

---

## Innehåll

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>4</b>
1.1	INTRODUKTION	4
1.2	DEFINITION AV STRATEGISK ALLIANS	5
1.3	DEFINITION AV RISK	6
1.4	PROBLEMOMRÅDE	6
1.5	TEORETISK PROBLEM RELEVANS	7
1.6	PRAKTISK PROBLEM RELEVANS	8
1.7	PROBLEMSTÄLLNING	9
1.8	SYFTE	9
1.9	AVGRÄNSNINGAR	9
1.10	DISPOSITION	10
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>11</b>
2.1	ÖVERGRIPANDE TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
2.2	HANDGRIPLIGT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
2.3	VALIDITET	18
2.4	REABILITET	19
<b>3</b>	<b>KVALITATIV FÖRSTUDIE</b>	<b>21</b>
3.1	RESPONS PÅ FÖRSTUDIEN	21
3.2	ANALYS AV FÖRSTUDIEN	22
<b>4</b>	<b>TEORI</b>	<b>23</b>
4.1	NIVÅER	23
4.2	NIVÅ ÖVERSIKT	29
4.3	PARAMETRAR	31
4.4	PARAMETER ÖVERSIKT	38
<b>5</b>	<b>MODELL KONSTRUKTION</b>	<b>39</b>
5.1	PYRAMID MODELL	39
<b>6</b>	<b>KVANTITATIV UNDERSÖKNING</b>	<b>42</b>
6.1	SVARFREKVENSANALYS	42
6.2	VALIDITETSANALYS	42
6.3	PARAMETER FÖRDELNING PER NIVÅER	44
6.4	SPRIDNING PÅ PARAMETERFÖRDELNINGEN	45
6.5	PARAMETER FÖRDELNING ÖVER ALLA NIVÅER	46
6.6	KONKRETA OCH ABSTRAKTA PARAMETRAR	47
<b>7</b>	<b>ANALYS</b>	<b>48</b>
7.1	INTENTIONER	48
7.2	ADAPTION	49
7.3	FÖRETAGSKULTUR	49
7.4	FÖRTROENDE	50
7.5	FLEXIBILITET	51
7.6	KUNSKAPSUTBYTE	51
7.7	STORLEK	52
7.8	KONTROLL	52
7.9	NIVÅ ANALYS	53

---

7.10	PYRAMID MODELL .....	54
<b>8</b>	<b>SAMMANFATTNING AV ANALYS .....</b>	<b>56</b>
8.1	SELEKTERINGSNIVÅ.....	57
8.2	UNDERSÖKANDENIVÅ.....	57
8.3	UTVECKLINGSNIVÅ.....	57
8.4	STABILNIVÅ.....	57
<b>9</b>	<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>58</b>
9.1	FÖRSLAG TILL VIDARE UTVECKLING.....	59
<b>10</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>60</b>
<b>11</b>	<b>BILAGA A</b>	
<b>12</b>	<b>BILAGA B</b>	
<b>13</b>	<b>BILAGA C</b>	

---

## Figur index

FIGUR 1	OLIKA SAMARBETSFORMER .....	6
FIGUR 2	SAMARBETE INOM EN SA ÖVER TIDEN.....	8
FIGUR 3	SCHEMATISK FIGUR ÖVER VÅRT ARBETE .....	10
FIGUR 4	FÖRLOPPS ÖVERSIKT.....	13
FIGUR 5	ÖVERSIKT AV FÖRSTUDIEN .....	21
FIGUR 6	NIVÅÖVERSIKT .....	29
FIGUR 7	PARAMETERÖVERSIKTS TABELL .....	38
FIGUR 8	PYRAMID MODELL ÖVER PARAMETRAR OCH NIVÅER .....	39
FIGUR 9	BORTFALLS TABELL.....	42
FIGUR 10	PARAMETERFÖRDELNING .....	44
FIGUR 11	PARAMETRARNAS STANDARDAVVIKELSE .....	45
FIGUR 12	TOTALT MEDELVÄRDE ÖVER ALLA NIVÅER PER PARAMETER.....	46
FIGUR 13	FÖRDELNING AV KONKRETA OCH ABSTRAKTA PARAMETRAR .....	47
FIGUR 14	PYRAMID MODELL EFTER KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGEN.....	54
FIGUR 15	SLUTGILTIG PYRAMIDMODELL .....	56

---

# 1 INLEDNING

*Detta kapitel innehåller introduktionen till uppsatsämnet. Introduktionens syfte är att ge läsaren en uppfattning om uppsatsens problemområde. Även avgränsningar, syfte och disposition av uppsatsen kommer att presenteras. Vi kommer fortsättningsvis i arbetet att ersätta begreppet strategisk allians med förkortningen SA. Tillväxten i antalet SA har under hela 90-talet ökat kraftigt, det finns flera möjliga förklaringar till detta.<sup>1</sup>*

## 1.1 Introduktion

Konkurrensen på marknaderna runt om i världen blir allt hårdare och företag letar konstant efter nya lösningar som kan bidra till ökad marknadsandel. Detta argument har gjort det allt mer intressant för företag att ingå en SA<sup>2</sup>. Från ett globalekonomiskt perspektiv kan argument till att ingå en SA vara följande;

- Det utbredda intresset för marknader på grund av förbättrad kommunikation.
- Kravet på profilering av segmenterade marknader ökar.
- Intensivare konkurrens på den internationella marknaden.
- Kravet på teknologiutbyte är allt viktigare på dagens marknader.<sup>3</sup>

Anledningen till att företag ingår SA grundar sig i att man vill skaffa sig konkurrensfördelar i form av t.ex. ekonomiska, positionerings, teknologiska, organisatoriska eller samarbetsfördelar<sup>4</sup>. Det finns alltså många olika anledningar till att företag vill ingå en SA.

Att ingå i en SA ger alltså företagen större utrymme att kontrollera ovannämnda perspektiv. Företagen ges möjlighet att kunna tjäna sina kunder genom kundens önskemål och samtidigt agera i en framstående position på marknaden.

SA ger även företag möjligheten att göra entré på en ny marknad utan speciellt stora upppoffringar. Detta är ett steg som annars upplevs som förenat med stora investeringar och höga risker. Genom att ingå en SA delar man på investeringarna och riskerna. Dessutom minskar svårigheterna att etablera sig på en ny marknad om man använder sig av den unika kompetens som partnern besitter i form av såväl intern som extern information. Man sparar på detta sätt även väldigt mycket tid och energi.<sup>5</sup> Genom att göra detta kan företagen koncentrera sig på att använda sin kärnkompetens. Resonemanget leder rimligtvis också till nöjdare kunder och ett bättre rykte.

---

<sup>1</sup> Faulkner, D, 1995, *International Strategic Alliances: Co-operating to compete*, s. 1

<sup>2</sup> Barnson, J, 1990, *Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How*, s. 55 ff

<sup>3</sup> ibid

<sup>4</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1999, *Managing risks in strategic alliances*, s. 52 ff

<sup>5</sup> Dussauge, P & Garette, B, 2000, *Alliances Versus Acquisitions: Choosing the right option*, s. 64 ff

---

Ytterligare anledningar till att ingå en SA kan vara att kontrollera konkurrenter. Detta genom att en SA ingås med en konkurrent på marknaden med syfte att skydda sin produkt genom avtal beträffande konkurrens. Dessutom hjälper man varandra gentemot tredje part på marknaden.<sup>6</sup>

Generellt kan man säga att fördelarna med en SA är samarbetspartnerns unika kompetens. Man vill alltså där man själv har brister hitta komplement hos partnern, detta måste självklart vara ett ömsesidigt utbyte<sup>7</sup>. Om utbytet inte är ömsesidigt, har man genast att göra med en risk i stället för en möjlighet. En SA är alltså mycket känslig.

## **1.2 Definition av strategisk allians**

Det finns många definitioner av SA. Vi tar upp några av alla definitioner och kommer att använda en kombination av dessa. Nedan följer att antal definitioner av SA;

*”an interfirm relationship between two or more partners that is considered strategic by at least one of the partners and where the headquarters of at least one of the partners are located in a different country“<sup>8</sup>*

*“ coalignments between two or more forms in which the partners hope to learn and acquire from each other the technologies, products, skills and knowledge that are not otherwise available to their competitors”<sup>9</sup>*

*“joining of forces and resources, for a specified or indefinite period, to achieve a common objective”<sup>10</sup>*

För uppsatsens syfte har vi valt att definiera SA som horisontella samarbeten mellan två eller flera parter där åtminstone en av parterna har ett långsiktigt strategiskt mål med samarbetet.

---

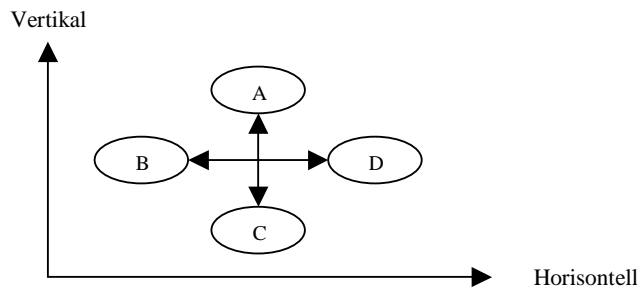
<sup>6</sup> Cunningham, M & Varadarajan, P, 1995, *Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations*

<sup>7</sup> Hamel, G, 1995, *Learning in international alliances*, s. 86 ff

<sup>8</sup> Davies, P, 2000, *International Strategic Alliances and the role of Social Networks: a Managerial Perspective*, s. 2

<sup>9</sup> Lei D & Slocum J W, 1992, *Global Strategic Competence-Building and Strategic Alliances*

<sup>10</sup> Takec P. F & Singh C. P, 1992, *Strategic Alliances in Banking. Manangement Decisions*, s. 32-43



Figur 1 Olika samarbetsformer

Ovanstående figur visar horisontellt samarbete inom SA mellan företag B och D samt vertikalt samarbete mellan företag A och C.

### 1.3 Definition av risk

Begreppet risk inom en SA kan ses på många olika sätt. Ibland benämns risk som en sannolikhet för att något skall inträffa multiplicerat med konsekvensen av det inträffade. Vi definierar risk som betydelsen av en faktor vid en godtycklig tidpunkt. Exempel; om en faktor har hög betydelse (inom en SA) innebär detta att faktorn utgör en hög risk.

### 1.4 Problemområde

I en undersökning från 1995 av C-H Nilsson, undersöktes hur många artiklar med ordet SA i rubriken, som var positivt inställda till samarbete inom en SA. Undersökningen utfördes över 121 artiklar, den första skriven 1971 och den sista 1993. Resultatet av undersökningen var att litteraturen som behandlar SA är överoptimistisk. Hela 84 procent av artiklarna har en positiv attityd, tre procent har en nollställd attityd, medan bara 13 procent av artiklarna har en negativt inställd attityd till SA.<sup>11</sup> Detta kan sättas i kontrast till hur det ser ut i verkligheten. Som exempel visar Harrigans studie från 1988 betydligt mer pessimistiska resultat.

Harrigan studerade 895 allianser runt om i hela världen mellan 1924 och 1985, uppköp exkluderade. Resultatet av undersökningen visade att 54,7 procent av alla allianser var misslyckade och åtminstone en av alliansparterna tyckte att alliansen inte motsvarade förväntningarna. Denna undersökning hade dock en mycket amerikansk anknytning, hela 93 procent av allianserna i undersökningen hade åtminstone en amerikansk partner.<sup>12</sup>

Enligt C. H Nilsson är diskussionen om potentialen av SA överskattad i litteraturen, medan diskussionen av de realisations svårigheter som kan uppstå däremot är underskattad.<sup>13</sup>

Vad är anledningarna till att det inte finns exempel på praktiska undersökningar med samma optimistiska resultat som de teoretiska? Varför misslyckas så stor andel ingångna SA? En

<sup>11</sup> Nilsson C-H, 1995, *Strategic Alliances: Optimistic Fiction or Negative Fact?*, s. 30

<sup>12</sup> Nilsson C-H, 1995, *Strategic Alliances: Optimistic Fiction or Negative Fact?*, s. 19 ff

<sup>13</sup> Nilsson C-H, 1995, *Strategic Alliances: Optimistic Fiction or Negative Fact?*, s. 39

---

förklaring är att det finns nackdelar och risker som kan uppstå när ett företag ingår en SA. Om man väljer att ingå en SA, hur stor är då t.ex. risken att den kunskap som erhållits av partnern används för att i ett senare skede konkurrera gentemot denna?

En annan risk som kan uppstå vid ett samarbete är att alliansen påverkar andra aktörer i omgivningen. Relationen kan ses som ett hot mot omgivningen.

Ytterligare en risk med SA är att man binder upp sig och minskar sin handlingsfrihet, dvs. att flexibiliteten i företaget minskar.<sup>14</sup>

De primära riskerna varierar givetvis kraftigt mellan olika branscher och situationer. Det innebär att det är svårt att generalisera en riskanalys.<sup>15</sup>

Hur kan man minimera risker i en SA?

Teng och Das skriver om möjligheten att använda sig av olika former av riskanalyser<sup>16</sup>. Anledningen till detta är att minimera riskerna och hjälpa företagen att hitta ett genuint koncept för en lyckad allians. Man menar dock företag har haft mycket svårt att kunna dra nytta av resultaten från riskanalyserna. Resultaten av riskanalyser har visat sig vara mycket svårtolkade och företag har just därför oftast valt bort att dra nytta av de här typerna av riskminimeringsmetoder. Problematiken författarna beskriver är något vi observerat och vi vill därför konstruera en precisionssäker metod som underlättar för företagsledningen.

## **1.5 Teoretisk problem relevans**

Det finns ett stort tomrum inom den del av SA litteratur som behandlar risk och riskbedömning. Teng och ett fåtal andra författare beskriver hur en SA genomgår olika nivåer av samarbetsintensitet. Detta konglomerat av artiklar identifierar även olika kritiska faktorer på de olika nivåerna. Inom befintlig SA litteratur finns dock en klar brist på kopplingar mellan samarbetsintensitet och kritiska faktorer betydelse för de olika nivåerna. Vi anser det vara möjligt att uppfylla detta tomrum, genom att skapa ett ramverk som hjälper företagen att granska kritiska faktorer under alliansens livscykel. Därmed skulle det vara möjligt att utvärdera total risk i en SA. Totalrisk definieras som summan av alla kritiska faktorer risk för en aktuell samarbetsintensitet.

---

<sup>14</sup> Elg U, Johansson U, 2000, *Dynamiskt relationsbyggande i Europa*, s. 3

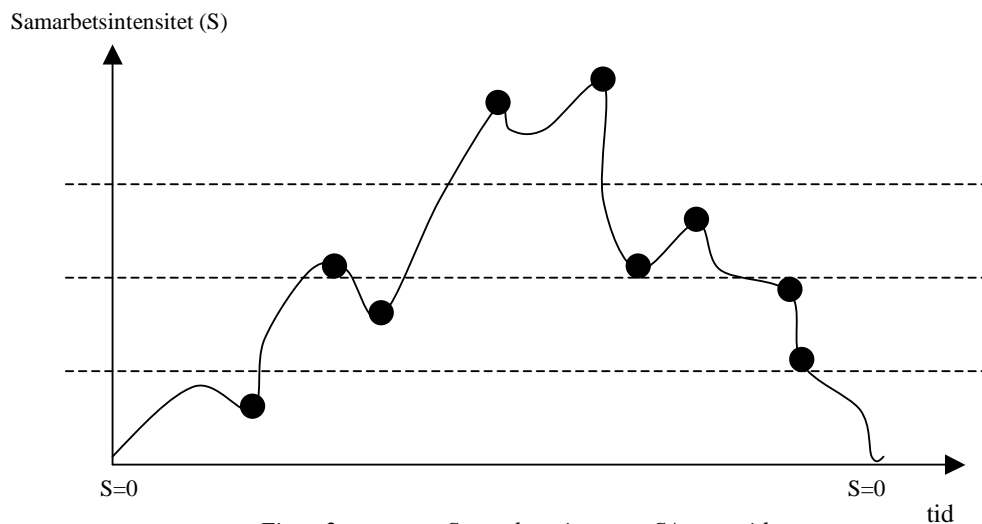
<sup>15</sup> Das, T.K & Teng, B-S, 1999, *Managing risks in strategic alliances*, s. 51 f

<sup>16</sup> Das, T.K & Teng, B-S, 1999, *Managing risks in strategic alliances*, s. 56 ff

---

I figur 2 är de svarta cirkelarna kritiska faktorer som påverkar samarbetsintensiteten. Dessa kan liknas vid de kritiska faktorer som behandlas i olika delar av SA litteraturen.

Den kurviga linjen beskriver hur samarbetsintensiteten kan se ut i en godtycklig SA. De streckade linjerna är införda för att åskådliggöra hur en nivåuppdelning beroende på hur samarbetsintensitet skulle kunna genomföras. På detta sätt kan alliansens alla skeden fångas. Naturligtvis finns möjligheten att alliansen spricker ( $S=0$ ) på samtliga nivåer och att man då inte följer den kurva som återges i figur 2.



Figur 2

Samarbete inom en SA över tiden

## 1.6 Praktisk problem relevans

En enkel och lättgriplig modell för risk bedömning anser vi vara något som idag inte existerar. Detta pekar B-S Teng och T. K Das på i sin artikel ”*Managing risks in strategic alliances*” där problematiken kring komplexiteten i befintliga riskbedömningsmodeller diskuteras.

Vårt resultat kommer att bli en modell där ett företag på ett enkelt sätt kan undersöka vilken grad av riskexponering man är beredd att acceptera. Företaget kan utvärdera sig själva och sedan bestämma hur villig man är att öppna upp sig gentemot sin allians partner. Detta kan innebära att ett företag inser att man inte är redo att gå vidare i till nästa samarbetsnivå, eftersom det på denna nivå finns riskfaktorer som man inte är villig att acceptera. Exempelvis om den ena partnern anser att ökat kunskapsutbyte är mycket viktigt för att samarbetet skall kunna fortsätta och partnern inte är beredd att öka kunskapsutbytet, kommer detta med stor sannolikhet att påverka samarbetet negativt.



---

## 1.7 Problemställning

- Hur kan man minska antalet misslyckade SA?
- Går det att skapa ett mönster som beskriver beroendet mellan kritiska faktorer och samarbetsintensiteten i en SA?
- Är det möjligt att konstruera en precisionssäker modell eller ramverk för uppskattning av risker i en SA utifrån kritiska faktorer och samarbetsintensitet?

