



**EKONOMIHÖGSKOLAN**

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kandidatuppsats, 10p**

Juni 2002

# **Strategiska Allianser**

## **En studie av inledningsprocessen**

**Författare**

Pierre Kauhanen

Simon Smrtnik

John Söderström

**Handledare**

Gösta Wijk

## SAMMANFATTNING

Syftet med uppsatsen är att redogöra varför och hur små och medelstora kunskapsföretag etablerar strategiska allianser och vilka möjligheter som ligger i dem. Vi har ökat vår förståelse för begreppet strategiska allianser genom att vi har studerat teorier från främst erkända forskares arbeten i kombination med egna empiriska undersökningar från två kunskapsföretag på Ideon i Lund; Scalado AB och Catator AB.

Metoden som använts i uppsatsen bygger främst på kvalitativa intervjuer och insamlandet av sekundär data från främst erkända forskares arbeten.

Vår studie har medfört att vi har funnit att tillväxt kan skapas genom att ingå i strategiska allianser och på så sätt skapa konkurrensfördelar för företaget. Analysen i uppsatsen visar att det finns risker med strategiska allianser, vilket innebär att det är viktigt att företagen skyddar sig mot opportunistiskt beteende genom juridiska åtgärder.

Arbetet mynnade ut i en inducerad hypotes som bygger på att det finns kausala samband mellan produktens värde i värdekedjan och de förverkligade alliansformerna. Vår inducerade hypotes lyder: ”ju viktigare produkten är i värdekedjan desto mindre aktivt behöver kunskapsföretaget vara i sökandet av strategiska allianser”.

### Nyckel ord:

- *Strategiska allianser*
- *Etableringsprocessen*
- *Tillväxt*
- *Värdekedja*
- *Nätverk*

## Förord

Föreliggande kandidatuppsats är på 10 poäng och är skriven vid Ekonomihögskolan Lunds universitet med inriktning på strategier och ledarskap av Pierre Kauhanen, Simon Smrtnik och John Söderström. Ansvariga examinatorer är Gösta Wijk och Jan-Inge Lind. Gösta Wijk har även fungerat som handledare för uppsatsen.

Grunden till uppsatsen lades när vi läste en kurs i strategier och styrsystem på C-nivå, där områdena kring företags strategier och affärsutveckling behandlades. Det sågdes ett frö av nyfikenhet kring hur mindre kunskapsföretag kan organisera sin affärsutveckling genom att bilda strategiska allianser. Vår ambition med uppsatsen har varit, att skapa en förståelse för den inledande fasen för skapandet av strategiska allianser.

Vi vill rikta ett speciellt tack till våra fallföretag Scalado AB och Catator AB, där Pierre Elzouki, Maziar Jahanshahi och Tihamer Hargitai har givit oss ett varmt mottagande. Vi är dem mycket tacksamma för att vi fick ta del av deras tid och för det engagemang de har visat för vårt skrivande av denna uppsats.

Vi vill även rikta ett tack till våran handledare, Gösta Wijk, för goda råd och vägledning. Göstas positiva framåtanda har varit motiverande och gjort uppsatsskrivandet roligt.

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b><i>Inledning</i></b> .....	<b>8</b>
1.1	<b>Bakgrund</b> .....	<b>9</b>
1.2	<b>Problemformulering</b> .....	<b>9</b>
1.3	<b>Definition av allianser</b> .....	<b>10</b>
1.4	<b>Definition av kunskapsföretag</b> .....	<b>10</b>
1.5	<b>Tidigare forskning om strategiska allianser</b> .....	<b>11</b>
1.6	<b>Syfte</b> .....	<b>11</b>
1.7	<b>Avgränsning</b> .....	<b>11</b>
1.8	<b>Arbetets disposition</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b><i>Metod och material</i></b> .....	<b>13</b>
2.1	<b>Val av metod</b> .....	<b>13</b>
2.1.1	Teorier .....	14
2.1.2	Modeller .....	14
2.2	<b>Arbetsmetod</b> .....	<b>15</b>
2.3	<b>Val av fallföretag</b> .....	<b>16</b>
2.4	<b>Trovärdighet</b> .....	<b>16</b>
2.4.1	Källkritik .....	17
2.4.1.1	Validitet .....	17
2.4.1.2	Reliabilitet .....	18
2.4.1.3	Samtidskrav .....	18
2.4.2	Primärdata .....	19
2.4.2.1	Intervjumetod .....	19
2.4.3	Sekundärdata .....	20
2.4.4	Självkritik .....	20
<b>3</b>	<b><i>Strategiska allianser</i></b> .....	<b>21</b>
3.1	<b>Definition av strategiska allianser</b> .....	<b>22</b>
3.2	<b>Definition av kunskapsföretag</b> .....	<b>22</b>
3.3	<b>Värdekedjan</b> .....	<b>23</b>
3.3.1	Primära aktiviteter .....	24
3.3.2	Supportaktiviteter .....	25
3.3.3	Marknadsetablering och alliansbildning .....	26
3.4	<b>Nätverk</b> .....	<b>27</b>
3.5	<b>Olika typer av allianser</b> .....	<b>29</b>
3.6	<b>Formalisering</b> .....	<b>30</b>
3.6.1	Centralisering .....	30
3.6.2	Organisationsformer .....	30
3.7	<b>Varför många allianser bryts</b> .....	<b>33</b>

