärde, ledningen i joint venture-bolagets förmåga att undvika konflikter mellan ägarna minskar intensiteten i samarbetsutmaningen. Avslutningsvis förefaller ägarnas selektivitet i val av samarbetspartners säkerställa att parterna är lika varandra vilket bidrar till en konfliktfri relation.

I den vertikala relationen visade studien en informell styrning med inslag av formalisering i samband med att nya ägare anslöt. Liksom i den horisontella relationen är samarbetsutmaningen måttlig, den återfinns tydligast vid resursfördelning. Samarbetsutmaningens intensitet i den vertikala relationen förklaras, för det första av, ledningen i joint venture-företagets förmåga att navigera mellan ägarintressen. För det andra, även i den vertikala relationen bidrar goda ekonomiska resultat till en konfliktfri relation. För det tredje, ägarantalet påverkar graden av samarbetsutmaning, få ägare möjliggör en god kontakt mellan bolag och ägare. För det fjärde, få interventioner av ägarna reducerar samarbetsutmaningen om det gemensamt ägda bolaget prefererar att verka under en hög grad av autonomi. För det femte, samstämmiga mål mellan ägarna och joint venture-bolaget kan antas reducera samarbetsutmaningen. Avslutningsvis ökar samarbetsutmaningen vid resursfördelning mellan bolag och ägare om meningsskiljaktigheter föreligger.

Att den genomförda studien baseras på en offentlig organisation riskerar att medföra vissa begränsningar, då de kan antas verka under andra förutsättningar än företag inom det privata näringslivet. Vidare är studien baserad på en fallstudie, vilket gör det svårt att generalisera de resultat som erhållits.

Under arbetes gång har flertalet områden berörts vilka skulle vara intressanta att studera djupare. En fördjupad studie av dessa aspekter har emellertid inte omfattats av studien syfte. Studien har belyst beroendets påverkan på samarbetsutmaningen, då beroende mellan ägarna tenderar att reducera samarbetsutmaningen och föranleda en informell styrning. Ytterligare studier skulle möjliggöra ökad kunskap om huruvida en ojämn beroendeställning mellan ägarna skulle leda till ett ökad formaliserad styrning. I studien har ägarna haft samstämmiga mål med joint venture-företagets verksamhet, ytterligare studier skulle kunna öka kunskaperna om målkongruens mellan ägarna i den horisontella relationen försvårar möjligheten att utnyttja stordriftsfördelar i ett joint venture. Avslutningsvis finns det få tidigare studier som behandlat båda relationerna i ett joint venture ur ett styrningsperspektiv,

mer forskning kring styrningen och vad som påverkar den är därför önskvärt för att definitiva slutsatser skall kunna dras.

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla de som deltagit i studien. Ett stort tack för det varma bemötande vi fått och för den tid vi tillåtits ta i anspråk. Utan den vilja och det engagemang som funnits för att svara på våra frågor hade studien inte gått att genomföra. Vidare vill vi tacka Sven Siverbo i kompetensgruppen för ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg som förmedlat kontakten med organisationen som legat till grund för studien och därigenom möjliggjort undersökningen. Vi vill också tacka Sven för den konstruktiva kritik och de värdefulla synpunkter som väglett vårt skrivande.

Källförteckning

Anthony, R och Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Bönte, W. (2008). Inter-firm Trust in Buyer-supplier Relations: Are Knowledge Spillovers and Geographical Proximity Relevant? *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 67, sida 855-870.

Caglio, A. och Ditillio, A. (2008). Review and Discussion of Management Control in Inter-firm Relationships, Achievements, and Future Directions. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 33, sida 865-898.

Child, J. och Faulkner, D., Tallman, S. 2005. *Cooperative Strategy, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press Inc.

Clegg, S., Wang, K. och Berrell, M. (2007). *Business Networks and Strategic Alliances in China*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. och Smith Ring, P. (2008) *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York: Oxford University Press.

Cäker, M. (2008). Interwined Coordination mechanisms in Interorganizational Relationships with Dominated Suppliers. *Management Accounting Research*. Vol 19, sida 231-251.

Dacin, T., Reid, D. och Smith Ring, P. (2008). "Alliances and Joint Ventures". Cropper, S., Ebers, M., Huxam, C. och Smith Ring, P. (Red). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York: Oxford University Press.

Dekker, H. (2004). Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 29, sida 27-49.

Donada, C. och Nogatchewsky, G. (2006). Vassal or Lord Buyers: How to Exert Management Control in Asymmetric Interfirm Transactional Relationships?. *Management Accounting Research*. Vol. 17, sida 259-287.

- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14, nr 1, sida 57-74.
- Gulati, R. och Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43, sida 781-814.
- Hellriegel, D., och Hill, R. (1994). Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some lessons from Managers. *Organization Science*. Vol. 5, No. 4, Sida 594-607.
- Holme, M. och Solvang, K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ireland, R., Hitt, M. och Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 28, No. 3, Sida 413-446.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kamminga, P. och Van der Meer-Kooistra. (2007). Management Control Patterns in joint Venture Relationships: A model and an Exploratory Studie. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 32, sida 131-154.
- Killing, J.P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. Kent: Croom Helm.
- Kraus, K. och Lind, J. (2007). ”Management Control in Inter-Organisational Relationships”. Hopper, T., Northcott, D. och Scapens, R. (red). *Issues in Management Accounting*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- van der Meer-Kooistra, J. och Scapens, R. (2008). The governance of Lateral Relations Between and Within and Organisations. *Management Accounting Research*. Vol. 19, sida 365-384.
- Merchant, K. och Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems*. Harlow: Prentice Hall.
- Merriam, S. (1998) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Moskalev, S. och Swensen, B. (2006). Joint Ventures Around the Globe from 1990-2000: Forms, Types, Industries, Countries and Ownership Patterns. *Review of Financial Economics*. Vol. 16. Sida 29-67.
- Mouritsen, J. och Thrane, S. (2006). Accounting, Networks Complementarities and the Development of Inter-organisational Relations. *Accounting Organization and Society*. Vol. 31, sida 241-275.
- Nordberg, M. (2007). *Allies Yet Rivals: Input Joint Ventures and Their Competitive Effects*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Nooteboom, B. (2004). *Inter-firm Collaboration, Learning & Networks, an Integrated Approach*. London: Routledge.

- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*. Vol. 25, No. 9. Sida 833-848.
- Rukkan, A. och Buvik, A. (2003). Interfirm Cooperation and the Problem of Free Riding Behaviour: an Empirical Study of Voluntary Retail Chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 9, sida 247-256.
- Rus, A. och Iglic, H. (2005). Trust, governance and Performance: The Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development. *International Sociology*. Vol. 20, sida 371-391.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relationships in Britain & Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*. Vol. 3, No. 2.
- Trost, J. (201) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vosselman, E. och van der Meer-Koostra, J. (2009). Accounting for Control and Trust Building in Interfirm Transactional Relationships. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 34, sida 267-283.
- Wikman, A. (2001). *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.