## 1.8 Syfte

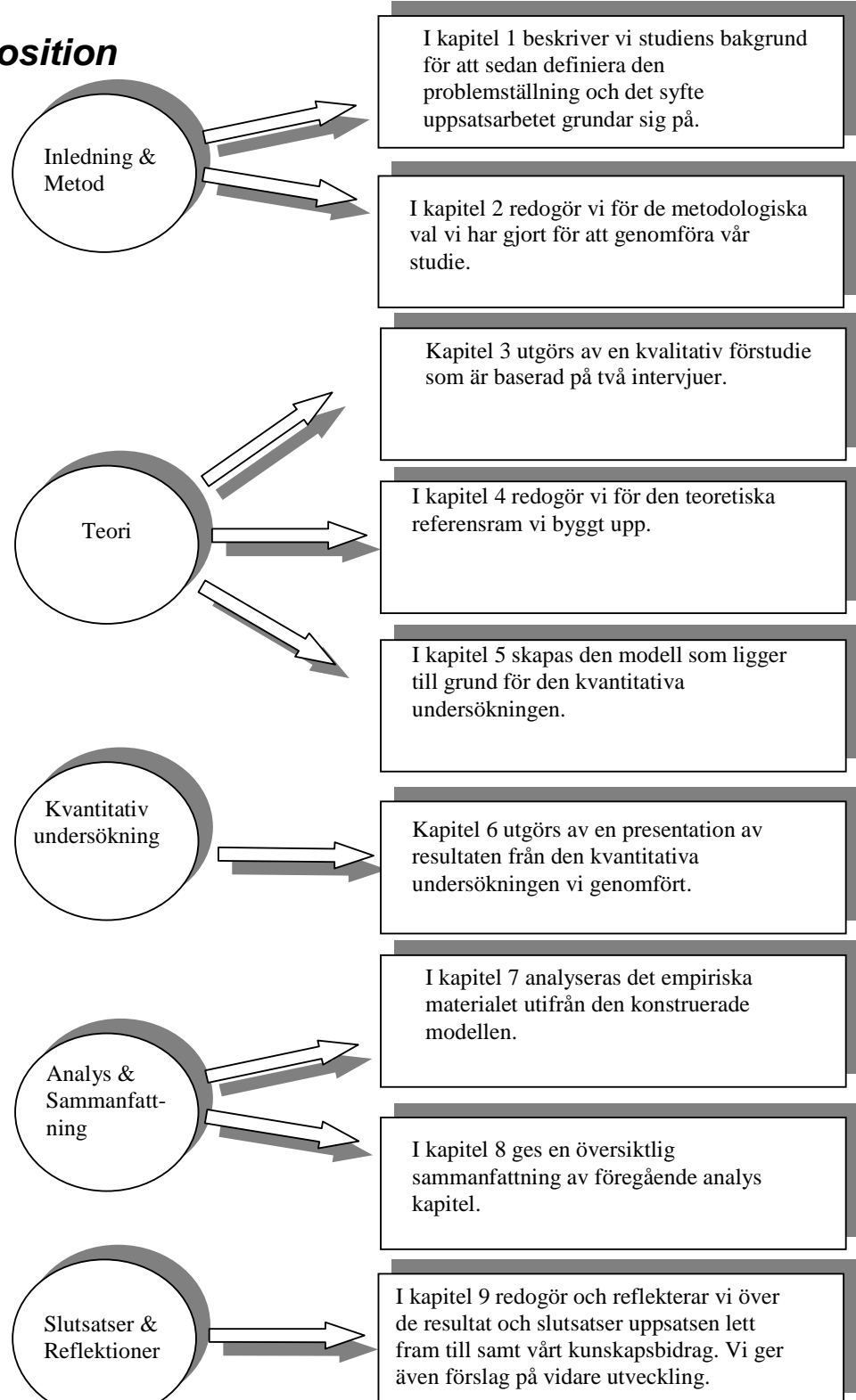
Vårt arbete avser att skapa ett ramverk för riskbedömning av kritiska faktorer som på olika sätt påverkar en SA under dess livscykel.

## 1.9 Avgränsningar

De avgränsningar vi gjort kommer att omfattas av följande punkter;

- Ramverket baseras utifrån tre litteraturperspektiv, Industriell Marknadsföring, Merger and Acquisition (M&A) och Strategisk Allians (SA) litteratur.
- Vi kommer endast att behandla de nivåuppdelningar som återfinns i något av de tre litteraturperspektiven.
- Den typen av risk vi kommer att behandla är enligt tidigare definition (avsnitt 1.3).
- Vi har med hjälp av litteraturen avgränsat oss till ett urval av kritiska faktorer. Urvalet baseras på de faktorer som är mest frekvent förekommande i SA litteraturen.
- Det är förväntningar på en SA som kommer att återspeglas i det generella ramverket för risk bedömning.
- De geografiska avgränsningarna ges av att vi bara kommer att undersöka företag verksamma i Sverige.
- Endast de kritiska faktorer som ligger inom alliansens kontrollområde kommer att undersökas. Sådana faktorer som parterna inom alliansen inte kan påverka kommer inte heller att behandlas.

## 1.10 Disposition



Figur 3

Schematisk figur över vårt arbete

---

## 2 METOD

*I detta kapitel diskuteras metodmodeller samt argumenten för det valda tillvägagångssättet. Kapitlet innehåller argument för det teoretiska ramverk vi skapat och argument för den teori vi använt oss av.*

### 2.1 Övergripande tillvägagångssätt

*Med ett övergripande angreppssätt menas "sätt att se"<sup>17</sup> och omfattar alla de olika delar som kan komma att inverka på vårt förhållningssätt till vår problemställning och vårt syfte.*

#### 2.1.1 Perspektiv

Valet av perspektiv handlar om att välja vilken sorts glasögon verkligheten väljs att ses genom<sup>18</sup>. Källmaterial som har använts, präglas av perspektiv och värderingar från de personer som skapat eller samlat in materialet<sup>19</sup>.

I den här magisteruppsatsen valde vi att anlägga ett företagsperspektiv. Valet av ett företagsperspektiv föll sig naturligt då syftet med detta arbete är att underlätta risk bedömning för företag i SA:er. Det empiriska materialet inhämtades från företag och återspeglar det valda perspektivet.

#### 2.1.2 Vetenskaplig metod

##### 2.1.2.1 Explorativ undersökning

Explorativa undersökningar kännetecknas av upptäckande och en elasticitet för att kunna anpassas till resultat och kunskap som forskaren erhåller under arbetets gång<sup>20</sup>. I början av en undersökning finns inga hypoteser, utan målet med en explorativ undersökning är att fastställa hypoteser<sup>21</sup>.

Den här typen av undersökningsmetod passade mycket bra i första delen av vårt arbete eftersom det inte fanns speciellt mycket befintlig teori som vi kunde använda oss av för att formulera grundhypoteser till vårt ramverk. Genom att konstruera ett naivt ramverk utifrån den lilla kunskap vi hade kunde vi använda detta som utgångspunkt för en förstudie. Under förstudiens gång ökade vår kunskap och efterhand kunde vi skapa ett ramverk. För att validera och utveckla vårt ramverk under förstudien använde vi oss av personer med erfarenhet från SA:er som bidrog med sin kunskap. Genom detta tillvägagångssätt övertygades vi att den teori vi använde oss av var korrekt.

---

<sup>17</sup> Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s. 51

<sup>18</sup> Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, s. 37

<sup>19</sup> Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s. 56

<sup>20</sup> Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s. 218

<sup>21</sup> Arbner, I. & Bjerke, B., 1994, *Företagsekonomisk metodlära*, s. 101 ff

---

### **2.1.2.2 Förklarande undersökning**

Den här formen av undersökning kan användas då man besitter stor kompetens på det aktuella området och är väl insatt i problematiken. Vid en förklarande undersökning innebär problemformuleringen att ställa upp hypoteser och definiera de variabler och begrepp som ingår i hypoteserna. Vanligt förekommande metoder i förklarande undersökningar är experiment.<sup>22</sup>

Med den kunskapsinhämtning som den explorativa fasen resulterade i kunde vi formulera hypoteser (vårt ramverk) som låg till grund för vår kvantitativa undersökning. Anledningen till att vi genomförde en kvantitativ undersökning var att vi på detta sätt kunde förklara orsak-verkan förloppet mellan kritiska faktorer och samarbetsintensitet inom en SA.

### **2.1.3 Teoribearbetning**

När man använder sig av ett induktivt tillvägagångssätt befinner man sig i en explorativ fas, vilket får till följd att materialet man får fram kan vara mycket komplext och av skiftande karaktär<sup>23</sup>. De hypoteser som skapades i vår explorativa undersökning kom att användas som premisser till den förklarande undersökningen.

En deduktiv bearbetning kännetecknas av att det finns en problemställning i form av en hypotes. Man undersöker utifrån denna hypotes hur vida den empiriska datan korrelerar<sup>24</sup>. Det resultat som extraheras ger ett mer eller mindre positivt/negativt synsätt på den teori man använt sig av<sup>25</sup>. Då forskaren arbetar utefter ett deduktivt koncept önskar han/hon bevisa en redan befintlig teori<sup>26</sup>.

I den förklarande delen av vår undersökning blev tillvägagångssättet av en mer deduktiv karaktär. Här kan man säga att vi helt bytte angreppssätt och försökte bestämma hur väl våra hypoteser (ramverket) förklarade det empiriska underlaget. Detta gjorde vi med hjälp av en kvantitativ undersökning.

### **2.1.4 Val av insamlingsmetod**

Kvalitativ och kvantitativ metod är två olika sätt med vilka man angriper den information som insamlats. Kärnan i den kvalitativa metoden är att forskaren står i centrum, att det är hans uppfattning och tolkning av informationen som blir avgörande.<sup>27</sup> Vi ansåg att denna metod gav oss större utrymme för att i vår förstudie nyansera informationen och belysa bakomliggande omständigheter. Den ”mjuka datan” är baserad på frågan varför, och karakteriseras av verbala formuleringar<sup>28</sup>.

---

<sup>22</sup> Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s. 218 f

<sup>23</sup> Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten*, s. 29

<sup>24</sup> Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, s. 45

<sup>25</sup> Holme, I. & Solvang, B., 1991, *Forskningsmetodik*, s. 51

<sup>26</sup> Davidson, B. & Patel, R., 1991, *Forskningsmetodikens grunder*, s. 21

<sup>27</sup> Backman, J., 1985, *Rapporter och uppsatser*, s. 31

<sup>28</sup> ibid

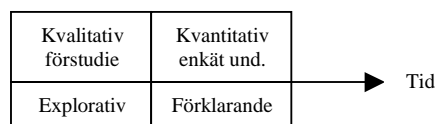
---

I den kvantitativa metoden transformeras insamlad data till siffror. Siffrorna ligger sedan till grund för analyser och slutsatser. Man syftar genom denna metod till att mäta hur mycket eller hur många som finns av något<sup>29</sup>. Analysdelen av ett arbete med denna metod bygger följaktligen på kvantitativ data eller ”hård data”<sup>30</sup>.

En undersökning där man använder sig av en kvalitativ metod kan inte upprepas lika lätt som en kvantitativ. I och med detta erhålls ofta inte samma resultat som produkten av den ursprungliga undersökningen. Den kvantitativa metoden har därmed högre reproducerbarhetskrav. En kvantitativ metod ansåg vi därför vara lämplig eftersom vi ville uppnå en hög reproducerbarhet.

Holme & Solvang menar att det inte finns någon skiljelinje som avgränsar de två metoderna.<sup>31</sup> Kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder är arbetsredskap vilka använder sig av olika principer, med likheten att båda utgår från ett gemensamt syfte. Syftet är att få forskaren att på ett bättre sätt förstå det studerade materialet. En optimal metod är troligtvis en kombination av båda, för att på så sätt dra nytta av båda metodernas fördelar. Detta ger ett bredare informationsunderlag och medför en tillförlitligare grund för tolkning av slutsatserna.

Den empiriska undersökningen vi utförde var baserad på data från både kvalitativa intervjuer och en enkätundersökning. Intervjuerna var det centrala i den explorativa delen och användes för att verifiera vårt ramverk (hypoteser). Den kvalitativa förstudien låg således till grund för den kvantitativa undersökningen. Därmed fanns det en klar koppling mellan den kvalitativa undersökningen och den kvantitativa undersökningen. Den förklarande undersökningen fokuserades på en kvantitativ metod och utfördes med hjälp av enkäter.



Figur 4 Förlopps översikt

Vårt val av denna kombinationsmetod gjorde indirekt att tolkningen av både mjuk och hård data låg till grund för våra synteser eftersom den kvalitativa förstudien påverkade de hypoteser som undersöktes i den kvantitativa undersökningen.

---

<sup>29</sup> Eneroth, B., 1989, *Hur mäter man vackert?*, s. 7 ff

<sup>30</sup> Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s. 65 ff

<sup>31</sup> Holme, I. & Solvang, B., 1991, *Forskningsmetodik*, s. 55 ff

---

Avslutningsvis presenteras de styrkor och svagheter respektive insamlingsmetod har.

**Den kvalitativa metodens styrka:**

- ger överblick på totalsituationen samt en helhetsbild
- ger ökad förståelse om sammanhang
- ger ökad närhet till objekt

**Den kvantitativa metodens styrka:**

- kartlägger informationen noggrannare
- generaliseringsbarhet uppnås enklare med hjälp av t.ex. statistiska program (analytiska perspektivet)
- utnyttjar möjligheten att insamla och bearbeta tvärsnittsinformation.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Holme, I. & Solvang, B., 1991, *Forskningsmetodik*, s. 55 ff

---

## 2.2 Handgripligt tillvägagångssätt

*”Kunskaper i metod är inget självändamål utan ett redskap för att uppnå de målsättningar man har med olika undersökningar och forskning.”*<sup>33</sup>

### 2.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata är det material som redan är insamlat av andra författare för ett annat ändamål än vår egen studie.<sup>34</sup> Efter att ha gjort en genomgång av existerande SA litteratur märkte vi att det fanns en uppenbar brist på nödvändig litteratur i den existerande SA litteraturen. Därför valde vi även att använda oss av litteratur inom närliggande områden. Den kompletterande litteratur vi sökte fann vi i Industriell marknadsföring samt Merger & Acquisition.

Eftersom en nivåuppdelning av SA:er är relativt nytt finns och inte finns behandlat i böcker inom ämnet, har vi främst använt oss av tidskrifter. För att få en tyngd och relevans i vårt litteraturval kontaktade vi även B-S Teng, en framstående forskare med special kunskap inom SA och en av de få forskare som gjort en nivåuppdelning av SA. Han gav oss rekommendationer om vilken SA litteratur som kunde vara till nytta för vår undersökning.

### 2.2.2 Val av bransch

För att det skulle vara meningsfullt att undersöka och fånga ett tvärsnitt av SA:er satte vi upp ett antal kriterier inför vårt val av bransch. De kriterier vi främst utgick från då vi gjorde vårt val av bransch är listade nedan;

- Allianstät bransch – Med en allianstät bransch kommer modellen att kunna användas frekvent.
- Hög tillgänglighet på information – Tillgång till medlemsregister eller dylika register måste vara stort. Dessutom ansåg vi det viktigt att få tag på lämpliga personer med kunskap inom branschen till den kvalitativa undersökningen.
- Allmänt intresse - Vi avsåg att studera en bransch där vi hade ett allmänt intresse.

Det fanns flera olika branscher som uppfyllde vissa av dessa kriterier. När vi med hjälp av dessa kriterier funderade över vilken bransch vi skulle testa modellen på, valde vi slutligen dagligvarubranschen. Detta eftersom branschen enligt oss uppfyllde alla de ovannämnda kriterierna. Framför allt uppfyllde branschen det första kriteriet, dvs att branschen är allianstät. En anledning till att många allianser ingår i dagligvarubranschen, är att det internationella hotet i branschen vuxit efter EU inträdet, vilket tvingat många svenska företag att öka horisontella samarbeten. En annan anledning till att antalet allianser ökar inom dagligvarubranschen är trenden att kombinera varumärken, vilket är speciellt populärt inom denna bransch.

---

<sup>33</sup> Holme, I. & Solvang, B., 1991, *Forskningsmetodik*, s. 11

<sup>34</sup> Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s.23

---

Dagligvarubranschen var även den bransch som uppfyllde den andra punkten bäst, eftersom det fanns ett mycket lättillgängligt medlemsregister (DLF)<sup>35</sup> samt att vi hittade en person, (Nikolas Larsson, Procordia) som tog sig tid att verifiera vår modell. Den avgörande anledningen till att vi valde dagligvarubranschen var att det fanns ett mycket stort allmänt intresse för branschen. Detta eftersom vi redan var insatta i branschen, genom tidigare arbeten och studier. Det faktum att vi valde att enbart undersöka en bransch, innebar att resultatet kom att vara inskränkt av branschkaraktären.

De redan nämnda punkterna låg till grund för vårt urval av fallföretag och exemplifierar på ett bra sätt vårt problemområde. Vidare är denna bransch sysselsättnings mässigt och ekonomiskt viktig. I en stor bransch kommer vår modell dessutom komma väl till användning.

### **2.2.3 Förstudie**

Förstudiens syfte var att verifiera det naiva ramverk vi skapat (våra hypoteser). För att genomföra detta ville vi få kommentarer från fyra personer med erfarenhet av SA. Kravet var att dessa personer skulle ha antingen forskarbakgrund eller praktisk erfarenhet från SA-området.

Vi använde oss av en semistandardiserad intervjuform eftersom ordningsföljden av svaren på frågorna var ointressant. Det var däremot viktigt att alla frågorna besvarades. Intervjuerna genomfördes med hjälp av s.k. ostrukturerade formulär vilket medförde att respondenten själv kunde formulera svar och synpunkter till frågorna<sup>36</sup>. Detta var en fördel eftersom respondentens kunskap då fångades på ett uttömmande sätt. Svaren kunde då användas för att förstärka och utveckla de antaganden som låg till grund för våra hypoteser (vårt ramverk).

Med anledning av den geografiska spridningen på de respondenterna som deltog använde vi oss av intervjuer över E-mail. Vi var väl medvetna om de brister som intervjuer av detta slag innebar. E-mail intervjuer har nackdelen att man inte kan se eventuella reaktioner hos den man intervjuar, t.ex. i form av kroppsspråk. En annan nackdel är att man inte vet i vilken situation den intervjuade befann sig i när han/hon svarat på frågorna, d.v.s. om han/hon varit stressad etc. Trots medvetenheten av de nackdelar som E-mail intervjuer innebär valde vi denna intervjuform. Detta eftersom de personer som kontaktades också förespråkade denna intervjuform. Genom att utnyttja E-mail intervjuer kunde respondenterna svara när de hade tid, vilket var en fördel med tanke på modellens komplexitet.

### **2.2.4 Kvantitativ studie**

För att identifiera lämpliga kandidater till vår kvantitativa studie har vi använd oss av dagligvaruleverantörernas förbund (DLF). DLF är branschorganisationen för tillverkare, importörer och säljbolag inom dagligvaruhandeln i Sverige. DLF:s medlemsregister är vårt underlag för val av fallföretag. Deras register innehåller 186 företag. Genom att göra ett systematiskt urval<sup>37</sup> baserat på att undersöka vartannat företag ur DLF:s register fick vi fram 93 undersökningsobjekt.

---

<sup>35</sup> Dagligvaruleverantörernas förbund, [www.dlf.se](http://www.dlf.se)

<sup>36</sup> Dahmström, K., 2000, *Från datainsamling till rapport*, s. 97

<sup>37</sup> Dahmström, K., 2000, *Från datainsamling till rapport*, s. 229



---

Den kvantitativa studien baserades på strukturerade enkäter. Dessa enkäter hade dock även en ostrukturerad aspekt då respondenterna gavs viss frihetsgrad när det gällde svarsordningen. När undersökningen skulle genomföras tog vi hänsyn till följande punkter;

- För ökad svarsfrekvens och minskad svarstid ställde vi frågorna över telefon. Vid den typ av undersökning som vi utförde ger postenkäter generellt en betydligt lägre svarsfrekvens.<sup>38</sup>
- Målgruppen för våra enkäter var marknadsansvariga eller någon med ekvivalent position inom respektive fallföretag.

Hur själva operationaliseringen av enkäten genomfördes beskrivs närmare i stycket nedan.

### **2.2.5 Operationalisering**

När vi konstruerade enkäten för vår kvantitativa undersökning var vi noga med att försöka eliminera de nackdelar som finns med enkäter. Under utformandet av enkäten tänkte vi på att:

- Försöka att vara fria från ledande inslag.
- Använda ett enkelt språkbruk.
- Vi ställde frågor som endast innehöll en fråga samtidigt.<sup>39</sup>
- Vi ställde specifika frågor istället för generella.

Förhållandet när man besvarar enkäten kan ibland vara olämpligt, dvs. att respondenten är stressad eller på annat sätt inte tar det hela på allvar. Därför var vi noga med att respondenten verkligen hade tid att besvara frågorna på ett tillfredställande sätt. Om vi märkte att respondenten verkade vara stressad, föreslog vi en ny tid för respondenten att besvara enkäten.

Under enkätintervjuerna var vi som intervjuare försedda med en sammanfattning av modellen. Idén presenterades och de begrepp som användes förklarades på likvärdigt sätt för alla respondenterna. Detta gjordes för att öka förståelsen av undersökningen och modellen. Vi var mycket noggranna med att se till så att respondenterna var väl införstådda med modellen och att inga oklarheter fanns. Detta innebar att vi lyckades erhålla svar på rätt frågor eftersom frågorna uppfattats på rätt sätt.

Om det under telefonintervjuns gång uppkom eventuella oklarheter, fanns även möjligheten att sticka in och förklara dessa oklarheter. Detta innebar som nämnts tidigare att telefonintervjuerna till viss del fick en ostrukturerad form.