<b>4</b>	<b><i>Etableringsprocessen för strategiska allianser</i></b> .....	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Motiv till bildandet av allianser</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2</b>	<b>Synergieffekter</b> .....	<b>36</b>
4.2.1	Skalfördelar .....	36
4.2.2	Rykte och varumärke .....	36
4.2.3	Transaktionskostnader.....	37
<b>4.3</b>	<b>Sökprocessen</b> .....	<b>37</b>
4.3.1	Kapital.....	38
<b>4.4</b>	<b>Kultur</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5</b>	<b>Överföring av kunskap</b> .....	<b>40</b>
<b>4.6</b>	<b>Relationsnivå</b> .....	<b>40</b>
<b>4.7</b>	<b>Ledning</b> .....	<b>41</b>
<b>4.8</b>	<b>Tillit</b> .....	<b>43</b>
<b>4.9</b>	<b>Skydd</b> .....	<b>43</b>
<b>4.10</b>	<b>Nackdelar med allianser</b> .....	<b>43</b>
<b>5</b>	<b><i>Fallföretag</i></b> .....	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>Scalado AB</b> .....	<b>45</b>
5.1.1	Verksamhet .....	45
5.1.1.1	Produkter .....	46
5.1.2	Strategi .....	46
5.1.3	Värdekedjan .....	46
5.1.4	Allianser .....	47
5.1.4.1	Etablering .....	47
5.1.4.2	Investerare .....	48
5.1.5	Omgivning .....	48
5.1.5.1	Marknadsföring .....	48
5.1.5.2	Konkurrenter.....	49
5.1.6	Framtiden .....	49
<b>5.2</b>	<b>Catator AB</b> .....	<b>50</b>
5.2.1	Verksamhet .....	50
5.2.1.1	Etablering .....	50
5.2.1.2	Resurser .....	51
5.2.2	Strategi .....	51
5.2.3	Värdekedjan .....	51
5.2.4	Allianser .....	52
5.2.4.1	Investerare .....	52
5.2.5	Omgivning .....	52
5.2.5.1	Marknadsföring .....	53
5.2.5.2	Konkurrenter.....	53
5.2.6	Framtiden .....	53

<b>6</b>	<b><i>Analys</i></b> .....	<b>55</b>
6.1	Företaget .....	55
6.2	Marknaden.....	57
6.3	Värdekedjan .....	58
6.4	Etableringsprocessen .....	59
6.5	Allianserna .....	61
<b>7</b>	<b><i>Slutsats</i></b> .....	<b>65</b>
<b>8</b>	<b><i>Källförteckning</i></b> .....	<b>67</b>
8.1	Publicerade källor.....	67
8.2	Muntliga källor .....	70
8.3	Företagsinterna källor .....	70
8.4	Elektroniska källor .....	70
<b>9</b>	<b><i>Bilagor</i></b> .....	<b>71</b>
9.1	Bilaga 1: Frågor till intervjun på Scalado AB & Catator AB .....	71
9.2	Bilaga 2: Intervju två med Tihamer Hargitai på Catator .....	75
9.3	Bilaga 3: Intervju två med Pierre Elzouki .....	76
<b>10</b>	<b><i>Abstract</i></b> .....	<b>77</b>

## **Figurförteckning**

<i>Figur 1: Deduktivt eller induktivt förfarande</i> Källa: Wiedersheim-Paul & Eriksson 1998.....	15
<i>Figur 2: Värdekedjan.</i> Källa Grant 2002 s. 148.....	24
<i>Figur 3: Exempel på centraliserat och decentraliserat nätverk.</i> Källa: Van de Ven & Ferry 1980.....	30
<i>Figur 4 Fastare och lösare samarbetsformer vid olika kontroll- och flexibilitetsbehov.</i> Källa: Bengtson et al., 1998 s. 75. Bilden är modifierad av författarna.....	31
<i>Figur 5 Kulturens olika nivåer.</i> Källa:Schein 1992, sid 17. ....	39
<i>Figur 6 Sambandet mellan planerade och förverkligade allianspartners i samspel med omgivningen.</i>	62
<i>Figur 7 Illustrering av Scalados resp. Catators aktivitet i sökandet av allianspartners.</i> ....	63

# 1 Inledning

Under senare tid har samhället genomgått en drastisk förändring och vi befinner oss i ett nytt samhälle, ett kunskapssamhälle. Förändringen har inte varit en utveckling av industrisamhället, utan ett paradigmskifte, vilket medför att nya krav ställs på företag. Det råder skilda meningar om det nya samhället är ett kunskapssamhälle eller ett tjänstesamhälle. Vi föredrar benämningen kunskapssamhälle, då informationen inte kan definieras som en resurs eftersom kunskap är ett mänskligt fenomen (Tengström, 1997).

Tydliga kännetecken för kunskapssamhället är en ökad globalisering, högt tempo, ökad kommunikation på olika nivåer, större tillgång till information och ett mer avancerat användande av IT (Lövendahl & Revang, 1998). Dessa faktorer bidrar till att nya krav på kunskap och kommunikation ställs på ledare och medarbetare inom företag, myndigheter och andra organisationer.

Vissa företagsledare lyckas fatta korrekta beslut i föränderliga omgivningar, där det är viktigt att lära sig tidsaspekterna och den rytm under vilket företaget utvecklas på ett gynnsamt sätt (Eisenhardt, 1998). De mest effektiva företagsledarna ser till att hela tiden ha information om såväl sitt företag som utvecklingen på marknaden, då det kan han kontroll över företagets nyckelvärden och på så sätt utvecklar företagsledarna en intuition om företagets utveckling.