### **2.2.6 Källkritik av primärdata**

De intervjuer vi genomfört anser vi har givit oss ärliga och uttömmande svar. Ett problem som vi dock inte kunde komma ifrån var att intervjupersonerna ville framställa sig på ett så bra sätt som

---

<sup>38</sup> Samtal med Pierre Carbonnier, Statistiska Institutionen, Lunds Universitet, 2001-11-05

<sup>39</sup> Dahmström. K., 1996, Från datainsamling till rapport, s. 81ff.

---

möjligt. Detta kan ha inneburit att respondenterna försökte besvara frågor som de egentligen inte haft kunskap att besvara. I de intervjuer som genomfördes i förstudien ansåg vi detta fenomen vara minimerat eftersom det var intervjuer med personer som vi speciellt selekterat p.g.a. deras kunskap inom ämnet som de skulle uttala sig om. Även i den kvantitativa undersökningen ansåg vi att fel p.g.a. okunskap är minimerad eftersom vi bara intervjuade marknadsansvariga eller någon med ekvivalent position.

Vad det gäller äkthetskrav fann vi inte att respondenterna haft någon anledning att ljuga för oss, möjligen dock att försköna sanningen för att framstå i en bättre dager.

Samtidskravet löste vi genom att sammanställa telefonintervjuerna direkt vid genomförandet enligt en standardiserad svarsform. Svar från deltagarna i förstudien fick vi inom ett par dagar efter att de skickats ut och därmed ansåg vi att även samtidskravet är uppfyllt i denna del av undersökningen.

### **2.2.7 Källkritik av sekundärdata**

Då vi valde litteratur sökte vi hela tiden efter så uppdaterad litteratur som möjligt för att på så sätt också hålla oss moderna inom ett område där litteraturen ständigt förändras. Trovärdigheten ökade också just därför, och chansen att våra teorival var aktuella ökade alltså väsentligt. Vi sorterade i litteraturen för att på så vis försöka hitta den litteratur som gav oss störst validitet relaterat till arbetets uppbyggnad och struktur. Det skall dock påpekas att informationen kan vara starkt färgad av författarna. Artikel informationen kan i många fall vara mer färgad än information hämtat ur böcker, eftersom en bok blivit publicerad och därmed kritiserad i större utsträckning. Vid artikel sökning använde vi oss enbart av välkända och välrenommerade tidskrifter. De använda artiklarna från dessa tidskrifter var alla av typen peer reviewed/blind reviewed, med vilket vi syftade till att minska missvisande information.

Vissa artiklar hänvisar till andra författare utan att lämna ytterligare information om vilken bok o.s.v. man hämtat informationen från. Detta kan ha medfört att vi fick en snedvridning av ursprungskällans resonemang. Vi behandlade under vår analys en stor mängd fakta och lyckades därmed förhoppningsvis undvika individuella vinklingar från enskilda författare. Vissa artiklar som har varit av stort intresse för oss har ofta inte funnits i dubletter, alltså problemområdet har bara behandlats av en eller ett fåtal författare vilket kan ha medfört att vi analyserat förvanskat material.

## **2.3 Validitet**

I en kvantitativ metod är validitet ett mått på överstämmelsen mellan vad som avses mätas och vad som egentligen mäts.<sup>40</sup> Målet är att överstämmelsen skall vara så hög som möjligt, medan ett kvalitativt angreppssätt handlar mer om kontroll av trovärdigheten.

---

<sup>40</sup> Eriksson, L-T & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s. 38

---

Begreppet validitet innefattar inre och yttre validitet. Den inre validitet handlar om hur väl resultaten av undersökningen stämmer överens med verkligheten. Den yttre validiteten handlar om resultatens förmåga att förklara och generalisera antaganden.

Eftersom syftet med detta arbete är att skapa ett övergripande ramverk (modell) som företag skall kunna utnyttja är det speciellt viktigt att den yttre validiteten är hög. Vi anser att vårt arbete har fått en relativt hög yttre validitet, d.v.s. i vilken utsträckning resultaten av vårt arbete är tillämpliga i andra situationer än de undersökta. Vår operationella definition, vårt sätt att praktiskt fånga verkligheten, utgjordes i den kvantitativa undersökningen av en enkät vars syfte var att fånga den undersökta delpopulationens preferenser gällande förväntningar på en SA. I undersökningen fick vi en svarsfrekvens på cirka 35 procent.

Hade modellen testats med enbart en kvalitativ undersökning hade den varit mindre giltig för populationen som helhet. Vi är givetvis medvetna om att det hade varit möjligt att uppnå en högre yttre validitet med en bättre svarsfrekvens. Förklaringsvärdet av vårt arbete är naturligtvis inskränkt till dagligvarubranschen och vi är medvetna om att den yttre validiteten inte är lika hög för andra branscher.

För att uppnå hög inre validitet i vår kvalitativa undersökning försökte vi undvika systematiska fel eller fel beroende av intervjuaren eller situationen. För att undvika detta skickade vi en heltäckande sammanställning, med syfte och problematisering, till respondenterna. På detta sätt har vi försäkrat oss att de frågor som ställts har haft en tydlig koppling till problematiken och syftet.

På liknade sätt som i den kvalitativa undersökningen var vi i den kvantitativa undersökningen noga med att förmedla bakgrundsmaterialet till respondenten, så att denne var väl införstådd i materialet.

## **2.4 Rehabilitering**

*Rehabilitering innebär att ett mätinstrument (t.ex. ett enkätformulär) skall ge tillförlitliga och stabila utslag. Andra undersökare skall kunna rekonstruera samma resultat förutsatt att de använt sig av samma angreppssätt. För att en metod skall ha hög rehabilitering bör den vara oberoende av undersökaren.<sup>41</sup>*

I samband med telefonintervjuer finns risk för att respondenten tröttnar utan att man som intervjuare upptäcker det. Risken finns då att svaren som respondenten ger inte är särskilt tillförlitliga. Även det omvända kan hända, att man som intervjuare förlorar uppmärksamheten och därmed missar att anteckna något som har betydelse för undersökningens resultat. Att vi som intervjuare omedvetet kunde styra respondenternas svar, var en faktor som därmed också kan ha inneburit minskad rehabilitering.<sup>42</sup> Vi ansåg dock att enbart medvetenheten om riskerna ökar rehabiliteringen. Detta eftersom vi då var mer uppmärksamma på problemen. Då våra E-mail intervjuer i förstudien tog respondenten ungefär 20-30 minuter att besvara och i

---

<sup>41</sup> Eriksson, L-T & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, s. 39 f

<sup>42</sup> ibid

---

enkätundersökningen cirka 15 minuter, ansåg vi att vi lyckades behålla vår egen och respondenternas uppmärksamhet.

Vid alla undersökningar både total och urvalsundersökningar, får man räkna med att det uppkommer bortfall varför man redan vid planeringen måste försöka vidta olika åtgärder.<sup>43</sup> En orsak till att företag inte vill vara med och svara på en undersökning är att de upplever frågorna som allt för känsliga. Ett sätt att minska bortfallet av denna anledning är att låta respondenterna vara anonyma.<sup>44</sup> I vår kvantitativa undersökning var det fem företag som krävde total anonymisering för att vilja delta. Orsaken till detta var i alla de fem fallen, en övergripande företags policy.

I den kvantitativa undersökningen kan även s.k. mätfel förekomma. Mätfel definieras som skillnaden mellan erhållet (uppgivet) och sant värde.<sup>45</sup> Mätfel i vår undersökning kan ha orsakas av;

- Enkäten (Mätinstrumentet)
- Oklarheter under intervjun (Mätmetoden)
- Intervjuareffekt (Intervjuaren)
- Nyanserade svar (Respondenten)

Vid utformandet av enkäten använde vi oss av en 5 gradig skala för att mäta betydelsen av kritiska faktorer i olika samarbetsnivåer av SA:en. Skalan använde vi sedan för att kunna jämföra de olika faktorernas betydelse sinsemellan. Med denna skala erhöll vi en lämplig grad av distinktion mellan faktorerna. På en skala av denna typ, vars syfte är inbördes jämförelser i den undersökta populationen, behöver inte värdet 4 innebära dubbelt så positivt som värdet 2.

Vad det gäller subjektiva skalningar från respondentens sida i den kvantitativa undersökningen har det varit mycket svårt för oss att påverka. Det som kan nämnas är att vi var noga med att be respondenten begrunda svaret om osäkerhet uppstod.

---

<sup>43</sup> Dahmström. K., 2000, *Från datainsamling till rapport*, s. 257

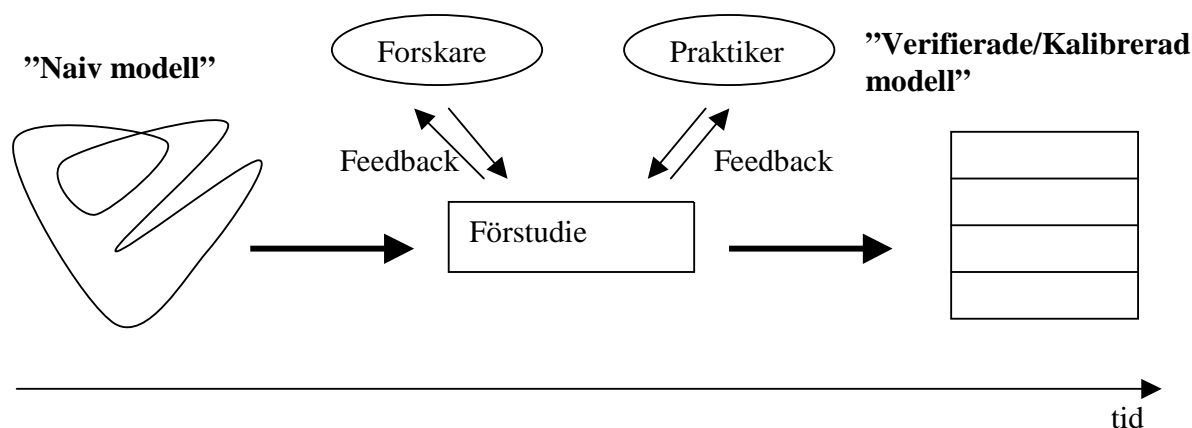
<sup>44</sup> Dahmström. K., 2000, *Från datainsamling till rapport*, s. 260

<sup>45</sup> Dahmström. K., 2000, *Från datainsamling till rapport*, s. 262

---

## 3 KVALITATIV FÖRSTUDIE

I detta avsnitt kommer eventuella förändringar av vår ursprungliga modell att modifieras utifrån deltagande respondenters förslag. Tillvägagångssättet för hur förstudien genomfördes presenteras i nedanstående figur.



Figur 5 Översikt av förstudien

De respondenter som var tänka att delta i förstudien var två forskare och två praktiker. Tyvärr blev inte utfallet som vi tänkt oss, det vara bara två som svarade, en praktiker och en forskare. Den ena respondenten som inte svarade var Rikard Larsson, FEK instutionen Lunds universitet. Anledning till hans frånfall har vi tolkat som tidsbrist då han är tjänstledig till 75 procent. Den andra respondenten vars svar uteblivit är Per Högsten, Skånemejerier, anledningen till detta vet vi inte.

### 3.1 Respons på förstudien

Nedan kommer en kortfattad bakgrunds beskrivning av de två respondenterna som deltog i förstudien samt deras kommentarer på vår modell. Det material som låg till underlag för respondenternas kommentarer finns i bilaga C.

Den forskar inriktade respondenten som deltog i den kvalitativa undersökningen var Bing-Sheng Teng, Assistant Professor of Strategic Management & Public Policy, School of Business and Public Management, George Washington University.

Teng har skrivit artiklar i Journal of General Management och Strategic Management Journal m.fl. om både diverse nivå uppdelningar och kritiska faktorer inom en SA. Teng tyckte att vårt koncept var intressant och han föreslog även lämplig litteratur där liknade nivå uppdelningar som den vi gjort diskuterades. Utöver nivå uppdelningen pekade Teng på att det finns en rad kritiska faktorer i den SA. Detta gav oss ytterligare solidare teoretisk grund inför skapandet av en adekvat teoretisk referensram.

Den person med praktisk erfarenhet som deltog i undersökningen var Nikolas Larsson, marknadsdirektör på Procordiafood.

---

Larsson har erfarenheter från följande företagsfusioner;

- Ekströms och ÖNOS 1992-1993 till Ekströms ÖNOS
- Ekström ÖNOS och Felix 1994-1995 till Procordia Food
- Procordia Food och BOB till Procordia Food.

Utöver detta ingår Procordiafood i ett antal SA. Larssons bakgrund gjorde honom till en lämplig kandidat att utvärdera vår modell i detta skede.

Larsson tyckte att grundidén med modellen vara intressant. Han poängterade dock att modellen är lite för teoretisk vilket kan vara avgörande för att få den verklighetsförankrad. Nedan är Larssons synpunkter uppstolpade.

- Det är viktigt att respondenterna i den kvantitativa undersökningen förstår beskrivningarna av nivåer och parametrar. Det underlättar förståelsen med konsekvens exempel även om de är påhittade eller verkliga.
- Larsson föreslog att titta närmare på en parameter som mäter affärseffekt d.v.s. om projektet lever upp till intentionerna.
- En annan del som Larsson såg som en "risk" var beroende. Till hur stor del beror ett företags förmåga att infria sina strategiska mål på en enskild allians.
- Larsson menade också att den estimerade betydelsen i stabila allianser är hög när det gäller flexibilitet. Detta eftersom man ständigt blir påverkad av omvärldens allt snabbare förändring vilket leder till att det finns ett riskmoment vad gäller flexibilitet.

### **3.2 Analys av förstudien**

De förändringar vi gjort efter feedbacken från respondenterna presenteras nedan punkt för punkt.

- Med hjälp av Tengs litteraturförslag kunde vi stärka och bekräfta modellens nivåuppdelning. I denna litteratur identifierar vi också nya parametrar som i sin tur bidragit till vår teoretiska grund.
- Vi följde Larssons råd att tänka på att förenkla och förklara för respondenterna så mycket som möjligt i den kvantitativa undersökningen, så att missförstånd inte uppstår. Detta är värdefullt då relevansen av korrekta svar är grundläggande.
- Den parameter som Larsson benämner som affärseffektivitet konvergerar med mycket av den litteratur Teng refererade till och hamnar under parametern intentioner (se teori kap.).
- Parametern beroende som Larsson föreslår överlappas av parametern flexibilitet (se teori kap.). Ett företags förmåga att infria sina strategiska mål beroende på en enskild SA faller utanför vår modell då denna inte tar hänsyn till alla strategiska mål ett företag kan ha.

---

## 4 TEORI

*I detta kapitel kommer vi att presentera det teoretiska urval vi gjort samt ge en övergripande bild av hur teorierna hänger samman. Det är resultatet av detta kapitel som kommer att ligga till grund för den modell som vi skall konstruera och testa.*

*Vi kommer nu att behandla såväl nivåer som parametrar och belysa författares olika syn på dessa. De olika nivåuppdelningar som vi identifierat kommer att presenteras var för sig. I slutet av teorikapitlet kommer en översikt att presenteras och kopplingar mellan de olika nivåuppdelningarna kommer att jämföras.*

### 4.1 Nivåer

En nivå är i detta arbete en delmängd av den totala samarbetsintensiteten över hela SA:s livslängd. Högre nivå innebär högre samarbetsintensitet. Det finns möjlighet till förflyttningar både från högre nivå till lägre nivå och tvärtom.

Detta avsnitt kommer att beskriva olika nivåuppdelningar identifierade från de tre valda litteraturperspektiven. Varje nivåuppdelning har rubriken med namnet på boken eller artikeln där den återfinns. Nedan återges författarna av respektive nivåuppdelning.

- D. Ford (Industriell Marknadsföring)
- B.-S. Teng (SA)
- P. Smith Ring & A. Van De Ven (SA)
- Speckman et al (SA)
- K. Brouthers et al (SA)
- R. Larsson (M&A)

#### 4.1.1 *Managing Business Relations*

I boken *Managing Business Relations* definierar D. Ford olika nivåerna av samarbete i en "köpare-säljare" relation. Ford har gjort följande uppdelning:

- Pre-relationship Stage
- Exploratory Stage
- Developing Stage
- Stable Stage

---

### The Pre-Relationship Stage

Varje relation/samarbete startar från någon form av "förstadie" situation. Fords relations steg börjar därför vid denna fas. Exempel på denna nivå i en relation kan vara två företag som har kontinuerliga diskussioner om ett eventuellt samarbete.

Frågor som företagen kan tänkas ställa sig är:

- Vad får vi ut och vad vill vi få ut av relationen/samarbetet?
- Vilka investeringar och hur stora investeringar måste vi göra?
- Vilka adaptationer måste göras?
- Hur kan vi skapa nödvändigt förtroende för utvecklingen av relationen/samarbetet?
- Hur mycket måste vi lära in för att reducera distansen mellan partnern och hur mycket kan vi lära oss från partnern?<sup>46</sup>

### The Exploratory Stage

Vid denna nivå i en relation sker seriösare diskussioner om en eventuell relation än på tidigare nivå. Det är mycket viktigt för företagen att lära sig så mycket som möjligt om varandra för att kunna reducera eventuella distanser. De två parterna vet inte vad de kommer att vinna på den framtida relationen. Eftersom osäkerheterna är stora, är investeringarna i tid och management för relationen stora. Engagemang är ett nyckelord för att relationen skall gå vidare till nästa nivå. Båda parterna måste visa varandra att de är seriöst intresserade av relationen.<sup>47</sup>

### The Developing Stage

Denna nivå i en relation kännetecknas av intensivt ömsesidigt lärande. Detta lärande går nu inte enbart ut på att lära känna varandra utan är nu troligtvis mer inriktad på specifika detaljer i relationen som t ex vilka investeringar och adaptationer som måste göras. Osäkerheterna som funnits i de tidigare stadierna av en relation har minskats. Adaptioner kan t ex inkludera stora investeringar för att utveckla en produkt, process eller ett mönster för interaktionen mellan företagen. Förtroende byggs nu upp genom företagens handlingar och inte enbart löften. På den här nivån befinner sig antingen företag som är i utvecklingsnivån för första gången i en relation eller företag som tar ett steg tillbaka, beroende på någon form av ändring av anspråken, kraven av den andra parten. Under denna nivå utvecklas relationen mellan företagen, de ömsesidiga adaptationerna ökar och förtroendet för varandra växer. Men utvecklingen fortsätter inte i oändligheten, någon av parterna kan få utvecklingen att sakta ner eller avta.<sup>48</sup>

### The Stable Stage

Vid den s.k. stabila nivån har företagen nått en stabilitet i deras lärande om varandra och deras engagemang och investeringar i relationen. Nivån kännetecknas av att allt går på rutin eftersom de inblandade parterna känner varandra så pass bra. Det är omöjligt att sätta en tidsskala på hur lång tid det tar att nå detta förtroende. Det är mycket varierande, för en del relationer går det mycket snabbt medan andra relationer kanske aldrig når denna nivå. Det finns många fördelar för de inblandade parterna i en relation att nå detta steg. Osäkerheterna i relationen är små och hanteringskostningarna är låga. Nackdelarna är bla att utvecklingen av relationen kan stanna av.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Ford, D., 1998, *Managing business relationship*, s. 30 f

<sup>47</sup> Ford, D., 1998, *Managing business relationship*, s. 34 f

<sup>48</sup> Ford, D., 1998, *Managing business relationship*, s. 35 f

<sup>49</sup> Ford, D., 1998, *Managing business relationship*, s. 37 f



---

## **4.1.2 Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines**

B-S Teng har delat upp en SA i sju olika steg.

- Evaluate alliances as a strategic option
- Selecting Alliance Partners
- Negotiating the Alliance Agreement
- Setting up the Alliance
- Operating the Alliance
- Evaluating Alliance Performance
- Modifying the Alliance

Evaluate alliances as a strategic option

Första steget mot en SA är att utvärdera ifall en allians är en strategisk valmöjlighet. Det finns kanske andra lösningar som är effektivare än en SA. Alternativ till en SA är gemensamt samarbete, exempelvis vertikalt med leverantörer, utan att det är en SA (per definition).

Selecting Alliance Partners

Detta steg av SA processen innebär att välja ut en lämplig allians partner. Det här är ett kritiskt val som kommer att påverka alliansen i senare skede. Valet av allianspartner är lika viktigt som valet av partner inför ett äktenskap. Partners som kompletterar varandra med olika kompetenser och resurser men även har förenliga intentioner har bra förutsättningar för ett lyckat samarbete.