Inom de flesta marknader och branscher innebär kunskapsutvecklingen nya förutsättningar för framgång. Forskarna pratar om att humankapitalet kommer att vara en av företagens viktigaste strategiska resurser i det nya samhället. De traditionella konkurrensmedlen minskar i betydelse till förmån för humankapitalet. Det är bara människor som kan förverkliga visioner och skapa värde. För att företagen ska lyckas, måste de arbeta aktivt med kunskapen genom att anpassa och utveckla organisationen utifrån marknadens krav. De företag som lyckas bäst på att utveckla och behålla kunskapen kommer att vara vinnarna i det nya samhället.

Den ökande konkurrensen och komplexa samt ofta mycket dynamiska affärsmarknader medför att företag inte kan agera ensamma som oberoende enheter. För att möta den förändrade omgivning måste företaget vidga sina vyer och flytta företagets horisont längre ut från företaget. Den nya situationen har gjort att framförallt mindre företag i allt större utsträckning samarbetar med andra mer etablerade företag, vilket leder till att det bildas strategiska allianser. Det gör att företagen kan omvärdera sina aktiviteter och reallokera sina resurser på ett sådant sätt att de i allt högre grad kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Det är viktigt att påpeka att formandet av strategiska allianser är ett komplext fenomen, där såväl strategiska som sociala faktorer måste tas i beaktande (Eisenhardt, 1998).



## 1.1 Bakgrund

Det har visat sig under det senaste decenniet att företag kan öka tillväxten med hjälp av strategiska allianser. Tillväxt är en av de viktigaste företagsstrategierna för att uppnå skalfördelar, penetrera nya marknader, stärka sin marknadsposition, nå bättre struktur, riskspridning, begränsa konkurrenter, skaffa erfarenhetsfördelar och andra synergieffekter (Gulati et al., 2000).

Tillväxt kan ge en förbättrad strategisk position på marknaden relativt konkurrenterna, vilket ökar incitamenten för produktionseffektivisering. Traditionellt har företag fokuserat på "organisk tillväxt", men under senare år har det skett en övergång med tillväxt med hjälp av strategiska allianser. Det är speciellt märkbart i kunskapsföretag (Elzouki, 2002). Att skapa tillväxt genom allians kan vara det effektivaste och snabbaste sättet jämfört med att växa organiskt och inte minst på sikt öka värdet på det egna företaget.

## 1.2 Problemformulering

Det nya kunskapssamhället har skapat nya förutsättningar för företagens agerande på marknaden och förändrat kravet på en effektiv organisation. Dessa förhållanden medför att företagen kan ställa sig frågande om vad en framgångsrik strategi är och hur den effektivt ska realiseras för att skapa tillväxt i en ny miljö.

Vi strävar efter att på ett enkelt sätt formulera förutsättningarna och problematisera inledningsfasen utav sökandet av strategiska allianser, för kunskapsföretag, på ett spännande och fruktbart sätt. Vi har avgränsat frågeställningen för att vi har undersökt ett komplext beteende på marknaden för företagen, vilket hyser många problem och som vi inte har möjlighet att studera samtidigt.

Vi har identifierat olika faktorer, som har en direkt inverkan på problematiseringen och arbetets frågeställning. Vi har valt de faktorer som enligt oss har den största påverkan på inledningsskedet av bildandet av strategiska allianser och för att därmed kunna avgränsa oss till ett område som har signifikant betydelse för skapandet av långvariga relationer.

Företagens förmåga att hantera relationer kommer att avgöra deras förmåga att skapa gynnsam tillväxt. Vi har tänkt fokusera på inledningsfasen i uppbyggnaden och sökandet av allianser, då det kan skapa en ökad tillväxt genom samarbete. Upprättandet av strategiska allianser kan vara ett attraktivt alternativ för företagsledningen att skapa konkurrensfördelar. Företagen kan bland annat penetrera skyddade marknader och det i en korrekt utformning kan leda till en win-win relation, där båda parter kan stärka sin slagkraft på marknaden.

Det är en stor fördel för företaget, istället för att arbeta på egen hand och ensamt stå för höga kostnader utanför kärnkompetensen, att genom strategiska allianser fördela kostnader över hela värdekedjan. Samtidigt behöver företaget ha en uppsikt utanför den strategiska alliansens gränser, då omgivningens förändringar kräver omstruktureringar av organisationen, för att anpassas till nya krav. Det är för att minska riskerna, för att ett allt för snävt synsätt på verksamhetens utformning leder till sårbarhet (Ernst & Halevy, 2000).

Med globaliseringen och framväxten av kunskapssamhället ökar de strategiska alliansernas betydelse särskilt inom branscher där kunskapsföretag agerar. Det förekommer ofta inom tele- och datacom (Elzouki, 2002). Vi har koncentrerat oss på hur och varför små och medelstora kunskapsföretag etablerar strategiska allianser. Vad ligger det för möjligheter i dem?

Denna problemformulering sätter ramen för det fortsatta arbetet och påverkar vilka tillvägagångssätt vi har använt oss utav. Vi har försökt undvika att vaga och oprecisa frågeställningar mynnar ut i en tematisk formulering av vad arbetet kommer att behandla och därmed tappa fokus. Det finns inte endast ett svar till frågeställningen utan flera tänkbara alternativ, vilka kan tänkas utträna nya aspekter och kunskap som kan vara av betydelse.