Negotiating the Alliance Agreement

Det tredje steget i processen av att skapa en SA är att förhandla fram ett avtal med identifierad potentiell partner. En viktig del i denna fas är att skapa ett konsensus om hur styrningsstrukturen i samarbetet skall se ut.

Setting up the Alliance

Efter att strukturen på alliansen är fastställd börjar den fas där de praktiska dimensionerna spelar en stor roll. Hur skall samarbetet konkretiseras? Skall det vara ett bolag som är fristående från parternas egna bolag? Hur skall personal allokeras på effektivast sätt? Var skall personalen komma ifrån? 50-50 från alla inblandade parter?

Operating the Alliance

Denna del av SA-processen är att förvalta SA:en och hantera de eventuella problem som uppkommit i tidigare steg.

Evaluating Alliance Performance

Utvärdering av samarbetet ger en bild av tillståndet på SA:en. Hur man skall mäta framgångar och fördelar med en SA är svårt. Det är oklart i fall finansiella, marknads mått eller marknadsandel och lönsamhet är lämpliga utvärderingsmått. Orsaken till att det är svårt att utvärdera en SA är att parternas intressen kan skilja sig.

---

### Modifying the Alliance

En varaktig SA innefattar oftast förändringar innan man hittat den form av samarbete som är effektivast. Enligt en McKinsey studie så förändras de mest framgångsrika SA:er drastiskt under de första åren. Behov av förändringarna innebär att något förbisetts eller missats under tidigare steg av processen och att dessa misstag korrigeras. För de strategiska samarbeten som inte blir varaktiga kan förändrings steget i SA-processen innebära att samarbetet avbryts.

### **4.1.3 Development process of cooperative interorganizational relationships**

Peter Smith Ring och Andrew H. Van De Ven har delat upp samarbete inom alliansen mellan företag i fyra olika nivåer<sup>50</sup>:

#### Negotiations stage

I denna nivå av alliansen utvecklar parterna och uppnår konvergens på förväntningar vad det gäller motivation, investeringar, osäkerheter för den verksamhet som man skall inleda. Det finns här ett fokus på formella förhandlingsprocesser och urval av lämpliga partners. Ofta är informella processer inblandade för att parterna skall kunna bedöma varandras trovärdighet och tillförlitlighet vad det gäller förtroende och intentioner.

#### Commitments stage

Här handlar det om att arbeta fram en samarbetsform som passar båda parterna. Målet med denna nivå är att förhandla fram ett avtal för vilka åtaganden och regler som skall gälla för kontroll och styrningsstrukturen av samarbetet. Dessa kan antingen vara av formell kontrakts typ eller i form av insiktsfullt samtycke av parterna. I de flesta fall är någon sorts formell avtals typ nödvändig för att undvika juridiska konsekvenser.

#### Executions stage

I den avslutande nivån utförs och implementeras de riktlinjer som bestämts i föregående nivåer. Detta innefattar mycket kontakt mellan parternas personal vilket stärker den informella strukturen på samarbetet.

#### Renegotiations stage

Detta är en del av förhandlingsprocessen som ligger utanför de ovanbeskrivna nivåerna. Eftersom samarbete kan bestå över en lång tid så kan premisserna som låg tillgrund för de ursprungliga avtalen förändrats och då måste kanske avtalen modifieras eller kompletteras.

---

<sup>50</sup> Ring & Van de Ven, 1994, *Development process of cooperative interorganizational relationships*

---

#### 4.1.4 Creating Strategic Alliances with Endure

Speckman et al. har i sin undersökning delat upp processen av en SA i sju steg:

- Anticipation
- Engagement
- Valuation
- Coordination
- Investment
- Stabilisation
- Decision

I de fyra första stegen av processen beskrivs själva formationen av alliansen. Medan de sista stegen beskriver processen från det att alliansen ingås.<sup>51</sup>

*Anticipation*, är det första steget i processen av en SA enligt Speckman et al. Detta steg kännetecknas av selektering, företaget börjar söka efter en lämplig partner som matchar de behov och intentioner som företaget ställt upp.

*Engagement*, i nästa nivå har man identifierat den blivande allians partnern.

*Valuation*, här börjar företagen att utvärdera sin blivande partner, parterna utvärderar också nyttan av alliansen, vilka vinster/fördelar kan företagen erhålla genom det kommande samarbetet.

*Coordination*, har ett operationellt fokus, nu stadgas själva strukturen om hur alliansen skall se ut. Under *coordination* steget fastställs bl.a. hur personalen i de olika parterna skall fördelas samt vilka funktioner de skall ha. När detta är bestämt kan alliansen praktiskt börja fungera.

I *Investment* steget, förvandlas visioner och förväntningar till verklighet. De visioner som bestämts i de tidigare stegen blir formella i detta steg.

*Stabilisation* steget kännetecknas av att parterna har lärt att anpassa sig efter varandra. Cheferna koncentrerar sig på att hålla kursen och följa de visioner och mål som har fastställts i de tidigare stegen. I detta steg känner sig parterna ofta säkra på varandra, ett förtroende har byggts upp och man är inte rädd för att anklaga den andra parten om den har gjort något fel eller tvärtom.

*Decision* representerar den tid då parterna bestämmer (antingen individuellt eller gemensamt) att relationen i dess befintliga form, skall omstruktureras. Det kan innebära att parterna frågar sig om man skall fortsätta eller inte, men det kan också innebära mindre drastiska åtgärder som t ex att man är tvungen att se över om man skall utvidga eller begränsa alliansens omfattning. Decision nivån behöver inte nödvändigtvis, komma efter det stabila steget, utan kan uppkomma vid alla steg.

---

<sup>51</sup> Speckman, et al, 1996, *Creating Strategic alliances which Endure*, s. 346 ff

---

### 4.1.5 The five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process

K. D. Brouthers et al. har delat upp en SA i en femstegs modell, som de kallar Co-operative Ventures Strategy Process Model (CVSPM).

- Select Mode of Operation
- Locate Partner (s)
- Negotiate an Agreement
- Manage the Co-operate Venture
- Evaluate Co-operativ Venture performance

*Select Mode of Operation*, i det första steget ser företaget över om SA verkligen är den bästa lösningen för företaget, fördelar samt nackdelar vägs in.<sup>52</sup>

*Locate Partner (s)*, när företaget väl bestämt sig för att en SA är nödvändig börjar man att se över vilka företag som kan vara tänkbara partners för alliansen.<sup>53</sup>

*Negotiate an Agreement*, här har företaget hittat sin allians partner och man börjar att förhandla om hur alliansen skall se ut.<sup>54</sup>

*Manage the Co-operate Venture*, nu inleds själva alliansen, parterna måste framförallt se över, personal frågor samt om alliansen skall styras gemensamt eller endast av en av parterna.<sup>55</sup>

*Evaluate CV performance*, det sista steget i processen går ut på att utvärdera den ingångna SA, dvs. hur fungerar alliansen? Brouthers et al. har identifierat sex typer av SA:er (marketing, information, marketing challenges, technology usage, production supplier, production customer), givetvis måste prestationen av alliansen mätas utefter vilket syfte man har med denna.<sup>56</sup>

### 4.1.6 Coordination of action in mergers and acquisitions

R. Larsson beskriver i sin bok ”*Coordination of action in mergers and acquisitions*” hur processen av en M&A ser ut och fungerar effektivt. Larsson behandlar ett antal nivåer utifrån ett tidsperspektiv:

- Precombination
- Legal agreement
- Integration

*Precombination-nivån* identifieras som intresset för partnern, förhandlingar och informationssökande. *Legal agreement-nivån* handlar om att avsluta tidigare nivå och godkänna det man kommit fram till, dessutom skall man här sträva mot nästa nivå. *Integration-nivån* styr genomförandet och integrerar såväl personal som system.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Brouthers, K, D et al, *The five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process*, s 40 ff

<sup>53</sup> ibid

<sup>54</sup> ibid

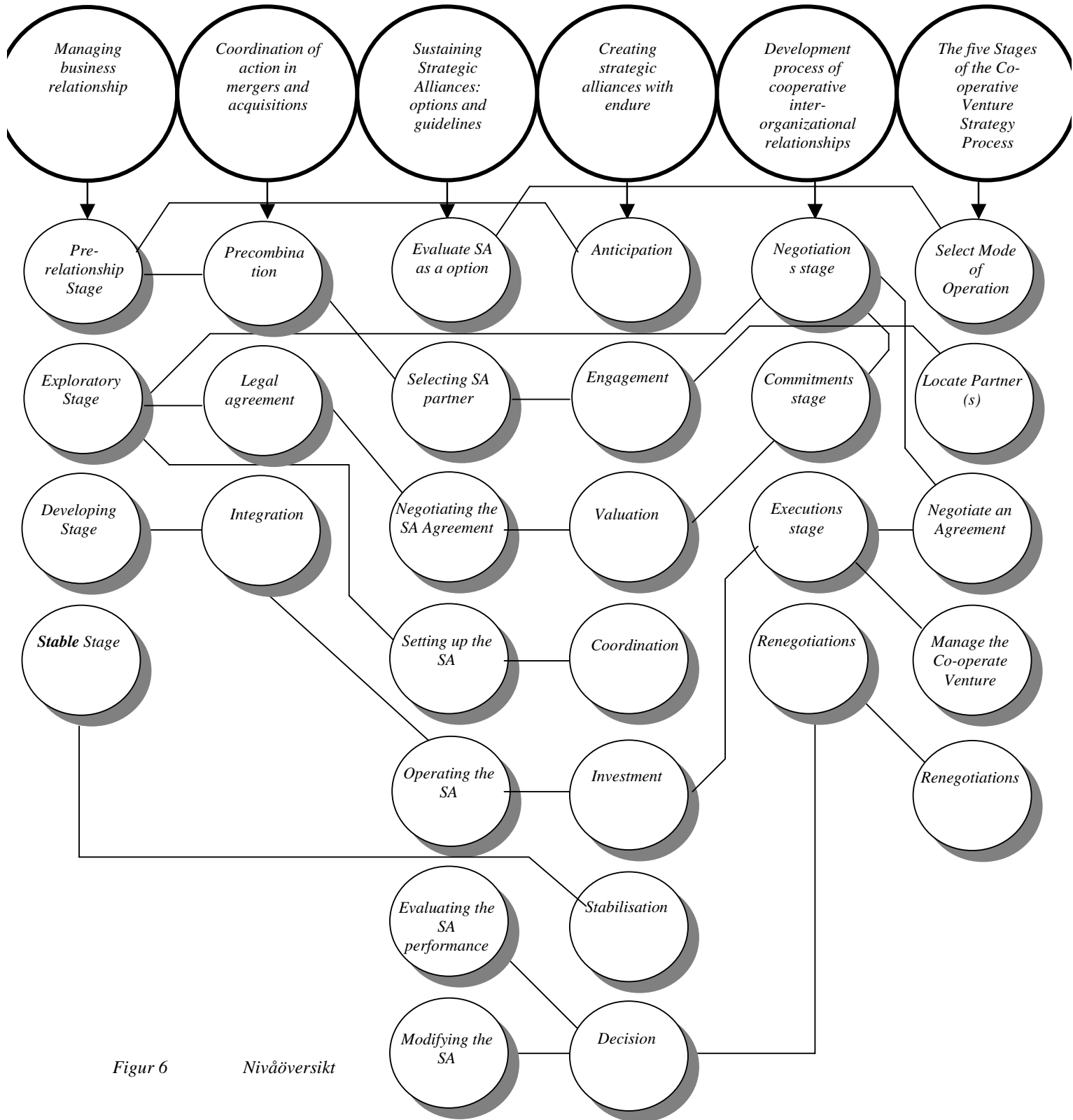
<sup>55</sup> ibid

<sup>56</sup> Brouthers, K, D et al, *The five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process*, s. 43

<sup>57</sup> Larsson, R., 1990, *Coordination of action in mergers and acquisitions*, . s. 45ff

## 4.2 Nivå översikt

Denna figur ger en översikt av de presenterade nivåuppdelningar och kopplingarna mellan dessa.



Figur 6

Nivåöversikt

---

### **4.2.1 Figurförklaring**

I föregående figur presenteras en sammanfattade bild av hur de olika nivåteorierna beskrivna i tidigare avsnitt är kopplade till varandra. En nivå utgörs av de kopplingar som finns mellan de olika nivåuppdelningarna i grafen. Om man följer kopplingarna mellan nivåerna ser man vilka nivåer som vi anser ha samma grad av samarbetsintensitet. Varje cirkel representerar en nivå av samarbetsintensitet i en nivåuppdelningsteori.

### **4.2.2 Förklaring av kopplingarna**

Linjerna som dragits visar att innebörden mellan författarnas olika nivåer har likheter och/eller samband på något vis. Genom att jämföra författarnas nivåuppdelningar förstår man hur nivåerna länkas samman. Kopplingar kan alltså dras mellan de olika nivåerna trots att litteraturen härstammar från helt olika källor. Sammanfattningsvis kan man säga att de olika författarna i princip har samma syn på hur processen av en SA ser ut.

Alla författarna beskriver en selekteringsnivå, förhandlingsnivå samt en utvecklings/implementeringsnivå. Det som skiljer författarna åt är att en del författare har valt att koncentrera sig extra mycket på vissa delar av allians processen. En del av författarna väljer att dela upp förhandlingsnivån i två eller tre nivåer, medan andra väljer att sammanfatta den i en nivå. Alla författare utom Ford och Larsson inkluderar en nivå i sina modeller, där alliansen synas och modifieras (renegotiation, decision etc). Där ifrågasätter man om alliansen skall avslutas eller fortgå. Ford har inte namngivit ett sådant steg, men menar samtidigt att den processen sker kontinuerligt. Den stabila nivån återfinns bara i Fords och Speckmans modeller.

---

## 4.3 Parametrar

### 4.3.1 Parameter definition

Begreppet parameter definieras av en faktor som är kritisk för att samarbete i en SA skall kunna fortsätta och utvecklas. Det finns naturligtvis flera olika typer av kritiska faktorer som kan påverka ett samarbete. I vår litteratur sökning utkristalliserades två karaktäristiska typer av parametrar. De två kategorierna är konkreta och abstrakta typer av parametrar.

Konkreta parametrar kännetecknas av att vara mer påtagliga och praktiskt inriktade. Exempel på parameter av denna kategori kan vara kunskapsutbyte eller adaptation.

Den abstrakta typen av parametrar innefattar faktorer som t.ex. hur väl överensstämmande företagens intentioner är.

I parameter avsnittet kommer begreppet ytterligare klargöras då parametrarna sätts in i olika sammanhang. I slutet av detta avsnitt kommer parametrarna att presenteras i en översikt.

### 4.3.2 Abstrakta parametrar

#### 4.3.2.1 Intentioner

Intentioner är en parameter som ofta nämns i SA litteraturen. Vilka kortsiktiga respektive långsiktiga mål har egentligen samarbetspartnern? Ett gemensamt mål inom alliansen kan inte uppnås om parterna i alliansen har motstridiga intentioner. Ibland ingår företag en SA för att i hemlighet suga åt sig den andra partens kunskap (know-how). Om detta är fallet blir alliansen en täckmantel för de verkliga motiven och det finns inga intentioner att upprätthålla alliansen. Endast om samarbetet genomsyras av högt förtroende kan misstankar och feltolkningar av motpartens intentioner elimineras.

Det finns många exempel på hur allianser misslyckats p.g.a. att företag inte är medvetna om sin partners intentioner med samarbetet.<sup>58</sup> Ett exempel på hur en allians kan spricka p.g.a. skilda intentioner är General Motors och Daewoo som inledde en allians 1986. Denna allians misslyckades p.g.a. att företagens avsikter eller intentioner var olika. Daewoos syfte med alliansen var att uppgradera sina bilmodeller, vilket stod klart i kontrast med General Motors som hade för avsikt att minska kostnader. Konsekvensen av att de inte hade delat med sig av varandras intentioner blev samarbetsproblem vilket orsakade stora förluster i tid och kapital. Integrering av parternas individuella intressen och den övergripande intentionen med alliansen är essentiell för dess fortlevande. Vilken tidshorisont som parterna inom en SA arbetar efter är ytterligare en dimension på vikten för att identifiera sin motpartners mål.<sup>59</sup>

Det viktiga med att i förväg dela sina intentioner återspeglas även av Speckman et al. I de inledande stegen av en SA, då grunden för alliansen formas, finns det enligt en undersökning som

---

<sup>58</sup> Speckman et al, 1996, *Creating Strategic alliances which Endure*, s. 355

<sup>59</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1997, *Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines*

---

Speckman et al genomfört ofta spänningar. I ett fall av undersökningen sålde en av parterna viktiga tillgångar, som tidigare betraktats som viktiga för båda parterna. Själva försäljningen var mindre problematisk än det faktum att partnern inte hade delat med sig sina intentioner i förväg.<sup>60</sup> Speckman et al betonar vikten av "voice", med detta menar man en förståelse för den andra partnerns visioner, att kunna kommunicera den så att båda företagen delar varandras visioner. Det är viktigt att visionen genomsyrar alliansen, och att alla inblandade i organisationerna förstår varför alliansen har ingåtts. Voice blir enligt Speckman et al speciellt viktigt när drömmen börjar ta form, dvs. vid genomförandet av alliansen.<sup>61</sup>

Man kan vidare också titta på vad Hamel, som är en tongivande författare inom ämnet säger om intentioner. Denna parameter kan enligt honom delas upp i fyra delkomponenter. Dessa bygger upp parametern och är beroende av hur allianspartnerna bedömer syftet med alliansen utifrån följande fyra punkter.

- Permanent samarbete eller alternativ till konkurrens för att få en temporär konkurrensfördel gentemot sin partner.
- Relativ resursfördel framför sin partner och andra aktörer inom branschen.
- Beräkningar för vinster i form av lärande.
- Preferenser för balanserat respektive asymmetriskt beroende mellan parterna inom alliansen.<sup>62</sup>

#### **4.3.2.2 Företagskultur**

Det finns flera definitioner på företagskultur, S. Kleppstö definierar företagskultur som ett system av värderingar och normer som finns lagrat i företagets struktur.<sup>63</sup> Företagskultur handlar också om etik, moral och policy i olika bemärkelser.

Författarna C. Hickman och M. Silva gör en liknelse mellan familjer och organisationer. En familj kan visa upp preferenser och särskilda intressen för t.ex. mat, konst eller arbete och varje familj skiljer sig från varandra genom unika mönster av beteende som ärvs från generation till generation. Författarna menar att organisationer har liknande mönster och att ledningen kan ses som föräldrarna i en familj. Man kan se företagskulturen som företagets själ som består av företagets värderingar och synsätt.<sup>64</sup>

Leopold et al beskriver företagskulturen genom att den byggs upp av varje enskild individ. Varje individ besitter i sin tur specifika attityder. Dessa attityder länkat till individens beteende, kopplas till hur man närmar sig förståelsen av ett gemensamt kunskapssystem, dvs. företagskulturen.<sup>65</sup> Många företag ser det som en nödvändighet att samarbetspartners företagskultur skall vara identifierbar med den egna för att samarbetet skall lyckas. En företagsledare i ett stort företag uttryckte sig så här:

---

<sup>60</sup> Speckman et al, 1996, *Creating Strategic alliances which Endure*, s.344

<sup>61</sup> Speckman et al, 1996, *Creating Strategic alliances which Endure*, s.348

<sup>62</sup> Hamel G., 1991, *Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances*

<sup>63</sup> Kleppstö S, 1993, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, s. 50

<sup>64</sup> Hickman, C., R. & Silva, M., A., 1986, *Creating Excellence*

<sup>65</sup> Leopold, L. & Zander, L., 1997, *Organizational sensemaking in strategic alliances: A matter of organizational levels, nationality, company, project or location?*, s. 6 f



---

“Two things are critical: understanding your partner’s corporate culture and corporate strategy. What’s important to them-be sensitive to that. Share your corporate culture and strategy with them so that they know where you’re coming from”<sup>66</sup>

Kulturella skillnader mellan parter inom en SA har varit upphov till många misslyckanden. Därför bör man lägga stor tyngd på att harmonisera med sin partners kultur och på så sätt undvika detta potentiella hot.<sup>67</sup>

Ett exempel på vilka problem som kan uppstå när två företag med olika företagskultur skall samarbeta är samgåendet av tyska Daimler-Benz och amerikanska Chrysler. Innan samgåendet ansåg sig företagen vara mycket lämpade för varandra, men man hade inte beaktat vilka kulturella skillnader som fanns mellan företagen. Bland annat så skiljde sig företagens respektive beslutsprocesser avsevärt. På Daimler-Benz var denna process betydligt mer byråkratisk, alla beslut som skulle fattas var tvungna att gå genom den högsta ledningen. Medan mellanchefer på Chrysler kunde fatta beslut på egna initiativ. Tyskarna rökte och drack vin vid lunch medan detta var strängt förbjudet på Chrysler. Detta innebar osämja i ledningen, när Thomas Stellkamp vd för Daimler-Benz kritiserade arbetsstilen i företaget kallade Jürgen Schremp CEO, på Daimler honom för att vara grinig. Daimler var ett ingenjörorienterat företag, medan Chrysler var mer marknadsorienterat. Olikheter i företagskultur företagen emellan var mycket större än vad man i början hade räknat med.<sup>68</sup> Det tog sedan lång tid att anpassa sig efter varandra.