### **1.3 Definition av allianser**

Strategiska allianser kan kort definieras som en grupp av företag, som genom samarbete strävar mot ett gemensamt mål, för att skapa en ökad lönsamhet (Bengtsson et al., 1998).

### **1.4 Definition av kunskapsföretag**

Kunskapsföretag definieras genom att produktionsutvecklingskostnaderna ligger till grund för prissättning och att företagets verksamhet fungerar som en icke standardiserad, kreativ, individberoende samt komplext problemlösande (Alvesson, 2000).

## **1.5 Tidigare forskning om strategiska allianser**

Det finns mycket att läsa om strategiska allianser eftersom en stor mängd vetenskapliga artiklar och böcker behandlar ämnet. Artiklarna handlar ofta om hur processen att skapa strategiska allianser går till samt vilken nytta det har för det enskilda företaget. Forskarna har undersökt företagsrelationerna från olika perspektiv med varierande teorier och analysmetoder. Något som också löper genomgående i artiklarna, är hur alliansen och dess resurser kan optimeras.

## **1.6 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att förklara hur och varför små och medelstora kunskapsföretag etablerar strategiska allianser samt vilka möjligheter det ligger i dem.

## **1.7 Avgränsning**

Vi har, i våra empiriska undersökningar, avgränsat oss till företag på Ideon i Lund. Det har vi gjort av praktiska skäl och dels för att Ideon är en ganska unik plats, då den kan förse undersökningen med ett representativt urval av kunskapsföretag. De undersökta fallföretagen befinner sig i olika stadier i sökprocessen för strategiska allianser. Vi har koncentrerat oss på inledningsfasen av alliansbildandet och endast på två fallföretag på grund av brist på tid och resurser.

Vi har även begränsat oss till att endast intervjua personer i ledande ställning i studerade fallföretag, därmed har vi fått en subjektiv uppfattning om företagets ställning i alliansen även om vi försökt ställa objektiva frågor utan att i allt för hög grad påverka de intervjuade personerna.

## 1.8 Arbetets disposition

- Kapitel 1* I kapitlet introduceras ämnet strategiska allianser. Kapitlet ger en övergripande bild av problematiken, syftet och de ramar som satts för uppsatsen.
- Kapitel 2* Här presenteras den metodik vi har valt att använda, för att närma oss frågeställningen ur ett teoretiskt perspektiv. Dess fördelar och nackdelar behandlas och en bild ges för trovärdigheten för tillvägagångssättet.
- Kapitel 3* Kapitlet presenterar teorier främst inom strategiska allianser.
- Kapitel 4* I kapitlet beskriver vi etableringsprocessen av strategiska allianser och presenterar bland annat motiv och fördelar för samarbeten.
- Kapitel 5* Här presenteras fallföretagen Scalado AB och Catator AB.
- Kapitel 6* I kapitlet jämförs tidigare presenterade teorier med den empiriska undersökningen ur ett analytiskt perspektiv samt att vi knyter den till frågeställningen.
- Kapitel 7* Här sammanfattas de viktigaste faktorerna som har identifierats i kapitel sex.

## 2 Metod och material

Vi anser att det är viktigt, att vi beskriver fallföretagen och de teorier som används i arbetet för att få en helhetsbild som är trovärdig. Vi försöker också förklara varför och hur teorier används i ett vetenskapligt arbete, då vi ser det som ett led i det akademiska angreppssättet.

Vid uppläggnen av uppsatsen beaktades strukturella och individuella faktorer. De strukturella faktorerna i föreliggande uppsats är den ekonomiska situationen i sökprocessen för strategiska allianser, medan de individuella aspekterna är kunskapsnivån och karaktären hos företagsledarna.

### 2.1 Val av metod

Vi har valt att lägga upp arbetet genom att använda en kvalitativ metod, då intervjuer har gjorts med nyckelpersoner i de studerade fallföretagen. Det medför en bredare förståelse av problemställningen genom en närhet till informationskällan som möjliggörs med metoden. Det beskriver således helheten av sammanhanget (Holme & Solvang). Vi har även inslag av en kvantitativ metod, som innebär att vi har använt ett formaliserat och strukturerat arbetssätt. Fördelen är att vi har kontroll och ser vilka förhållanden som är av intresse på förhand och därmed kan definiera det utifrån en given frågeställning. Kännetecknande för metoden är selektivitet och avstånd till informationskällan (Holme & Solvang).

Genom att använda båda metoderna så skapas en bredare och djupare förståelse av problematiken, eftersom metoderna kompletterar varandra och är ofta svåra att särskiljas åt (Holme & Solvang). Vi ansåg att det viktiga var att få den bästa tänkbara kombinationen av metoderna för att kunna beskriva sammanhanget på ett rättvist och korrekt sätt. Det leder till att läsaren får en möjlighet att tolka arbetsmetoden och ställa sig kritisk till resultatet.

Vårt angreppssätt, för hur vi har närmat oss frågeställningen, har utgjorts av en kombination av tre metodprinciper, vilka redogörs nedan, för att få bästa möjliga förståelse för det studerade fenomenet.

Vi har försökt att generalisera informationen från respondenterna, då vi anser att de personer vi har intervjuat uppfyller kraven för hur en företagsledare inom ett generellt kunskapsföretag agerar.

Vi anser också att uppfattningen av de strategiska allianserna bygger på att helheten av de kvantifierbara och sociala delarna behandlas. För att kunna förstå de sociala aspekterna måste vi se till individernas interna relation i nätverksprocessen. För att göra det på ett enkelt sätt utgår vi från det analytiska perspektivet. Det medför att vi försöker identifiera och isolera orsaksfaktorerna, så att studerade företeelser enkelt ska kunna bearbetas (Holme & Solvang).

Vidare har vi beaktat fruktbarheten då den utvecklar förståelse för beroendet mellan de strukturella elementen och de undersökta företeelserna. Elementen påverkas inom ramen för den faktiska situationen (systemprincipen). Det medför att organisationsstrukturens påverkan på situationer och handlingsmönsters inverkar på händelser (Holme & Solvang).

Vi har även försökt att använda kreativitet och oförutsägbarhet i vårt angreppssätt i den empiriska undersökningen, då samspelet och utbytet av handlingar spelar en central roll i aktörsprincipen. Aktörsprincipen medför att vi och aktörerna påverkas av varandra, vilket möjliggör nya uppfattningar och genereringar av ny kunskap i processen (Holme & Solvang). Genom ett sådant arbetssätt har vi försökt lokalisera de studerade fallföretagens uppfattningar om sökandet av strategiska allianser.

### **2.1.1 Teorier**

De teorier som har valts, anser vi, är av relevans för att tjäna som verktyg och för att vi ska kunna uppfylla det formulerade syftet i arbetet. Teorier kan variera i graden av precision och formalisering, då vissa teorier grundar sig på empiriska data medan andra bygger på logiska konklusioner. De teorier som inte är empiriskt prövbara lämnar utrymme för egna tolkningar som inte kan verifieras. Teorierna är abstraktioner av konkreta företeelser med vars hjälp vi försöker förutsäga och förklara de berörda fenomenen (Holme & Solvang).

Vi försöker med hjälp av våra teorier att få en sammanhängande bild av verkligheten som bygger på vår kunskap och forskning i teoretisk och empirisk data (Patel & Davidsson, 1994).

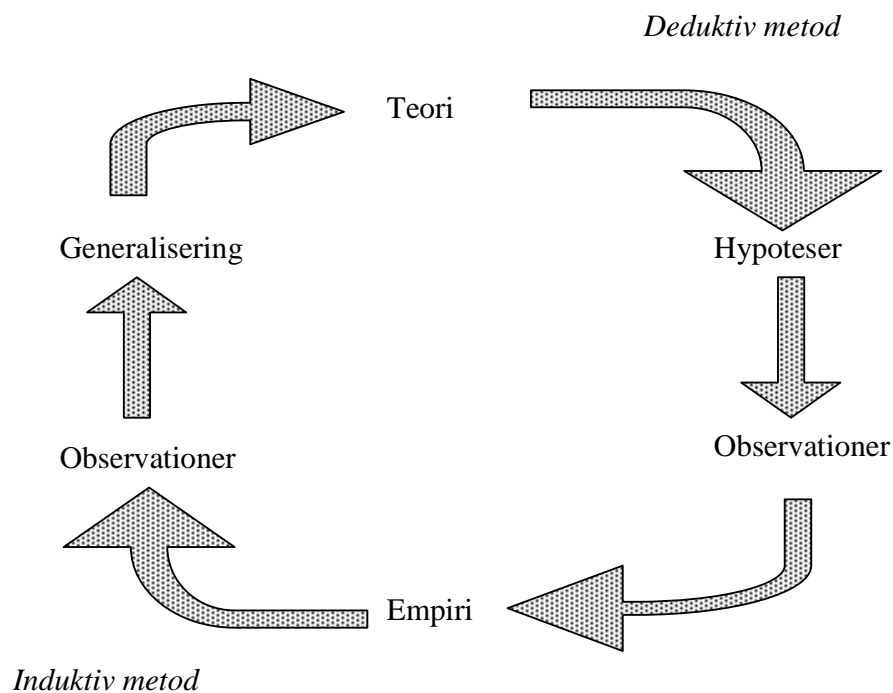
### **2.1.2 Modeller**

De modeller som vi använder i arbetet har till syfte att förenkla verkligheten och visa de sakförhållanden som är relevanta för det studerade fenomenet. Modellerna lyfter fram de väsentliga faktorerna, tycker vi, och väcker frågor som ger en djupare förståelse för företeelserna i sammanhanget och som möjliggör troliga och sannolika förutsägelser.

Bakomliggande och oidentifierade faktorer kan emellertid påverka förutsägelseerna både negativt och positivt, varför modellens precision i vissa sammanhang kan vara mer begränsad, än vad vi är medvetna om. Vi har inte identifierat samtliga bakomliggande faktorer som påverkar det studerade fenomenet på grund av brist på resurser. Det innebär att förutsägelseerna är begränsade av dessa ramvillkor.

## 2.2 Arbetsmetod

Vid vetenskapliga studier utgås från teorier med vilkens hjälp företeelser kan systematiseras. Arbetet kan utformas enligt endera av följande två metodiska angreppssätt; deduktivt eller induktivt. Det deduktiva förfarandet är bevisandets väg medan det induktiva är upptäckts väg (se figur 1).



**Figur 1: Deduktivt eller induktivt förfarande** Källa: Wiedersheim-Paul & Eriksson 1998.

Inledningsvis har vi använt en deduktiv ansats, eftersom vi hade förkunskaper om strategiska allianser efter att ha studerat artiklar och litteratur om ämnet. Det ledde till att teorier och intervjufrågor färgades av våra förkunskaper, då vi drog slutsatser om enskilda företeelser utifrån allmänna principer och befintliga teorier.