Daimler-Chrysler exemplet betonar hur pass viktigt det är att beakta sin partners företagskultur, normer och värderingar. Det kan dock vara svårt för ett företag att i ett tidigt skede få inblick i samarbetspartners företagskultur, eftersom man då inte känner företaget så bra.

Enligt R. Larsson kan företagskulturen inom M&A ses uppbyggd av fyra perspektiv, vilket ger en intressant bild:

- *Similar*- I princip samma åsikter inom båda företagen.
- *Complementary*- Olika syn och meningar företagen emellan. Informationsbortfall.
- *Unrelated*- Olika syn och meningar som inte är av speciellt stor betydelse för individen.
- *Conflictual*- Huvudsakligen olika meningar p.g.a. t.ex. geografiska eller storleksfaktorer. Detta medför dåliga förutsättningar för en SA.<sup>69</sup>

Daimler-Chrysler exemplet kan enligt R. Larssons fyra perspektiv placeras som *conflictual* vilket betyder att samarbetet hade dåliga förutsättningar.

---

<sup>66</sup> Kleppstö S, 1993, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, s. 50

<sup>67</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1997, *Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines*

<sup>68</sup> Bower J. L. 2001, *Not All M&Ss Are Alike- and That Matters*, s. 96f

<sup>69</sup> Larsson, R., 1990, *Coordination of action in mergers and acquisitions*, s. 228 f

---

#### 4.3.2.3 Förtroende

Med förtroende menas den humanitära ömsesidiga känsla man måste hitta inom en SA för att alliansen överhuvudtaget skall kunna fungera. Hamel hävdar i sin artikel ”*Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*” att förtroende är något av det allra mest grundläggande inom en SA<sup>70</sup>.

Det är mycket viktigt att kunna hantera gapet mellan förväntningarna och verklighet, speciellt i de sista stegen av alliansen. För att hantera detta gap gäller det att företagen kan lita på varandra, att man inte lovar saker som man inte kan uppfylla. I de tidiga stegen lär ofta parterna känna varandra och bygger upp personliga relationer. Dessa personliga relationer leder till ett ömsesidigt förtroende och kan ses som en säkerhetslina när alliansen upplever svåra tider. En manager uttrycker det så här: ”*You’ve have to build a relationship so when an issue comes up, they are your friends and you can argue without people taking it personally*”. Har man inte detta ömsesidiga förtroende för varandra är det lätt att det uppstår konflikter mellan parterna som kan äventyra alliansen.<sup>71</sup>

Relationsbetonade faktorer är ofta underskattade eftersom många företag inte har några tidigare erfarenheter från SA. En brist på förtroende inom alliansen, koordinering och positiv inställning till motparten/motpartererna är bara några exempel på hur styrningen och implementeringen av en SA kan kompliceras. Förtroende tillsammans med social kunskap om partnern ger goda förutsättningar för en lyckad och varaktig SA.<sup>72</sup>

H. Håkansson & J. Johanson menar att förtroendet och dess komponenter är en process som utvecklas över tid och att företagen måste vara beredda att ha ordentligt med tålamod. Samtidigt är detta också en balans då man givetvis inte kan låta situationen gå hur långt som helst. Generellt kan man däremot säga att chanserna till en lyckad allians ökar om man ger detta begrepp tid att gro tillsammans med företagskulturen.<sup>73</sup>

P. Davies behandlar också detta område i artikeln ”*International strategic alliances and the role of social networks*” och menar att förtroendet inte bara ligger på den personella nivån utan även på organisationsnivån<sup>74</sup>. Förtroendet kan alltså anses vara mer komplext än vad man tror. Förtroende är också enligt författaren en form av informationsflöde, eller kognitivt förtroende<sup>75</sup>. Davies betonar också relevansen av förtroendet men menar att denna parameter kan vara mycket svår att sätta i betydelse till hur pass mycket förtroende påverkar SA resultat och effektivitet<sup>76</sup>.

---

<sup>70</sup> Hamel, G., 1991, *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*

<sup>71</sup> Speckman et al, 1996, *Creating Strategic alliances which Endure*, s. 349ff

<sup>72</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1997, *Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines*

<sup>73</sup> Håkansson, H. & Johanson, J., 1987, *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, s. 8 f

<sup>74</sup> Davies, P., 2000, *International strategic alliances and the role of social networks: A managerial perspective*,

<sup>75</sup> ibid

<sup>76</sup> ibid

---

### 4.3.3 Konkreta parametrar

#### 4.3.3.1 Adaption

När ett företag skall ingå en SA måste man beakta vilka potentiella adaptationer och/eller modifikationer som krävs för att ingå en SA med sin partner. Hur mycket är vi beredda att anpassa oss, utan att förlora företagets identitet och självständighet? Det är därför viktigt för allians parterna att ha en klar strategi över vilka områden som man skall anpassa sig på. Anpassningar som de inblandade parterna kan behöva se över är t.ex. tillverkningsrutiner, finansiella procedurer eller management rutiner.<sup>77</sup>

Här är det också mycket viktigt att försöka resonera ur ett perspektiv utifrån hur det andra företaget inom SA kan vilja att vi skall uppträda. Följande frågor kan vara lämpliga att reflektera över:

- Vad kan ni göra för oss?
- Hur ser ni på oss?
- Vad är ni beredda att göra för oss jämfört mot andra potentiella partners?
- Vilka variationer förekommer i frågorna "Vad?" och "Hur?"

Det är alltså meningen att dessa frågeställningar skall vara ömsesidiga då adaptationen beror på just ett ömsesidigt förhållande företagen emellan.<sup>78</sup>

#### 4.3.3.2 Flexibilitet

I ett gemensamt projekt som en SA innebär spelar parternas flexibilitet en stor roll. Flexibilitet, mellan parterna i en SA, tar sig uttryck i olika former av informella kontaktytor. Beroende på hur allians konstellationen ser ut, skapas olika barriärer, vilka kan underminera alliansens flexibilitet eller förhöja den. Vanligtvis kontrolleras dessa barriärer av någon typ av formellt kontrakt. Exempel på en barriär är hur utträdet från en SA regleras. Exempel på SA strukturer som medger hög flexibilitet kan vara följande konstellationer: Licensing, joint R&D, joint marketing, research consortium. Dessa strukturer kallar B-S Teng för "non-equity" allianser. Eftersom det inte finns något annat utbyte mellan parterna annat än i ett nytt bolag. På detta sätt är parternas "egna" företag intakta vid en SA kollaps. Nackdel med dessa typer av strukturer är att de inte medger något djupare samarbete utanför den gemensamma bolagsformen. Dock är det en bra start på att inleda ett djupare samarbete i senare skede.<sup>79</sup>

Begreppet flexibilitet anses enligt Das & Teng i artikeln "Managing risks in Strategic alliances" vara en parameter som företagen måste beakta mycket noga. Detta eftersom riskerna att ett av företagen inom alliansen misslyckas kan vara betydligt större än vad många föreställer sig. Misslyckas ett av företagen i alliansen behöver inte allians partnern bli lidande, eftersom man internt har möjligheten att reglera till vilken grad man vill binda upp sig i alliansen. Genom att inte binda sig för nära till företaget kan man slippa diverse ekonomiska förbindelser. Har man en

---

<sup>77</sup> Lorange, P. & Roos, J., 1992, *Strategic Alliances formation, Implementation and Evolution*, s.150

<sup>78</sup> Ford, D. et al, 1986, *How do companies interact?*, s. 29 ff

<sup>79</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1997, *Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines*

---

hög flexibilitet i alliansen reducerar man risken för stora förluster vid ett eventuellt misslyckande.<sup>80</sup>

#### 4.3.3.3 Kunskapsutbyte

Robinson et al förklarar i sin artikel ”*Skills and competence in european retail alliances*” att kunskapsutbytet kan ses som en sorts pågående uppbyggnad av alliansen<sup>81</sup>.

Elg & Johansson skriver i sin bok om relationsbyggandet, dess konsekvenser och verkan. Inom relationsbegreppet hittar man också parametern kunskapsutbyte vilket bygger uteslutande på just relationen inom alliansen. Kompetens överförs genom att kunskap inhämtas både internt och externt. Den externa kompetensen inhämtas utanför alliansen och den interna inom alliansen.<sup>82</sup> Man söker också kunskapen enligt Elg & Johansson av skäl som att man vill kunna tillgodose kunder som inte är helt nöjda eller för att hitta lämpliga motåtgärder mot konkurrenter.<sup>83</sup>

Det är mycket viktigt att hitta en positiv balans i kunskapsutbytet så att omgivningen har möjlighet att anpassa sig efter miljön. Kunskapsutbytet ger företagen möjlighet att stärka positionen gentemot konkurrenten.<sup>84</sup>

#### 4.3.3.4 Storlek

Bleeke och Ernst har undersökt om det finns ett samband mellan de olika parternas marknadsandel och sannolikheten för att alliansen skall spricka. I flera fall kom man fram till att en allians kan spricka av följande anledning;

- Kollision mellan konkurrenter - kannibalism på varandras marknadsandelar
- Allians mellan en stark och en svag part
- Skillnader i marknadsandel<sup>85</sup>

Innebörden av en stark respektive svag part i alliansen skall inte mätas i monetära termer, utan hellre i termer av företagets konkurrens position inom den egna branschen, d.v.s. hur hög marknadsandel företaget besitter. Vad det gäller allianser mellan företag med stora marknadsandelar, har de bättre förutsättningar att uppnå en lyckad allians. Företag som ingått allians med relativt starkare företag kan dra nytta av alliansen ifall de har särskiljande kompetenser inom det området som skall integreras eller berörs av alliansen.<sup>86</sup>

Enligt M&A litteraturen är den relativa storleksskillnaden mellan de företag som skall slås samman det intressanta när man pratar om begreppet storlek. Den större parten har större

---

<sup>80</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1999, *Managing risks in strategic alliances*

<sup>81</sup> Robinson, T. M., et al, 1993, *Skills and competence transfers in european retail alliances: Alliances and joint ventures*

<sup>82</sup> Elg U. & Johansson U., 2000, *Dynamiskt relationsbyggande i Europa*

<sup>83</sup> Elg U. & Johansson U., 2000, *Dynamiskt relationsbyggande i Europa*

<sup>84</sup> Håkansson, H. & Snehota, I., 1989, *No business is an island: The network concept of business strategy*, s. 193 ff

<sup>85</sup> Bleeke J., Ernst, D., 1995, *Is your Strategic Alliance Really for Sale?*

<sup>86</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1997, *Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines*

---

möjlighet att påverka den mindre parten<sup>87</sup>. I SA litteraturen betraktas relativ storleks skillnad mellan parterna som en approximativ indikator på skillnader i färdigheter och kunskap<sup>88</sup>. Konsekvensen av en missbedömning av parametern blir förlorad förhandlingsförmåga och mindre påverkningsförmåga. Vid högre grad av samarbete kan resultatet av felbedömning bli asymmetriskt kunskapsutbyte. I ett senare skede av samarbete är storleken av mindre betydelse eftersom den inte utgör en operationell aktivitet.<sup>89</sup>

#### 4.3.3.5 *Kontroll*

En återkommande fråga i SA litteraturen är, vem av parterna som skall leda alliansen samt hur personalen skall fördelas inom alliansen.

Det finns enligt Brouthers et al tre management stilar man kan använda sig av när en allians ingås:

- ”*dominant management*”
- ”*dual management*”
- ”*independent management*”

I ”*dominant management style*”, tar en av parterna på sig ledarrollen i alliansen. Denna management stil kan vara mycket lämplig att använda sig av om det ena företaget sitter inne med kunskaperna, medan det andra företaget står för finansieringen. ”*Dual management style*” innebär att parterna har delat ledarskap. Denna management stil kan vara mycket svår att hantera eftersom det bl.a. kan uppstå konflikter mellan ledarna eller att order ges ut som står i konflikt med varandra. Under ”*Independent management*” styrs alliansen genom att de inblandade parterna har varsin styrelse som agerar enligt riktlinjerna för alliansen. Dessa styrelser styr i sin tur ”*managerna*” för alliansen. Detta sätt att styra alliansen kan vara mycket bra om ingen av parterna sitter inne på någon special kompetens, som är viktigt för alliansen.<sup>90</sup>

Det finns många exempel på allianser där ingen av parterna vill släppa ifrån sig ledarskapet för alliansen. Ett exempel är alliansen mellan det danska ölbryggeriet Carlsberg och det engelska ölbryggeriet Tetley. När kontroll frågan diskuterades vid inledandet av alliansen bestämde de sig för att ha ett delat ledarskap. Tetley var ett traditionellt hierarkiskt företag, medan Carlsberg kännetecknades av en mycket stor öppenhet och platt organisation. Olikheten i synen på ledarskap innebar svårigheter, varför man tvingades bestämma sig för att enbart ett av företagen skulle ha ansvar för ledarskapet av alliansen. Engelska Tetley gick då med på att Carlsberg ensam fick ha ansvar för ledarskapet.<sup>91</sup>

Vilken personal som skall arbeta i alliansen är också en känslig fråga. Vanligtvis vill parterna i en SA tillsätta så mycket som möjligt av sin egen personal på nyckelpositioner för att på detta sätt också få det mesta möjliga inflytandet och på så sätt kontroll över alliansen. En allt för dominant position gentemot motpartnern kan allvarligt påverka alliansens prestation. Detta genom att förhindra den andra partens deltagande, vilket kan få konsekvensen att dennes engagemang dör ut och alliansen spricker.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Bower J. L. 2001, *Not All M&Ss Are Alike- and That Matters*, s. 96f

<sup>88</sup> Hamel, G., 1991, *Competition for Competence and Inter-parter Learning within International Strategic Alliances*

<sup>89</sup> ibid

<sup>90</sup> Brouthers, K, D et al, *The five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process*, s. 42 f

<sup>91</sup> Brouthers, K, D et al, *The five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process*, s. 46

<sup>92</sup> Das, T-K & Teng, B-S, 1997, *Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines*

## 4.4 PARAMETER ÖVERSIKT

Denna tabell visar parameterfördelningen över litteraturkällor.

Parameter namn	Litteratur källa
Intentioner (abstrakt)	<i>Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances</i>
	<i>Creating strategic Alliances which Endure</i>
	<i>Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines</i>
Adaption (konkret)	<i>Strategic Alliances formation, Implementation and Evolution</i>
	<i>How do companies interact?</i>
Företagskultur (abstrakt)	<i>Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner</i>
	<i>Creating Excellence</i>
	<i>Not All M&amp;Ss Are Alike- and That Matters</i>
	<i>Organizational sensemaking in strategic alliances: A matter of organizational levels, nationality, company, project or location?</i>
	<i>Coordination of action in mergers and acquisitions</i>
Förtroende (abstrakt)	<i>Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines</i>
	<i>Creating strategic Alliances which Endure</i>
	<i>Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines</i>
	<i>Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks</i>
	<i>Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances</i>
Flexibilitet (konkret)	<i>International strategic alliances and the role of social networks: A managerial perspective</i>
	<i>Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines</i>
Kunskapsutbyte (konkret)	<i>Managing risks in strategic alliances</i>
	<i>Dynamiskt relationsbyggande i Europa</i>
	<i>No business is an island: The network concept of business strategy</i>
Storlek (konkret)	<i>Skills and competence transfers in european retail alliances: Alliances and joint ventures</i>
	<i>Not All M&amp;S Are Alike – and That Matters</i>
	<i>Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines</i>
Kontroll (konkret)	<i>Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances</i>
	<i>The Five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process</i>

Figur 7 Parameteröversikts tabell

## 5 MODELL KONSTRUKTION

Efter att ha granskat olika litteraturområden och identifierat parametrar och nivåer i en SA är vi nu redo att konstruera en egen modell. Modellen är en sammansättning av de olika litteraturområdena och kopplar parametrar och nivåer till varandra.

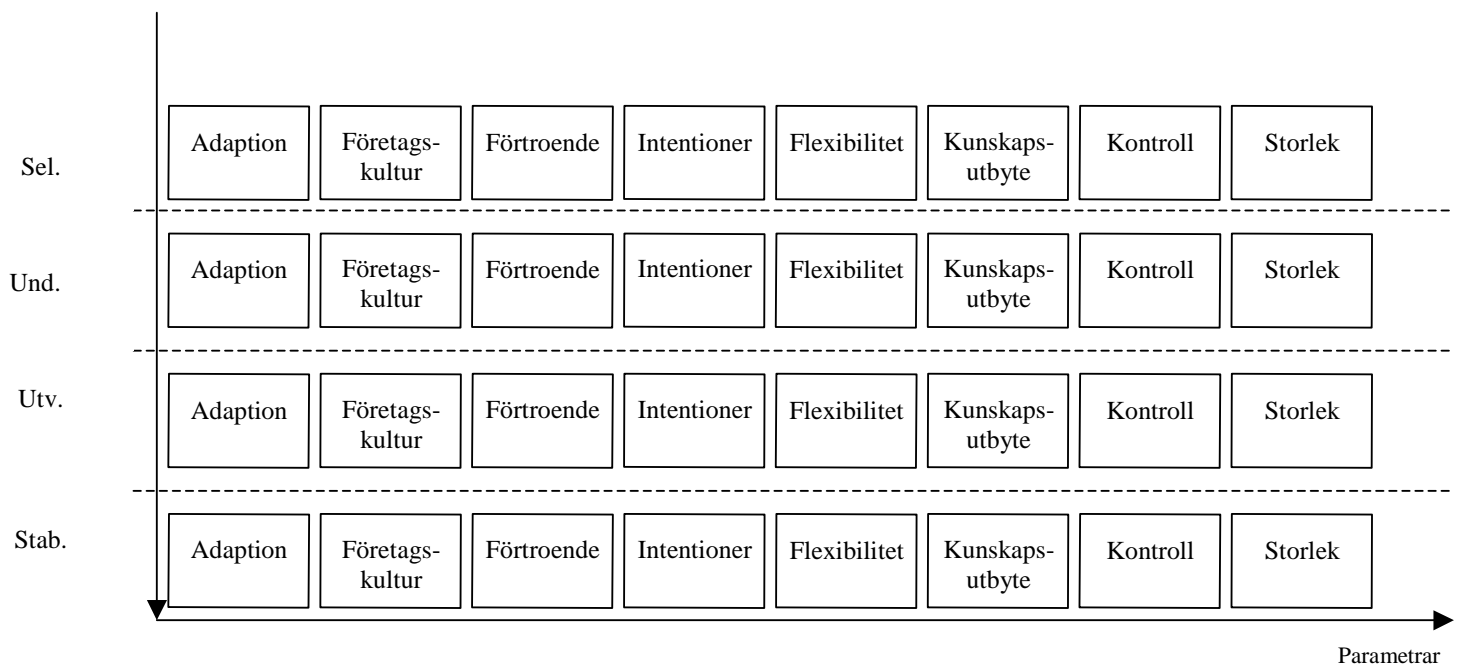
Vår modell består av åtta parametrar som kopplas till fyra olika nivåer. Nivåerna i vår modell bygger på den nivå uppdelning som finns i Fords köpare-säljare relation. Anledningen till att vi valt denna uppdelning är att den täcker hela SA:ens livscykel, från selektering av potentiell partner till ett moget och stabilt samarbete där samarbetet går på rutin. Fords nivåuppdelning var den som flest av de andra uppdelningarna sammanföll med på alla nivåer. Vi anser därför att Fords uppdelning har högst förklaringsvärde för samarbetsnivåer i en SA.