Efterhand övergick vi till en induktiv ansats i sakfrågor om strategiska allianser, då vi genom systematiskt insamlade empirisk data inducerade ny fruktbar och intressant kunskap om ämnet och därmed förändrade vårt synsätt i skapandet av strategiska allianser. Vi samlade in empirisk information kring det studerade fenomenet genom intervjuer för att senare systematisera materialet. Det är av betydelse att den induktiva metoden ger resultat som ger relevanta förutsägelser, förklaringar och tillämpningar (Glaser & Strauss, 1967). Vi har försökt att inte göra teorin till en förutsättning för arbetet utan en del i en process som successivt har formats och därigenom påverkat teorin genom härledda samband och inducerade hypoteser ur empiriska undersökningar.

## 2.3 Val av fallföretag

Vi har valt att studera företagen Scalado AB och Catator AB eftersom de ligger i olika skeden i skapandet av strategiska allianser. Företagen är kunskapsföretag inom databranschen respektive den kemiska industrin.

Anledningen till att vi har valt två fallföretag inom två olika branscher, är för att vi tror att det ger oss en bredare och mer nyanserad bild av behovet för strategiska allianser. Hade vi bara valt att koncentrera oss på ett företag hade vi fått en för snäv och kanske felaktig bild av verkligheten.

## 2.4 Trovärdighet

Problemformuleringen i ett vetenskapligt arbete kan antyda författarens inställning eller syn på samhället och människans natur (Johansson Lindfors, 1989). Ur vår problemdiskussion och grundsyn, som utgör fundamentet för arbetet, kan det urskiljas att vi anser att verkligheten kan uppfattas på olika sätt beroende på betraktaren. Den verklighet som vi återger i uppsatsen, försöker vi förmedla på ett objektivt sätt. Det står emellertid klart för oss att vi påverkas av synsätt inom det studerade ämnesområdet, tidigare forskningstradition, vår egen personlighet, våra intressen, anlag samt av den yttre politiska, sociala och kulturella miljön (Holme & Solvang, 1997). Därför är vi medvetna om att vårt förhållningssätt till viss mån är subjektivt och att det någon gång omedvetet under arbetet kommer att smyga sig in normativa inställningar och utgöra en grundval för något ställningstagande (Holme & Solvang, 1997). Vi har låtit respondenterna korrekturläsa fallföretagsbeskrivningen, för att få en korrekt beskrivning och minska graden av feltolkningar och subjektiva uppfattningar om företeelser i företaget.



## 2.4.1 Källkritik

Vi har försökt ställa oss kritiska till använda teorier och den litteratur vi refererar till. Frågan som uppkommer är om vi litar på de forskare som står bakom skrivna böcker och artiklar. För att öka trovärdigheten, reliabiliteten, på studerade företeelser, har vi valt att använda främst erkända tidskrifter och då främst av kända forskares material.

Kritiskt i processen är att sovra den information som är relevant i sammanhanget (Holme & Solvang, 1997). Vägledande i processen kan vara att ställa sig följande frågor (Alvesson & Skoldberg, 1994), vilka vi har försökt ha i åtanke hela tiden:

- Är den kunskap som vi tillägnar oss objektiv, hållbar och sann?
- Finns det premisser eller andra dolda förutsättningar som är relevanta och bör därför beaktas?
- Om det är så, vilka är då premisserna och förutsättningarna?

### 2.4.1.1 Validitet

Begreppet validiteten kan delas in i en inre och en yttre validitet och beskriver hur giltiga resultaten i studiens undersökning är.

Den inre validiteten beskriver hur väl modellens begrepp överensstämmer med dess operationaliserade definitioner och kan undersökas innan empiriska data samlas in. Till grund för bedömningen ligger våra tolkningar och tidigare erfarenheter från liknande studier (Merriam, 1998), som vi har använt som utgångspunkt för föreliggande uppsats, då vi inte kan uppleva den teoretiska definitionen av skapandet av strategiska allianser direkt i verkligheten. Den inre validiteten beskriver således hur väl modellens begrepp överensstämmer med dess operationella definitioner och anger i vilken utsträckning resultat från vår undersökning representerar det verkliga fenomenet (Cohen & Manion, 1994).

Vi tycker att den inre validiteten i föreliggande uppsats är god och giltig, då vi har studerat inledningsskedet av skapandet av strategiska allianser i kunskapsföretag genom att göra logiska konklusioner av insamlade teoretisk information och abstrakta definitioner. Det har hämtats från framförallt många olika tidskrifter och källor vilka är skrivna av erkända forskare. Det har sedan applicerats på vårt unika fall. Det vi försöker studera är inledningsskedet av skapandet av strategiska allianser och därför har källor som beskriver just inledningsskeden, skapandeprocesser och strategiska allianser använts för att få en nyanserad bild i studien.

Den yttre validiteten avser huruvida slutresultatet överensstämmer med realiteten (Andersen, 1994), vilket vi empiriskt har prövat. Det handlar alltså om resultaten från studien i föreliggande uppsats är generaliserbara eller inte. Vi har två möjliga ståndpunkter som vi kan inta, vad gäller generaliserbarhet från en kvalitativ intervjuundersökning (Merriam, 1998).

- Att det inte går att generalisera från fallundersökningen, vilket innebär en begränsning i metoden
- Att vi kan försöka stärka den yttre validiteten genom att använda oss av gängse urvalsmetoder.

Generaliserbarheten gäller främst liknande företag inom de studerade branscherna men kan till viss mån även beskriva andra företag utanför och i en vidare sfär, då många begrepp i studien är allmänt giltiga.