Kopplingar mellan nivåer och parametrar har inte tidigare belysts på detta sätt i befintlig SA litteratur.

### 5.1 Pyramid modell

Vi kommer i det här avsnittet att med hjälp av litteraturen samt egna antaganden visa hur kopplingar mellan parametrarna och nivåerna kan se ut. Figuren nedan visar hur nivåer och parametrar är kopplade och beror av varandra.

Samarbetsnivåer



Figur 8

Pyramid modell över parametrar och nivåer

---

Det är denna modell vi kommer att använda i vår kvantitativa undersökning. Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i samma figur som ovan där betydelsen av varje enskild parameter kommer att åskådliggöras. Kopplingarna mellan parameter och nivå kommer att diskuteras nedan.

### **5.1.1 Selektion**

Parametern intentioner borde enligt oss vara av stor betydelse på selekteringsnivån. Där syftet är att identifiera en lämplig partner att inleda samarbete med. Om man redan i selekteringsfasen klart kan identifiera en motpartners intentioner ligger detta till grund för vidare utveckling av samarbetet. Om motpartens intentioner skulle visa sig skilja från de egna bör man försöka hitta en annan partner. Eftersom kostnaden för att avbryta samarbetet på en initial nivå är relativt lägre än på senare nivåer<sup>93</sup>. Detta borde medföra att parametern intentioner har stor betydelse på de båda inledande nivåerna och sedan marginaliseras och minskar i betydelse. Antagandet bygger på att två företag inte skulle uppnå en hög nivå av samarbete om de inte har korrelerade preferenser vad det gäller motpartens intentioner.

På selekterings nivå borde adaptation ha en minimal betydelse enligt oss eftersom man befinner sig i sökfasen och man är osäker på vad man behöver anpassa sig efter.

Vid selektion är påföljden av bristande förtroende inte speciellt stor. Vi menar därför att förtroende kommer att spela en viktigare roll på senare nivåer.

På Selektionnivån och den undersökande nivån tror vi att parametern kunskapsutbyte har liten betydelse eftersom man inte praktiskt har inlett alliansen och därför inte heller har börjat dela kunskap.

### **5.1.2 Undersökande**

G. Hamels resonemang, angående parametern intentioner, kan kopplas till den undersökande nivån i modellen. Alla delkomponenterna i parametern intentioner är kritiska framgångsfaktorer vid ytterligare intensifierat samarbete. Ifall det inte finns ömsesidig korrelation mellan parterna inom alliansen för delkomponenternas betydelse finns en överhängande risk för problem vid fördjupat samarbete. Ytterligare delkomponent som bör vägas in i parametern är hur väl parternas visioner och mål sammanfaller. Betydelsen av parametern på denna nivå av samarbete är mycket viktig. Konsekvensen av att intentionerna divergerar är enligt G. Hamel att migrationen av kunskap och färdigheter kan bli asymmetrisk för åtminstone en av parterna, även om detta är omedvetet.

Betydelsen av adaptation/anpassning torde också vara mycket viktig på den undersökande nivån. Det är först nu man lär känna sin partner och vet vilka områden som man behöver anpassa sig efter. Om företaget anser att man inte kan anpassa sig efter den eventuella samarbetspartnerns önskemål, så innebär det givetvis att företaget får leta efter en ny partner.

---

<sup>93</sup> Aiello R. J. & M. D. Watkins, 2000, *The Fine Art of Friendly Acquisition*



---

Den yttre företagskulturen finns ofta uttryckt i verksamhetsmål, visioner och affärsidén. Den inre företagskulturen bärs upp av de anställda, chefer och medarbetare. Således borde företagskultur vara viktigt i den undersökande nivån, då man lärt känna den tilltänkta partnern mer än på tidigare nivå. Om företag som utåt verkar vara den perfekta partnern, har en företagskultur som skiljer sig väsentligt från ens eget, är det inte värt att ingå en SA med detta företag.

### **5.1.3 Utveckling/implementering**

Betydelsen av adaptation är enligt oss mycket hög i utvecklingsnivån, då SA implementeras. Under utvecklingsnivån sker det ständiga anpassningar. Om de två företagen som ingår alliansen har svårigheter att anpassa sig efter varandra och istället strävar åt olika håll kan företaget lida stora förluster. Exempelvis om företagen inte vill/kan anpassa sig efter varandras tillverkningsrutiner så kan konsekvensen vara synergiförluster i form av ineffektivitet. Detta kan givetvis få konsekvensen att alliansen bryts eller att man går tillbaka till den tidigare nivån, för att förhandla om en ny form av SA.

Vi anser att företagskulturen är viktig även under utvecklingsnivån, när samarbetet har implementerats. Detta bekräftar även Daimler-Chrysler exemplet, då man under tidens gång lärde känna varandra bättre och efterhand upptäckte svårigheterna som uppstod p.g.a. skiljda företagskulturer. Konsekvensen av detta kan vara många, även om man lyckas lösa problemen, så kan det vara kostsamt p.g.a. exempelvis tröghet och ineffektivitet.

### **5.1.4 Stabil**

Vid den stabila nivån är adaptationer enligt oss av lägre betydelse eftersom företagen i denna nivå känner varandra så pass väl och samarbetet går på rutin. När man har nått den stabila nivån går allt på rutin, företagen har nu lärt känna varandra så pass bra att företagskulturen i denna nivå enligt oss inte har lika stor betydelse som i de tidigare nivåerna.

---

## 6 KVANTITATIV UNDERSÖKNING

### 6.1 Svarsfrekvensanalys

Den kvantitativa undersökningen genomfördes mellan december månad 2001 och januari månad 2002.

Det strukturerade urvalet av listan från DLF<sup>94</sup> resulterade i en delpopulation av dagligvarubranschen på 93 företag. Dessa 93 har ingått i den kvantitativa undersökningen.

Av de 93 undersökta företagen erhöll vi fullständiga svar från 33 av dessa. Detta innebär således en svarsfrekvens på ungefär 35 procent. Svarsfrekvensen kan tyckas vara låg men vid jämförelse med andra kvantitativa undersökningar med liknade syfte som vår, verkar det som dessa generellt resulterar i låga svarsfrekvenser. Detta kan belysas med en kvantitativ undersökning inom halvledare industrin baserad på en artikel skriven av *G. Hamel*<sup>95</sup> där svarsfrekvensen som uppnåddes endast låg runt tio procent. En förklaring till bortfallet i vår undersökning var att det oftast bara fanns en person inom företaget som kunnat lämna svar på våra frågor.

De undersökta företagens namn återfinns i bilaga B. Det frågeformulär som använts som intervju underlag finns återgivet i bilaga A.

Bortfall som påverkade svarsfrekvensen kan kategoriseras i två huvudgrupper.

Grupp 1: Företag som inte ville delta.

Grupp 2: Företag som inte kunde nås.

Deltagande	33
Bortfall	60
Bortfall grp1	23
Bortfall grp2	37
Totalt	93

Figur 9 Bortfalls tabell

### 6.2 Validitetsanalys

Cirka två tredjedelar av den undersökta populationen har inte velat delta eller kunnat nås. Vilka blir då konsekvenserna av detta bortfall? Ett problem är att vi inte vet vad de företag som utgör bortfallet skulle svarat och om det skulle skilja sig från de som har deltagit. Vi är därför medvetna om att bortfallet kan snedvrída resultatet.

Självfallet hade tillförlitligheten på resultatet varit större om bortfallet varit mindre. Vi tror dock inte att det totala resultatet hade varierat speciellt mycket, men det är givetvis ett mycket spekulativt antagande.

---

<sup>94</sup> Dagligvaruleverantörernas förbund, [www.dlf.se](http://www.dlf.se), 2001-12-10

<sup>95</sup> Hamel, G., 1991, *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*

---

Vi återkommer nu till de två grupperna av bortfall och tittar närmare på anledningarna till bortfallet;

- Grupp 1: Företag som inte ville delta. Detta kunde bero på tidsbrist, sekretess policys, okunskap eller ointresse
- Grupp 2: Företag som inte kunde nås. Detta innefattar felaktiga kontaktuppgifter eller att relevant person inte var anträffbar (t.ex. tjänsteresa, möte etc.)

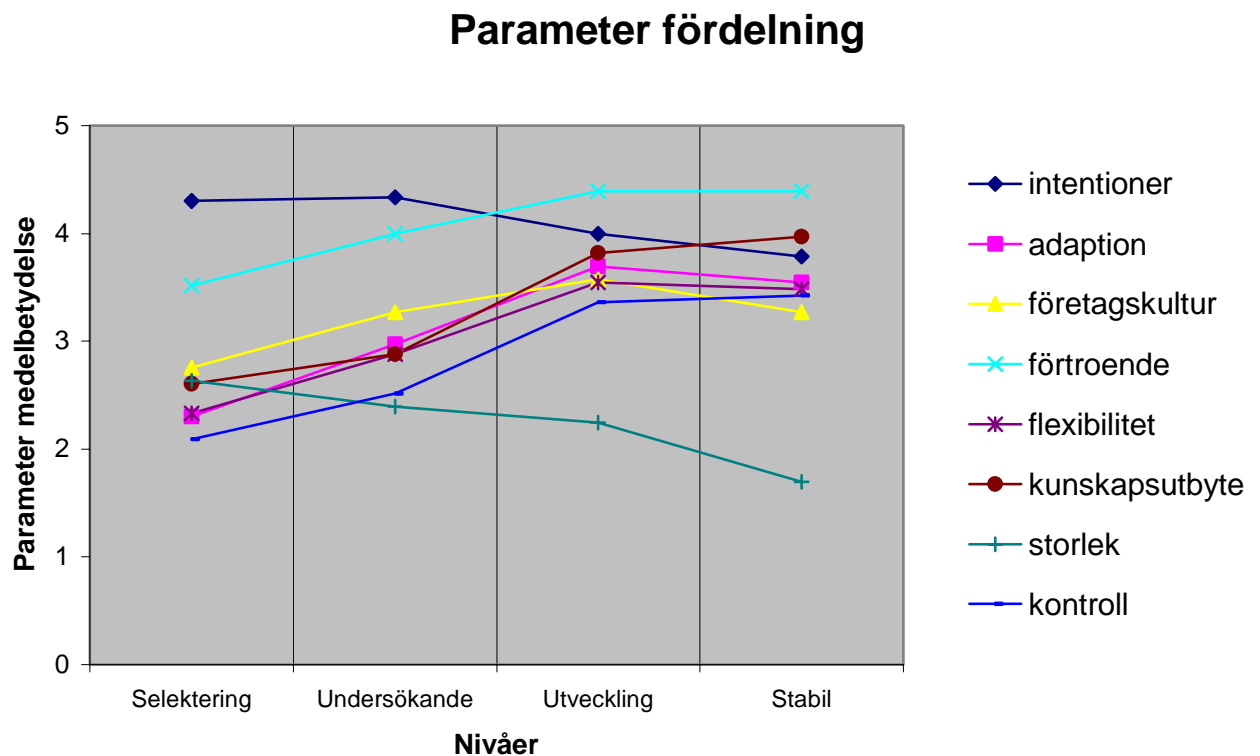
Den största anledningen till bortfallet anser vi vara att vi valt att söka kontakt med endast marknadsansvariga. Man kan tänka sig att vi även skulle kunna intervjua någon annan person på företaget men vi tror detta skulle leda till kraftiga mätfel i form av att respondenterna i så fall inte besitter tillräcklig kompetens för att lämna rättvisande svar. Vi har alltså sökt hög kvalitet i svaren och detta har till viss del går ut över svarsfrekvensen.

Tillförlitligheten i svar kan alltid ifrågasättas. Det finns ett flertal anledningar till mätfel och vi behandlar här anledningar som kan ha påverkat vårt resultat;

Vissa av respondenterna var stressade p.g.a. tidsbrist. Svaren kan då i viss mån ha blivit missvisande, vilket i så fall kan ha lett till mätfel. Svaren kan också i vissa fall ha varit personligt färgade då respondenten uttryckt sin enskilda mening i stället för företagets. Detta leder också till mätfel även om vi inte tror att denna grupp utgör en speciellt stor del.

### 6.3 Parameter fördelning per nivå

Nedan presenteras de undersökta parametrarnas medelvärde för varje nivå. För varje nivå visas betydelsen av varje parameter baserad på den 5 gradiga svarsskalan. Exempel; storleks betydelse minskar vid högre samarbetsintensitet i en SA. Vidare kan observeras att parametern intentioner ligger högt på alla nivåer. Detta är en sammanslagning baserad på medelvärden för att underlätta överblickbarheten av resultat materialet.

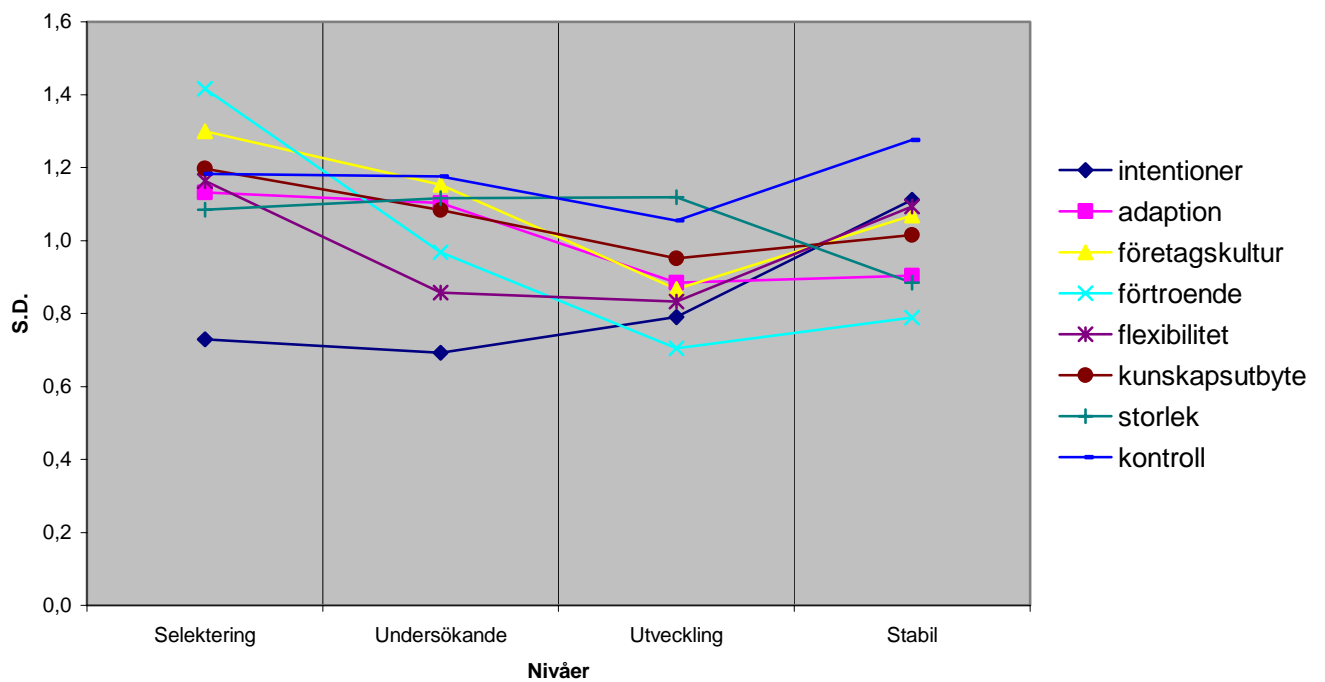


Figur 10 Parameterfördelning

## 6.4 Spridning på parameterfördelningen

I detta avsnitt används standardavvikelse som mått på spridningen av svarsalternativen (5 gradiga skalan) för parametrarnas betydelse. På selekteringsnivån ser man att parametern förtroende har högst spridning. Detta reflekterar skilda åsikter vad gällande betydelse av denna parameter på selekteringsnivån. Omvänt resonemang kan appliceras på parametern intentioner, d.v.s. att företagets åsikter här var mer likformiga.

### S.D. över parametrarnas betydelse

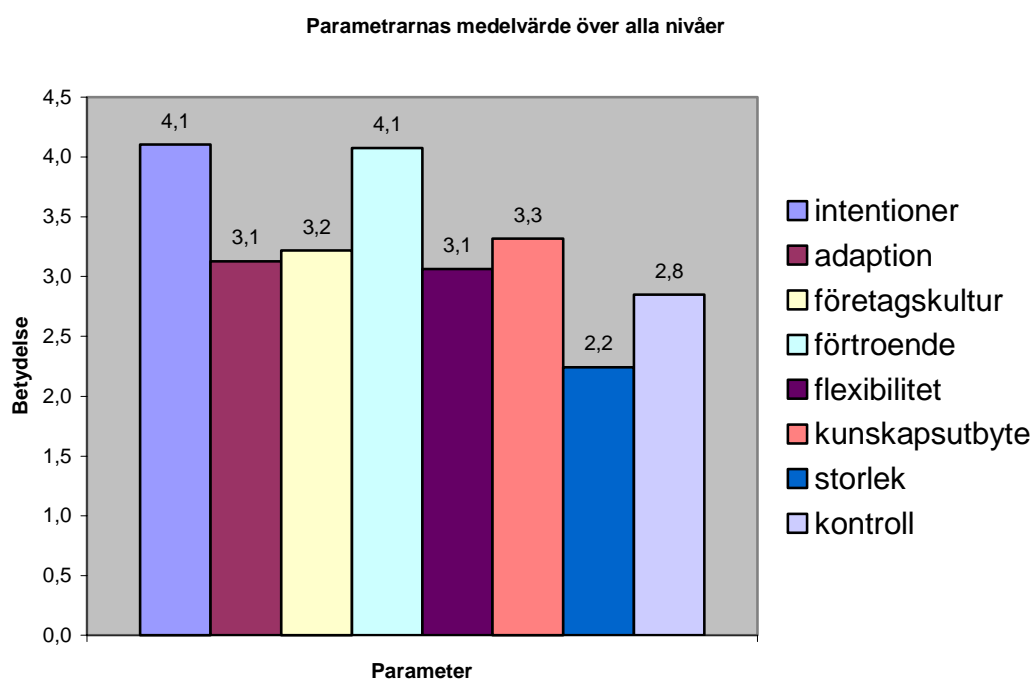


Figur 11 Parametrarnas standardavvikelse

---

## 6.5 Parameter fördelning över alla nivåer

Detta diagram visar hur de undersökta företagen generellt värderar betydelsen av varje parameter genom hela SA processen. Företagen tycker alltså att parametrarna intentioner och förtroende har högst betydelse för en framgångsrik SA. Vidare ansågs parametern storlek vara av minst betydelse. Diagrammet är baserat på medelvärdena för varje parameter över alla nivåer.

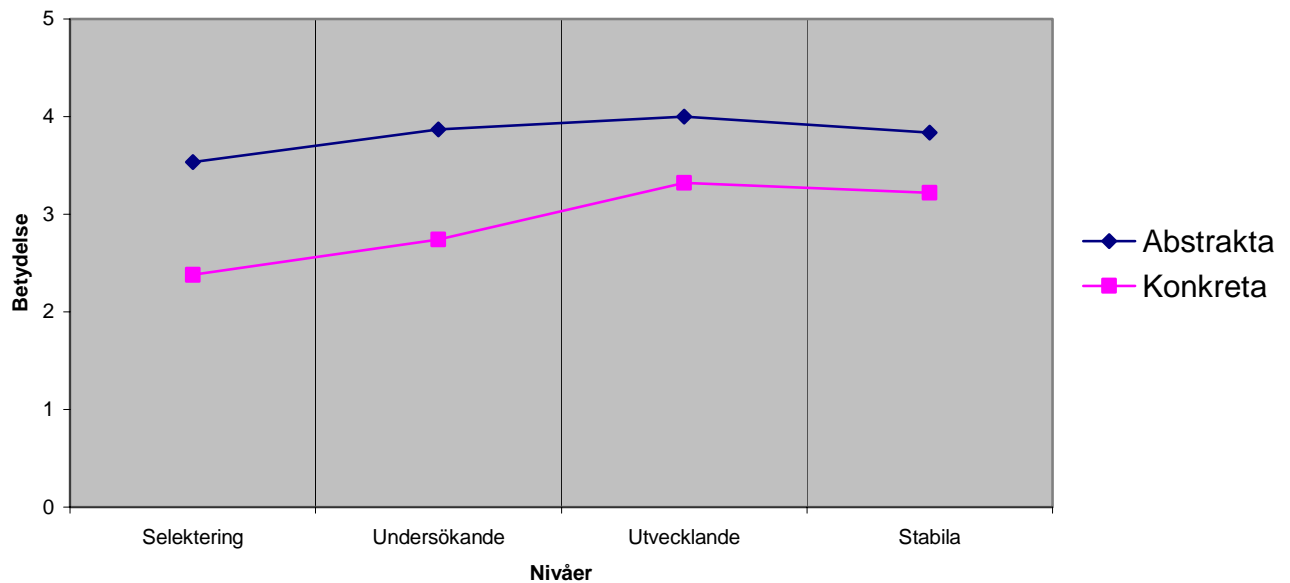


Figur 12 Totalt medelvärde över alla nivåer per parameter

---

## 6.6 Konkreta och abstrakta parametrar

### Fördelningen av Konkreta och Abstrakta parametrar



Figur 13 Fördelning av konkreta och abstrakta parametrar

Detta diagram visar de abstrakta parametrarnas (intentioner, förtroende och företagskultur) medel betydelse jämfört med de konkreta parametrarnas (adaption, storlek, kontroll, flexibilitet, kunskapsutbyte). I diagrammet syns att de abstrakta parametrarnas betydelse ligger över de konkreta på alla nivåerna.

---

## 7 ANALYS

*Målet med analyskapitlet är att behandla och svara upp till det syfte vi presenterade i det första kapitlet. Vi kommer att analysera varje parameter enskilt. Vidare kommer vi att applicera resultaten från den kvantitativa undersökningen på vår modell (pyramidmodellen). Detta upplägg kommer att ge oss en bred grund som vi senare kan dra slutsatser utifrån.*

### 7.1 Intentioner

I undersökningen har parametern intentioner fått ett högt medelvärde på alla nivåer. Detta pekar på att de undersökta företagen anser att intentioner är av hög betydelse genom hela SA processen. I figur 10 går det att utläsa den höga betydelsen på de två första nivåerna. Detta stämmer överens med teori diskussionen för intentioner, där vikten av att ha överensstämmande intentioner i ett tidigt skede betonas.

Att intentioner var av hög betydelse på den sista nivån var något överraskande. I SA teorin menar man den stabila nivån inte kan uppnås om inte intentionerna stämmer överens, därför borde betydelsen av parametern sjunka kraftigt i den sista nivån. Många respondenter gav dock intentioner hög betydelse på alla nivåer eftersom de ansåg att den var viktig genom hela SA processen och såg överensstämmande intentioner som en förutsättning för SA:ens existens. Även om intentioner har ett högt medelvärde relativt de andra parametrarna, kan man se en nergång i de två avslutande nivåerna. Detta tolkar vi som att betydelsen av intentionerna minskar relativt sig själv med att samarbetsintensiteten ökar, d.v.s. den marginaliseras något, vilket sammanfaller med det resonemang som fördes vid konstruktion av modellen.

I diagrammet observeras att parametern har fått samma värde på selekteringsnivån och undersökandenivån och det innebär att intentioner har samma betydelse från det att man letar efter potentiell partner tills det att alliansen praktiskt inleds. Många av respondenterna hade svårt att skilja på betydelsen av parametern intentioner i de två första nivåerna. De flesta betonade att betydelsen av intentioner är lika hög under hela förhandlingsprocessen från första kontakt med företaget till det att stadgar för alliansen sätts upp.

Eftersom intentioner har en mycket hög betydelse rakt igenom hela SA processen innebär detta att det finns en stor risk att samarbetet misslyckas om inte intentionerna parterna emellan stämmer väl överens. Dess höga betydelse medför ett högt förklaringsvärde och bör därför beaktas noga inför skapandet av en SA.

Standardavvikelsen ligger ganska lågt över de tre första nivåerna. Det visar att företag är överens om betydelsen av intentioner. Många anser att överensstämmande intentioner är en grundläggande förutsättning för att en SA skall lyckas. Standardavvikelsen stiger dock under den stabila nivån, d.v.s. svaren var mer varierade på denna nivå. En anledning till de varierande svaren var att ett fåtal respondenter ansåg att intentioner på denna nivå var betydelselös. De menade att denna grad av samarbete inte kan uppnås om intentionerna inte är samstämmiga.



---

## 7.2 Adaption

På selekteringsnivån har adaptions parametern ett lågt värde vilket kan förklaras av att denna parameter inte spelar speciellt stor roll då man inte inlett någon djupare kontakt. Detta stämmer alltså väl överens med vad vi trodde när modellen skapades. Adaption har en uppåt gående trend, vilket förklaras av att det blir viktigare ju större ömsesidig kännedom parterna har. Något förvånande var att inte parametern erhöll en högre betydelse vid den undersökande nivån. Vi trodde tidigare att adaption skulle erhålla ett betydligt högre värde på denna nivå. Detta eftersom man här börjar undersöka den blivande partnern, lär känna företaget och vet vilka områden man måste anpassa sig efter. I utvecklingsnivån ökar parameterns relativa betydelse. Det hela kan förklaras av de ökade kontaktytor som utvecklingsnivån innebär jämfört med selekterings och undersökande nivån.

En marknadsansvarig uttryckte fenomenet på följande sätt:

*”Det är inte speciellt viktigt med adaption när man letar och förhandlar med potentiella partners, det är när samarbetet väl sätter igång som det blir avgörande med ömsesidig adaption”<sup>96</sup>*

Under utvecklingsnivån når adaption sitt högsta värde. Detta verkar logiskt då parametern är av konkret karaktär. Att parametern här har sin största betydelse stämmer mycket väl överens med SA teorin. Företagen anser också att man i denna nivå är mest beroende av just adaption. Totalt hamnar denna parameter i mitten i fråga om betydelse parametrarna emellan.

Det vi har reagerat över är att man i den stabila nivån anser att parametern nästan har lika hög betydelse. Vi tycker parametern borde sjunka betydligt lägre på skalan då företagen i denna nivå känner varandra väl och borde på tidigare nivåer ha genomfört nödvändiga anpassningar. Det faktum att parametern inte hade det mönster som vi trodde kan bero på att många företag anser att adaption är en ständigt pågående process genom hela samarbetet och därför en alltid högt prioriterad parameter.

Parameterns standardavvikelse är även relativt låg vid de två sista stegen vilket kan utläsas ur figur 11, som visar att företagen är relativt överens med sina svar i dessa två nivåer. I de två första nivåerna, framförallt den första nivån är standardavvikelsen dock högre. Denna varians i svaren förklaras av att det fanns vissa som gav adaption ett högt värde genom hela processen och ansåg att parametern var mycket betydelsefull så fort första kontakten mellan parterna tagits.

## 7.3 Företagskultur

Företagskulturen har liknande utveckling som adaption, d.v.s. en stigande trend i de tre första nivåerna och stagnerande i den sista. Detta är också ganska självklart då man inte kan prioritera parametern utan att känna varandra. Företagskulturens betydelse stiger sedan i nästa nivå eftersom den ömsesidiga kännedomen också ökat. Parametern har sitt högsta värde i utvecklingsnivån. Våra resultat stämmer bra överens med det tidigare nämnda ”Daimler-Chrysler” exemplet. Många av respondenterna gav parametern en lägre betydelse i de två första

---

<sup>96</sup> Karamellpojken AB, 2001-12-19

---

nivåerna. Här överensstämde teorin väl med svaren från vår kvantitativa undersökning. Flera av respondenterna gav samma anledning som tidigare nämnts i teorin, och nämnde hur svårt det är att vid ett tidigt skede få inblick i parternas företagskultur, detta eftersom man inte känner varandra väl.

En förklaring till företagskulturens höga standardavvikelse i de två inledande nivåerna kan bero på syftet och omfattningen av samarbetet. Enligt vår definition spänner en SA över alltifrån gemensam marknadsföring till ”*joint venture*”. Således fick parametern företagskultur varierande betydelse beroende på vilken typ av samarbete respondenten associerade med en SA. Det är logiskt att företagskultur borde ha högre betydelse vid högre omfattning av samarbetet.

På den stabila nivån faller företagskulturens betydelse något vilket pekar på att parterna på denna nivå löst eventuella problem vad gällande skillnader i kulturer. Vi anser dock att det skulle verka mer logiskt om betydelsen av företagskultur sjunkit ännu mer.

Standardavvikelse ökar under denna nivå vilket pekar viss osäkerhet. Vissa av respondenterna tyckte att kulturen borde ha mindre betydelse när samarbetet går på rutin och man redan känner varandra väl, medan andra hävdade att företagskultur var lika viktigt även i den sista nivån. I de två första nivåerna är standardavvikelsen mycket stor (se figur 11), selekteringsnivån har den näst högsta standardavvikelsen av alla åtta parametrarna. De flesta respondenterna gav parametern en relativt låg betydelse vid den första nivån, med motiveringen att man inte lärt känna varandra och därför inte heller vet något om den andras företagskultur. Det fanns dock vissa respondenter som gav företagskultur en hög betydelse även vid selekteringsnivån. Dessa förklarade detta med att de redan under selekteringsfasen letade efter företag som matchade eller hade en liknade företagskultur som dem själva.

## **7.4 Förtroende**

Förtroende är en av de två parametrar som genomgående får högst betydelse. Flera av företagen påpekade att det utan förtroende är omöjligt att skapa en lyckad SA. Detta överensstämmer väl med vad som nämns i teorin, Hamel anser att förtroende är något av det mest grundläggande i en allians, vilket den kvantitativa undersökningen också visade.

I den första nivån har förtroende sitt lägsta värde, förtroende är något som ökar i takt med hur långt man kommit inom samarbetet. När samsarbetsintensiteten ökar så spelar förtroende en större roll. Anledningar till detta kan vara att företagen lär känna varandra bättre och öppnar upp sig allt mer för varandra.

Standardavvikelsen är mycket hög i den första nivån och det kan enligt oss förklaras av att vissa anser att förtroende alltid prioriteras, oavsett nivå eller företagssituation, medan andra resonerar utifrån de övriga nivåer och jämför betydelsen dessa emellan.

På den undersökande nivån stiger betydelsen av parametern och det eftersom det är i denna fas som grunden för den SA skapas. Betydelsen når sedan sin topp på utvecklings respektive stabila nivån. Det är i utvecklingsnivån som SA tar sin verkliga form, investeringar etc. görs vilket gör

---

att det blir mer och mer kostsamt att avbryta alliansen ju längre man kommer. Således blir det ömsesidiga förtroendet allt viktigare för företagen.

Standardavvikelsen är låg i de sista nivåerna och variationerna i svaren mindre. Förtroende är mycket betydelsefullt genom hela alliansens livscykel. Få av företagen gav denna parameter låg betydelse på de senare nivåerna.

## **7.5 Flexibilitet**

Denna parameter har liknande utveckling som adaptationsparametern. Flexibilitet har dock genomgående lägre betydelse jämfört med adaptation (se figur 10).

I de två första nivåerna får parametern låg betydelse. Detta förklaras genom att företagen inte tycker att det finns något behov av flexibilitet i förhandlingsnivåerna.

Det är svårt att klassificera flexibilitetsparametern på selekterings och undersökande nivå eftersom det är i dessa nivåer som man utarbetar SA:s flexibilitet. I den undersökande nivån skapas alliansens konstellation. De barriärer som skapas kan antingen underminera eller förhöja företagets flexibilitet. Men eftersom alliansen inte tagit praktisk form är det först i nästa nivå, utvecklingsnivån som dessa barriärer börjar verka. Således anser företagen att parametern ökar kraftigt i betydelse under utvecklingsnivån. Flexibilitet når sin topp under utvecklingsnivån vilket tyder på att detta är en parameter som blir allt viktigare ju mer konkret alliansen blir. Betydelsen under stabila nivåer är ungefär den samma som föregående nivå. Respondenterna menade att flexibilitet hade samma betydelse under hela den del av samarbetet som var av praktisk karaktär. (d.v.s. utveckling och stabila nivåer)

Den höga standardavvikelsen på selekteringsnivån beror på att ett fåtal respondenter ansåg att flexibilitet var viktigt från första början av alliansen vilket skilde sig från majoriteten.

En marknadsansvarig uttryckte sig så här:

*”För vårt företag är det alltid viktigt att vara flexibla, det innebär också att vi redan vid selektering av potentiella partners väljer företag där vi vet att vi kan uppnå hög flexibilitet”<sup>97</sup>*

## **7.6 Kunskapsutbyte**

Kunskapsutbytet är en parameter vars betydelse stiger under hela samarbetsförloppet. Vi tycker det är logiskt eftersom formella och informella kontaktytor ökar i takt med företagets utveckling och samarbetsintensitet.

På selekteringsnivån ansåg man att kunskapsutbytet inte var av speciellt stor betydelse eftersom nivån inte heller är speciellt kunskapsintensiv. Företagen har i detta tidiga skede inte lärt känna varandra och det finns därför inte mycket att lära sig av varandra. Allt eftersom samarbetsintensiteten ökar och företagen öppnar upp sig för varandra ökar också betydelsen av

---

<sup>97</sup> Osram AB, 2001-12-17

---

parametern. Olikt de andra parametrarna avtar inte kunskapsutbyte i betydelse i den stabila nivån, den når istället sin topp i denna nivå. Det här tolkar vi som att företagen anser att det vore meningslöst att fortsätta samarbetet om lärandet avtar.

En marknadsansvarig uttryckte detta så här:

*”Kunskapsutbytet kan inte sjunka eftersom man hela tiden vill kunna dra nytta av partnerns kunskap. Sjunker denna förmåga är det ingen mening med att fortsätta samarbetet.”<sup>98</sup>*

Variationen i svaren är hög på selekteringsnivån och undersökandenivån. Det kan förklaras med att de flesta företag ansåg att kunskapsutbyte är en parameter som får betydelse först i utvecklingsnivån, medan ett fåtal ansåg att den hade en viss betydelse även i de första nivåerna.

## **7.7 Storlek**

Storleken var den parameter som de allra flesta företag i vår undersökning ansåg vara av låg betydelse. Det var endast på den första nivån som parametern storlek nådde upp till övriga parametrarnas lägsta värden. Som man kan betrakta i figur 10 har parametern också en neråtgående trend ju högre samarbetsintensiteten blir.

Att parametern har sin högsta betydelse i selekteringsnivån anser vi är logiskt. En del företag ansåg att det kan vara svårt att ingå en SA, om storleken mellan parterna skiljer sig mycket. Dessa företag ansåg därför att parametern har betydelse när man söker efter sin potentiella partner. Ovan resonemang hittar man i litteraturen, vi anser därför att det var aningen överraskande att parametern ändå fick en så pass låg betydelse i den första nivån.

Variationen i svaren är olika beroende av nivå. I selekteringsnivån är variationen lägre än för de flesta andra parametrar. Däremot har parametern den högsta standardavvikelsen i utvecklingsnivån. Den höga standardavvikelsen kan förklaras genom att ett fåtal respondenter i kontrast med majoriteten gav storlek en hög betydelse vid selekteringsnivån. De menade att parametern var betydelsefull när man letade efter potentiell partner, eftersom man vill ingå en SA, med ett företag av liknande storlek. På detta sätt kan strukturella problem längre fram i alliansen undvikas.

## **7.8 Kontroll**

Medelvärde för kontroll parametrarnas betydelse ligger ganska lågt på de två första nivåerna för att sedan öka relativt sig själv under utveckling och stabila nivån. Dess låga värde inledningsvis förklaras av att inga beslut inom alliansen fattas. Det finns inte heller någon gemensam organisation att utöva kontroll över. Under utvecklingsnivån ökar betydelsen eftersom det är i detta skede som konkreta beslut inom alliansen fattas. Vidare under stabila nivån fortsätter parametrarnas betydelse relativt sig själv att vara hög. Detta tolkar vi som att det precis som på utvecklingsnivån finns behov av att i viss mån kontrollera alliansen. Vid jämförelse med de andra parametrarna, se figur 10 är dock parametern av låg betydelse.

---

<sup>98</sup> Allbröd, 2001-12-10

---

Standardavvikelsen ligger generellt ganska högt. Variationen i resultatet var stor i jämförelse med de andra parametrarna på alla nivåer. Vi kan förklara detta genom att varje företag på varje nivå förmodligen resonerar utifrån sin specifika verksamhet. Vissa företag ansåg att kontroll var oerhört viktigt medan andra ansåg kontroll vara betydelselöst för alliansen.

## 7.9 Nivå analys

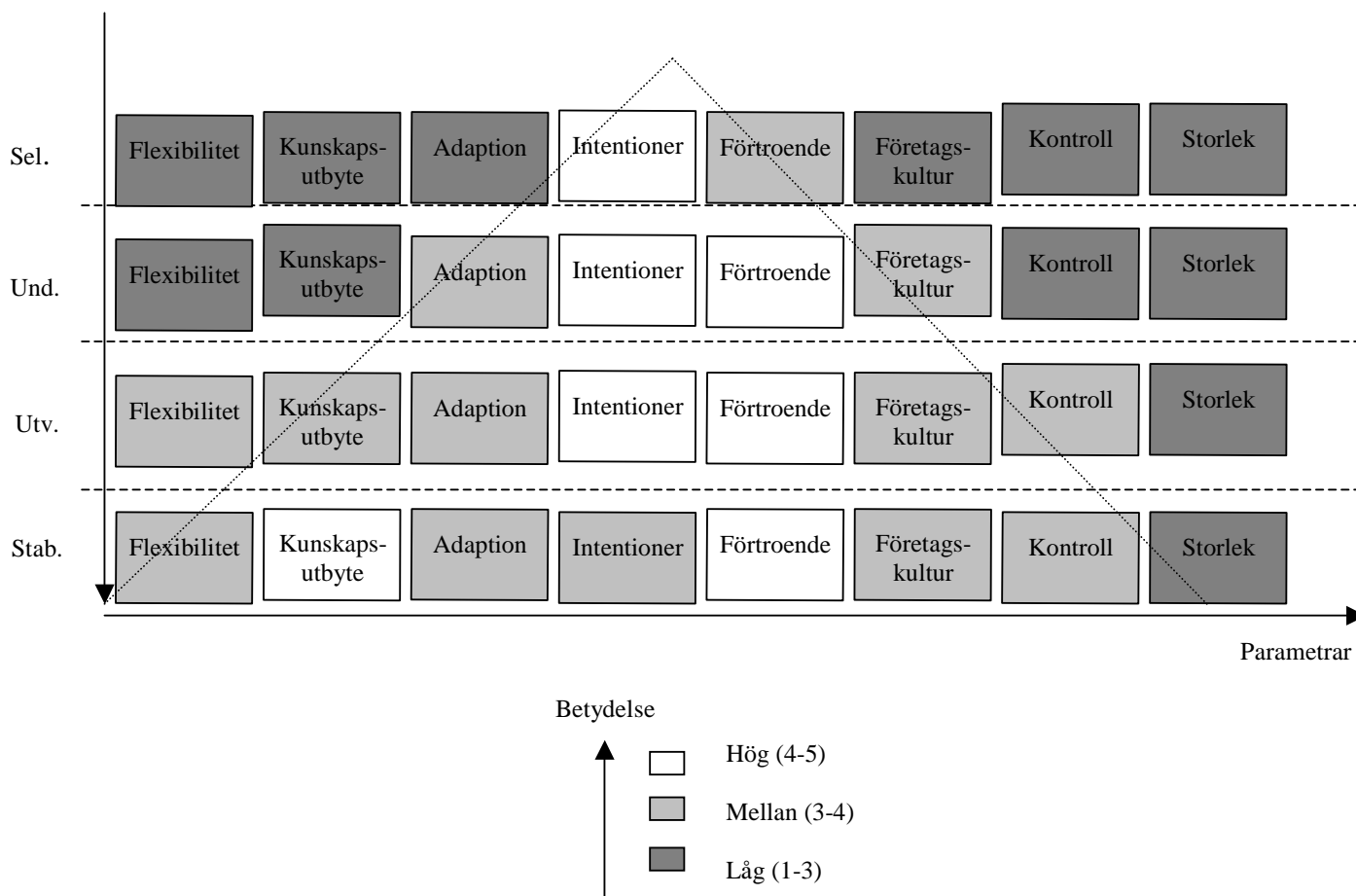
	Selektering	Undersökande	Utveckling	Stabila
Totalt medelvärde per nivå:	2,8	3,2	3,6	3,4
Total standardavvikelse per nivå:	1,3	1,2	1,1	1,3

Som man kan utläsa av tabellen är utvecklingsnivån den nivå som betyder allra mest för en SA. Risken för att alliansen skall spricka är störst i denna nivå eftersom den totala parameter betydelsen är högst. Den stabila nivån får nästan lika hög betydelse som utvecklingsnivån. Anledningen till att båda dessa nivåer har erhållit högt genomsnittsvärde anser vi vara att det är på dessa nivåer alliansen konkretiseras. Man har först här lärt känna parametrarnas egentliga betydelse. Selektionsnivån är den nivå som får under tre i medel betydelse. Totalt sett är alltså denna nivå inte speciellt betydelsefull enligt respondenterna. Risken för att den SA:en skall misslyckas är därför minst under denna nivå.