Vi tycker att den empiriska information, som vi har erhållit under intervjuerna, är tämligen giltig, då vi menar, att personer i ledande ställning i fallföretagen med starka och direkta kopplingar till möjligheten för skapandet av strategiska allianser har intervjuats. Resultat som intervjuerna mynnade ut i och de sammanhang och sättet som händelserna beskrevs i fanns starka kausala kopplingar till tidigare abstrakta resonemang och till vilka vi knyter an under analysen.

#### **2.4.1.2 Reliabilitet**

Den information vi använder oss utav, anser vi vara pålitlig, då vi har använt oss utav personer som är utav betydelse i sammanhanget. Under arbetets gång har material identifierats som inte har betydelse och därför avlägsnats. Vi har använt oss av många källor för att stärka reliabiliteten, det vill säga eliminerar ett dolt beroende.

Reliabilitet handlar också om att göra undersökningar på rätt sätt och vi som författare kan omöjligen låta bli att påverka intervjupersonerna.

#### **2.4.1.3 Samtidskrav**

Vi har försökt hålla oss till samtida källor. Emellertid kan viss använd litteratur vara obsolet, men dess grundläggande och beskrivna principer aktualiseras.

## 2.4.2 Primärdata

Primär information har i huvudsak införskaffats genom intervjuer med nyckelpersoner i fallföretagen. Vi har valt att göra personliga intervjuer med en kvalitativ ansats. De personer som har blivit intervjuade är Pierre Elzouki (CEO) och Maziar Jahanshahi (Investor Relations) på Scalado AB och på Catator AB intervjuades Tihamer Hargitai (Managing Director).

### 2.4.2.1 Intervjumetod

Personliga intervjuer har fördelen jämte enkäter att vi som intervjuare har möjlighet genom tolkning av kroppsspråk, mimik, tonfall med mera få mer information än enbart genom själva svaret. En av de vanligaste nackdelarna med intervjuer, jämfört med enkätutskick, är emellertid att de är tidskrävande och antalet respondenter blir lågt (Lekwall & Wahlbin, 1993).

Vid intervjutillfället med respektive fallföretag fick respondenterna inledningsvis fritt berätta om företaget, deras strategi och vision. Sedan styrdes intervjun mot skapandet av strategiska allianser där respondenten åter fritt fick berätta om deras syn på sin roll om skapandeprocessen. Vi har även använt oss av en intervjumall (se bilaga 1,2 och 3) för att hålla oss till sakfrågan. Vi har försökt att hålla en öppen intervju, då fördelarna är att vi har haft en möjlighet att förklara frågeställningar, om den intervjuade inte har förstått dem. Det har lett till att missuppfattningar och vilseledande svar i bästa möjliga mån har undvikits (Lantz, 1993).

Vi har försökt utföra intervjuerna mer som ett samtal än en utfrågning, vilket vi tror har gett mer djupgående och beskrivande svar. Genom att använda MiniDisc-spelare som komplement till anteckningarna har vi kunnat uppfatta svaren korrekt och vi har kunnat hålla ögonkontakt med respondenten, vilket vi tyckte gav en mer avslappnad diskussion. Att spela in på MiniDisc har även fördelen att allt finns sparad till skillnad från anteckningar som ofta baseras på vad den som intervjuar just vid tillfället anser vara av intresse. Bengtsson (1998) påpekar att valet av plats för intervjun är viktig. Intervjupersonerna bör känna sig lugna och trygga för att intervjun ska bli lyckad, därför har vi hållit intervjuerna på plats hos företagen, i deras naturliga miljö.

Vi har försökt ha intervjuareffekten i åtanke, att de svarande kan påverkas av oss,. Det är en viktig aspekt och fenomenet kan vara svårt att upptäcka (Lekwall & Wahlbin 1993). Det är av den anledningen viktigt att försöka undvika ledande frågor och att inte påverka via subjektiva kommentarer. Vi har försökt att göra neutrala frågor som inte är ledande. Det för att också undvika att de intervjuade "glorifierade" sitt företag, svarade vad de tror att vi ville höra, eller om de avsiktligt har försökt dölja sakförhållanden.

Temat strategiska allianser kan uppfattas som ett känsligt område för vissa företag, då det kan finnas sekretessbelagd information rörande framtida strategier för partnerskap.

### **2.4.3 Sekundärdata**

Vi har samlat in sekundär information, genom att studera offentligt material, kopplat till fallföretagen, branschen samt redaktionella och vetenskapliga artiklar med direkt anknytning till strategiska allianser.

### **2.4.4 Självkritik**

Metoden vi har valt har som syfte att uppfylla uppsatsen frågeställning. Våra tidigare studier, då främst genom en kurs om strategier och styrsystem på C-nivå, kan ha påverkat vårt angreppssätt till uppläggnings av arbetet. Det finns en möjlighet att vi inte har identifierat alla signifikanta variabler som kan påverka den studerade processen, det på grund av resursbrist.

Kritik till intervjun kan vara att undersökningen påverkas och begränsas av den sensibilitet och integritet som vi besitter, vilket är väsentligt då metoden ligger till grund för den insamlade informationen och analys vi behandlar i uppsatsen. Det finns även risk för att våran normativa föreställningar vinklar arbetet så att det passar våran föreställning eller arbetets syfte.