## 7.10 Pyramid modell

För att på ett överskådligt sätt kunna analysera våra resultat har vi valt att dela upp de olika parametrarnas betydelse i tre grupper. En grupp som representerar medel betydelsen 1-3, en andra grupp som representerar 3-4 och slutligen en grupp som representerar 4-5. Anledningen till denna lite asymmetriska gruppering av resultaten är att det mellan medel betydelse 1-2 bara återfinns en parameter (storleks parametern under den stabila nivån). Vi hade inte vunnit speciellt mycket genom att använda oss av fyra grupper för att på detta sätt kunna representera medel betydelsen 1-2. Dessa olika grupper kommer att associeras med olika grå skalor enligt beskrivning i nedanstående figur.

Samarbetsnivåer



Figur 14 Pyramid modell efter kvantitativa undersökningen

I figuren ovan kan man observera en svag triangel form som vi har förstärkt med de två 45 gradigt lutande streckade linjerna. Triangelformen innebär att parametrarna ökar i antal, och antalet mörkgrå boxar minskar ju högre samarbetsintensiteten blir. Detta innebär att

---

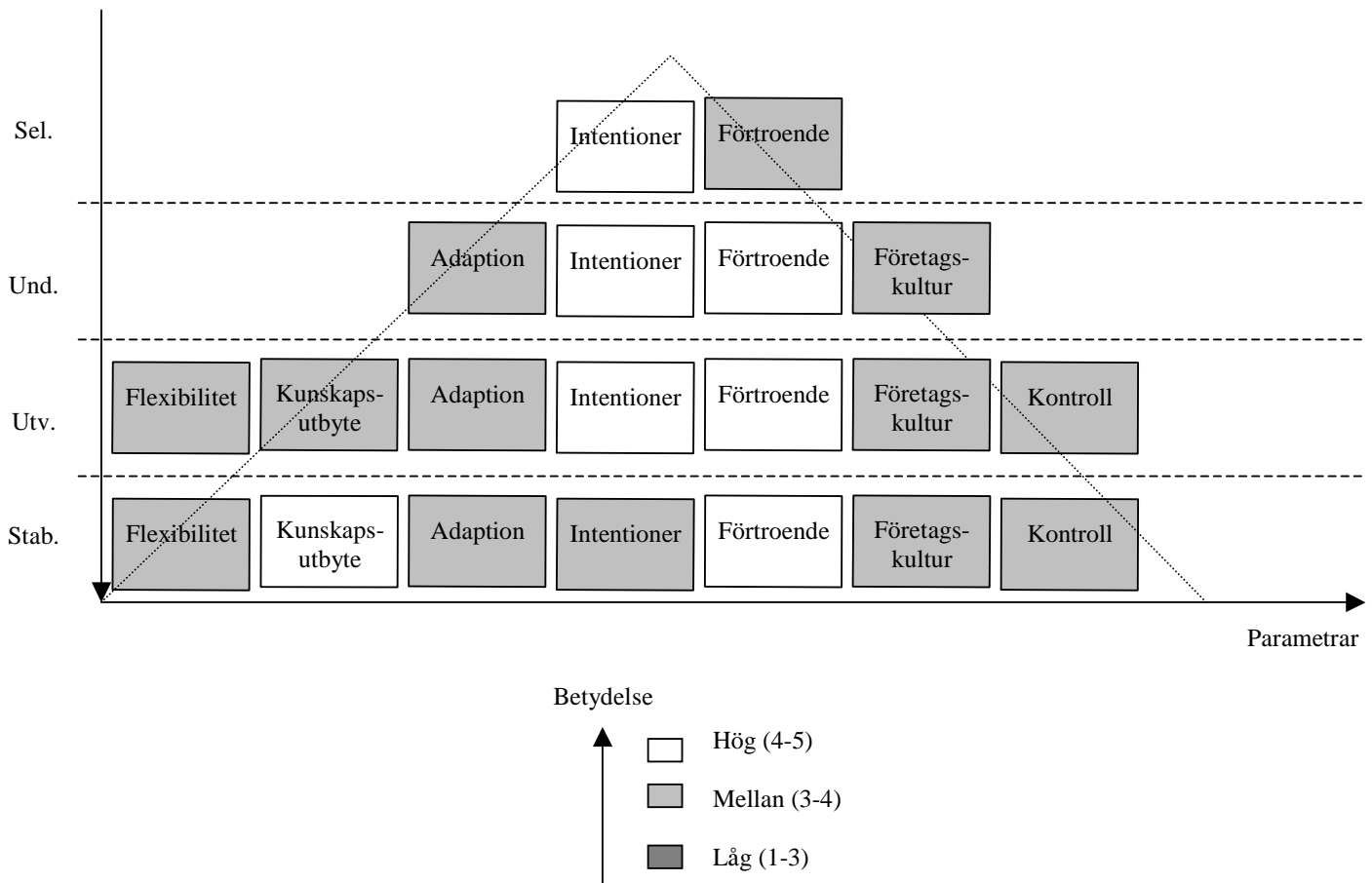
komplexiteten (antalet parametrar) ökar med ökad samarbetsintensitet samtidigt som varje nivå's betydelse ökar.

Om antalet betydelsefulla parametrar ökar innebär det således också att risken för att SA avbryts ökar. De parametrar som i figuren representeras med "Låg" medel betydelse kan antas ha en mycket perifer betydelse för alliansens fortskridande och utveckling. En parameter med betydelsen "Låg" har enligt de deltagande företagen väldigt liten betydelse i jämförelse med de andra parametrarna.

Denna typ av gruppering ger en viss missvisande bild av nivåernas totala betydelse. Som vi diskuterade i föregående avsnitt har utvecklingsnivån högst parameter medel betydelse även om det i figuren ser ut som om stabila och utvecklingsnivån skulle ha samma totala parameter medel betydelse.

## 8 SAMMANFATTNING AV ANALYS

Modellen nedan är en slutprodukt av den modell som först presenterades i modellkonstruktions avsnittet. Vi vill här visa den slutgiltiga relevansen av parametrarna på varje nivå. Det man kan urskilja är att relevansen också kan ses i en pyramidformation, precis som vi tidigare trodde. Företag kan nu på ett lättöverskådligt sätt använda sig av pyramidmodellen och därmed också lättare göra sina prioriteringar. Vi har eliminerat de parametrar som ligger i gruppen 1-3 av medel betydelse. Vad som kan observeras vid jämförelse med modellen i analys kapitlet är nu att vissa parametrar har försvunnit helt från vissa nivåer. Företagen kan alltså i princip utelämna de parametrar som försvunnit och koncentrera sig på färre parametrar. Parametern storlek har försvunnit helt från modellen eftersom den genomgående över alla nivåer haft låg betydelse.



Figur 15 Slutgiltig Pyramidmodell

Parametern storlek hade högst medel betydelse under selekteringsnivån och marginaliserades ytterligare under de tre resterade nivåerna. Vi har dragit slutsatsen att parametern storlek helt kan elimineras från modellen eftersom den verkar påverka alliansen obetydligt över alla nivåer. Det bör dock poängteras att storlek hade hög standardavvikelse på vissa nivåer vilket kan innebära att medel betydelsen inte är ett rättvisande mått relativt de andra parametrarnas medel betydelse.



---

Trots att flera andra parametrar hade hög standardavvikelse på vissa nivåer så är det enbart parametern storlek vars medel betydelse ligger under 3 på alla nivåer.

### **8.1 Selekteringsnivå**

Den inledande samarbetsnivån i en SA, där de första kontakterna tas, är enligt vår slutgiltiga modell beroende av parametrarna intentioner och förtroende. De andra parametrarna har ingen funktion i detta skede. Dessa två parametrar är helt avgörande för att kunna ta sig vidare till en högre samarbetsnivå. För företag som står inför att ingå en SA är det därför mycket viktigt att dessa parametrar korrelerar företagen emellan.

### **8.2 Undersökandenivå**

Under denna nivå när förhandlingar och riktlinjer för alliansen tar form är intentioner och förtroende fortfarande av stor betydelse för SA:ens utveckling. Utöver dessa parametrar är adaptation och företagskultur två viktiga faktorer som måste beaktas vid denna nivå. Om inte dessa parametrar korrelerar är det enligt vår undersökning mycket svårt att ta sig vidare till nästa nivå i en SA. De parametrar som på denna nivå som inte har någon betydelse för förflyttning till nästa nivå är flexibilitet, kunskapsutbyte, kontroll och storlek.

### **8.3 Utvecklingsnivå**

På denna nivå får samarbetet en mer komplex karaktär och fler parametrar har betydelse för utvecklingen av SA:en. Här ser man att förtroende och intentioner fortfarande är av störst betydelse men att det finns ytterligare fem parametrar vilka tillsammans utgör en stark majoritet av betydelse för nästa nivå. I denna nivå är alla parametrar förutom storlek betydelsefulla för att ta sig vidare till den stabila nivån i samarbetet.

### **8.4 Stabilnivå**

Här är det förtroende och kunskapsutbyte som utgör störst betydelse. Dessa är absolut nödvändiga för att det skall kunna gå att driva alliansen vidare. Parametern intentioner har minskat i betydelse och nu ersatts av kunskapsutbyte. Vi tycker detta verkar vara logiskt om man beaktar att denna nivå innehåller aktiviteter där intentioner inte har samma värde som på föregående nivåer. Alla parametrar utom storlek är dock betydelsefulla för att SA:en skall överleva.

---

## 9 SLUTSATSER

*Här presenterar vi de slutsatser som är resultatet av vårt arbete. Dessutom presenterar vi förslag till vidare forskning och utveckling. I det här avsnittet kommer vi också att redogöra för slutsatser utifrån vad vårt arbete bidragit med såväl teoretiskt som praktiskt. Vi kommer också täcka de luckor och frågetecken som problemställningen omfattar.*

Med hjälp av vår modell är det nu möjligt för aktörer inom dagligvarubranschen att utvärdera befintliga och ännu inte ingångna allianser och därmed minska sin riskexponering. Företag har nu ett användbart verktyg för att på ett enkelt sätt kunna planera hur resurser inför skapandet av en lyckad SA skall disponeras mellan de olika parametrarna på respektive nivå. De kan med hjälp av pyramidmodellen se vilka faktorer som är nödvändiga att prioritera i olika skeden av en SA. Naturligtvis finns det inskränkningar i vårt arbete och därför kan inte modellen appliceras och användas som en absolut sanning för alla företag inom dagligvarubranschen. Modellen bör istället ses ur ett generellt perspektiv och verka som riktlinjer vid SA bildande inom dagligvarubranschen.

Vi har med vår pyramidmodell visat att det är möjligt att koppla ihop kritiska faktorer med olika samarbetsintensiteter i en SA. De kritiska faktorerna skiljer sig åt beroende på vilken samarbetsnivå ett företag befinner sig i. Pyramidmodellen är enligt oss unik i det avseende att man inte tidigare sammanställt något liknande, utan de författare som berört denna typ av problematik har oftast nöjt sig med att analysera diverse nivåer och parametrar skilt från varandra. Vi tror att den generella optimismen vad det gäller SA bildanden har bidragit till att studier liknade vår inte tidigare genomförts. Den överdrivet positiva inställningen till SA bland teoretiker har självklart bidragit till det stora intresset för SA bland företagen på senare år. Vi anser att vi skapat en precisionssäker modell som skulle kunna reducera den mörka statistik beträffande SA där nästan 55 % av alla SA:er spricker innan förutsatta mål är uppnådda.

Problemet är som vi tidigare nämnt att en mycket stor del av dem som ingått en SA tycker att en av parterna inte motsvarar de förväntningar man har. En stor del av detta beror enligt oss på att företagen inte vet vad de ger sig in på. Ställer de rimliga förväntningar? Med vår modell är det möjligt att i de olika faserna av en SA utläsa de olika parametrarnas betydelse/risk för alliansens framtida existens. Företagen kan med hjälp av modellen se att det primära i början av samarbetet är att intentionerna stämmer överens mellan parterna för att alliansen skall kunna överleva och gå vidare till en högre grad av samarbete. Vidare vet företagen att de måste beakta ytterligare parametrar för att nå ännu en högre nivå av samarbetet.

Som vi nämner i problemformuleringen finns ett behov av någon form av riskanalys. De som finns idag är svårtolkade. Det som gör vår studie lätt tolkad är att vi valt att presentera materialet statistiskt och sedan konkretiserat relevansen av parametrarna på varje samarbetsnivå. Vi anser att pyramidmodellen med dess enkla struktur ytterligare förenklar och åskådliggör de problem och risker som måste beaktas i företags beslutsprocesser inom en SA. Vi har på detta även bidragit med ett nytt synsätt på riskexponering och riskbedömning.

---

Vi är dock medvetna om att modellen vi skapat skulle kunna utvecklas ytterligare och på detta sätt bli mer tillförlitlig. Därför avslutas denna uppsats med förslag på hur vidare utveckling skulle kunna se ut.

### **9.1 Förslag till vidare utveckling**

Metoden för hur vi konstruerat vår modell skulle kunna ligga till grund även för andra branscher. Detta då man antingen skulle kunna använda sig av exakt de resultat vi presenterat inom dagligvarubranschen eller gå ett steg tillbaka och genomföra en ny input av specifika intervjuer i en annan bransch. Dessa resultat skulle sedan kunna tolkas på samma sätt som vi tolkat våra resultat (beräkning av medelvärde, standardavvikelse etc.)

En annan ide till utbyggnad eller förändring av modellen kan vara att ta med fler parametrar än våra åtta i undersökningen. De eventuella fördelarna skulle i så fall vara att en större yta täcks upp medan nackdelarna innebär att det redan stora frågeformuläret måste utökas med fyra nya frågor för varje ny parameter. Detta leder också till större osäkerhet i svaren. Att välja färre parametrar kan också vara en ide. Med vår undersökning som underlag vet man hur parameterfördelningen ser ut och kan därför också plocka bort de minst relevanta parametrar om man anser att svaren till den sökta branschen inte behöver dessa parametrar.

Det finns på samma sätt också möjlighet att förändra bland nivåerna, men det är antagligen svårare då vi anser att dessa är mer komplexa och andra alternativ är sällsynta.

Att sedan förklara de svar vi uttryckt i medelvärde och standardavvikelse i ytterligare statistiska termer skulle kunna vara av intresse, t.ex. i branscher där man söker efter speciell lönsamhet för någon enskild parameter eller nivå.

---

# 10 KÄLLFÖRTECKNING

## Böcker

- Alvesson, M. & Skoldberg, K., 1994, *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund
- Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund
- Arbnor, I. & Bjerke, B., 1994, *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund
- Arvidson, P. & Rosengren, K-E., 1996, *Sociologisk metodik*. Studentlitteratur, Lund
- Backman, J., 1985, *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund
- Dahmström, K., 1996, *Från datainsamling till rapport*. Studentlitteratur, Lund
- Dahmström, K., 2000, *Från datainsamling till rapport*. Studentlitteratur, Lund
- Davidson, B. & Patel, R., 1991, *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund
- Elg U, Johansson U., 2000, *Dynamiskt relationsbyggande i Europa*, Lund Business Press
- Eneroth, B., 1989, *Hur mäter man vackert?* Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö
- Ford, D., 1998, *Managing business relationship*. Chichester, England
- Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. & Solvang, B., 1991, *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Kleppstö S., 1993, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*
- Larsson, R., 1990, *Coordination of action in mergers and acquisitions*. Studentlitteratur, Lund
- Lawrence A.P., 2000, *Personality – theory and Research*
- Lorange, P. & Roos, J., 1992, *Strategic Alliances formation, Implementation and Evolution*.
- Lundahl, U & Skärvad, P-H., 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund

## Tidsskrifter

- Aiello R. J. & M. Watkins., 2000, *The Fine Art of Friendly Acquisition*, Harvard Business Review (Nov-Dec)
- Barnson, J., 1990, *Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How*
- Bleeke J., Ernst, D., 1995, *Is your Strategic Alliance Really for Sale?*, Harvard Business review, Vol. 73, No. 1
- Bower J. L., 2001, *Not All M&Ss Are Alike- and That Matters*, Harvard Business Review (Mars)

---

Brothers, K., D. et al, *The five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process*. J. of General Management, vol. 23

Cunningham, M & Varadarajan, P., 1995, *Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23

Davies, P., 2000, *International Strategic Alliances and the role of Social Networks: a Managerial Perspective*

Das, T-K & Teng, B-S., 1999, *Managing risks in strategic alliances*

Das, T-K & Teng, B-S., 1997, *Sustaining Strategic Alliances: options and guidelines*. J. of General Management, vol. 22(4,)

Davies, P., 2000, *International strategic alliances and the role of social networks: A managerial perspective*

Dussauge, P & Garette, B., 2000, *Alliances Versus Acquisitions: Choosing the right option*

Faulkner, D., 1995, *International Strategic Alliances: Co-operating to compete*

Hamel G., 1991, *Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances*

Hamel, G., 1995, *Learning in international alliances*

Lei D & Slocum J W., 1992, *Global Strategic Competence-Building and Strategic Alliances*

Leopold, L. & Zander, L., 1997, *Organizational sensemaking in strategic alliances: A matter of organizational levels, nationality, company, project or location?*

Nilsson C-H., 1995, *Strategic Alliances: Optimistic Fiction or Negative Fact?*

Ring & Van de Ven., 1994, *Development process of cooperative interorganizational relationships*. Academy of Management Review, vol. 19

Robinson, T. M., et al., 1993, *Skills and competence transfers in european retail alliances: Alliances and joint ventures*

Speckman, et al., 1996, *Creating Strategic alliances which Endure*. Long Range Planning, vol. 29(3)

Takec P. F & Singh C. P., 1992, *Strategic Alliances in Banking. Management Decisions*

## **Rapporter**

Ford, D et al., 1986, *Creating Excellence, How do companies interact?*

Håkansson, H. & Johanson, J., 1987, *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet (stencil), Uppsala

Håkansson, H. & Snehota, I., 1989, *No business is an island: The network concept of business strategy*, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet (stencil), Uppsala

---

## Internet

Dagligvaruleverantörernas förbund, [www.dlf.se](http://www.dlf.se), 2001-12-10

The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co, <http://www.mckinseyquarterly.com>, sökord: alliances, strategic alliances, mergers and acquisitions. 2001-11-10 till 2002-01-04

## Övriga källor

Allbröd, 2001-12-10 (deltagare i den kvantitativa undersökningen)

Karamellpojkar AB, 2001-12-19 (deltagare i den kvantitativa undersökningen)

Osram AB, 2001-12-17 (deltagare i den kvantitativa undersökningen)

Samtal med Pierre Carbonnier, Statistiska Institutionen, Lunds Universitet, 2001-11-05

- 
- 11      BILAGA A**
  - 12      BILAGA B**
  - 13      BILAGA C**