### 3 Strategiska allianser

Traditionellt har företagen pressat leverantörer för att få bättre avtalsvillkor och har det inte lyckats, då har företagen allt som oftast brutit samarbetet. Det är ett mycket improduktivt handlande, då stora resurser har gått förlorade på transaktionskostnader. Andra komplikationer har varit att företagen har förlorat kundfokus, då samarbetet har varit resurskrävande. Det Lewis (2001) förordar istället för en traditionell kundleverantörs förhållande är att skapa allianser, vilket inkluderar både horisontell och vertikal integration. Det gynnar både det aktuella företaget och dess leverantörer och kunder, då de är delar av en och samma värdekedja. Företagen kan i en relation utnyttja gemensam kunskap, design, komma in på nya marknader, forskning och utveckling, vilket har medfört lägre leverantörskostnader, ökad kvalitet, kortare ledtider och ökad kundtillfredsställelse. Strategiska allianser ger företagen access till ny information. På så vis har företagen funnit konkurrensfördelar genom externa och interna resurser samt att förmågor utnyttjas (Gulati et al., 2000).

Andra orsaker till att samarbeten mellan företag under senare tid ökat markant, kan hänföras till en utveckling av företag mot en effektivisering och ökad lönsamhet. Marknaden har förändrats på senare år, då den globala konkurrensen har hårdnat samt att det har skett avregleringar och standardiseringar av produkter världen över. Det har medfört att inträdesbarriärer till de olika nationella marknaderna har blivit lägre och tidigare skyddade marknader plötsligt har utsatts för internationell konkurrens. Det har lett till att strategiska allianser har blivit ett kostnadseffektivt sätt för att få tillgång till en ny marknad. Det har även lett till att företagen har kunnat nå en renodling mot det företagen kan bäst, det vill säga en fokusering på kärnkompetensen och utveckla den utan att behöva spendera likvida medel på kompletterande aktiviteter, som inte direkt är knutna till just kärnverksamheten men som ändå är essentiella för företaget. En annan faktor för att fokusera på kärnverksamheten är att en dynamisk marknad oftast har en kortare produktlivscykel än en traditionell marknad. Olika typer av samarbeten ger här större möjligheter till flexibilitet och att snabbt kunna driva fram nya produkt-generationer. Dock har mindre kunskapsföretag olika betydelser i värdekedjan, då de oftast bidrar med en liten del av slutprodukten. (Wikström & Normann, 1992)

### **3.1 Definition av strategiska allianser**

En strategisk allians definieras, enligt Wikström & Normann (1992), som ett organisatoriskt arrangemang som utnyttjar resurser och kompetens från två eller flera organisationer, vilket möjliggör en förbättrad konkurrensförmåga för de enskilda organisationerna. Vidare karaktäriseras strategiska samarbeten mellan enskilda företag genom att de har överensstämmande mål, strävar för ömsesidig nytta, och erkänner ett ömsesidigt beroende (Mohr & Spekman 1994).

Vi definierar strategiska allianser liksom Bengtsson et al. (1998), som ett samarbete för att uppnå strategiska mål. Det bakomliggande huvudsyftet med alliansen är en önskan om förbättrade konkurrensmöjligheter. Visserligen begränsar vår definition de formella allianserna, men det finns fortfarande ett flertal samarbetsformer som ryms inom begreppet. Det kan vara allt från mycket fasta samarbetsformer med samägande bolag, där långa förhållanden samt korta samarbetstider förekommer. I de formella allians- eller samarbetsstrukturer, som innehåller deläggande, finns en hel mängd olika former av samarbete i form av långsiktiga kontrakt, där olika former av allianser regleras bland annat av licens- och agenturrättigheter. I dessa fall måste kontrakten, som har en relativ lång löptid, göras i god tid innan samarbetet påbörjas.

### **3.2 Definition av kunskapsföretag**

Vanligen brukar kunskapsföretag definieras som företag inom data-, bioteknik-, konsult- eller reklambranschen. Ett tänkbart kriterium för att vara ett kunskapsföretag kan vara att kostnaderna för produktutveckling ligger till grund för prissättning istället för produktionskostnader. Karaktäristiskt för kunskapsföretag är även att de agerar i öppna och dynamiska nätverk, var samarbetet är av stor betydelse i en starkt konkurrensutsatt position (Uvell, 1999). Vidare kan verksamheten i kunskapsföretag beskrivas som icke standardiserad med kreativa inslag på individuell och organisatorisk nivå. Verksamheten är individberoende med väsentliga inslag av intrikat problemlösning. Av betydelse i sammanhanget är att förstå att substansen i kunskapsföretag huvudsakligen utgörs och domineras av självständiga och mänskliga resurser (Lindmark, 1990). Högutbildade och professionella individer är således centrala kunskapsförmedlare även om viss kunskap kan institutionalisera och förläggas till organisationsnivån, nätverket, i form av kollektiva referensramar (kulturer), systematiserade arbetssätt, manualer och så vidare. (Alvesson, 2000).

Ett annat gemensamt drag för kunskapsföretag är en avsaknad av ritualer och traditioner (Uvell 1999). Det utmärker sig genom att individer är entusiastiska till sina arbetsuppgifter och finner det roligt att utföra dem. Det spelar mindre roll för de anställda att arbete och fritid flyter ihop i allt större utsträckning.

Ledarens roll i sammanhanget är koordination av individers kompetens med en betoning på prestigelöshet (Stael von Holstein, 1999). Ledarens roll som chef tonas allt mer ner och utgör allt mer en länk mellan de anställda. Det starka beroendet av nyckelpersoner, som på så vis framträder, gör företaget sårbart för att de lämnar företaget.

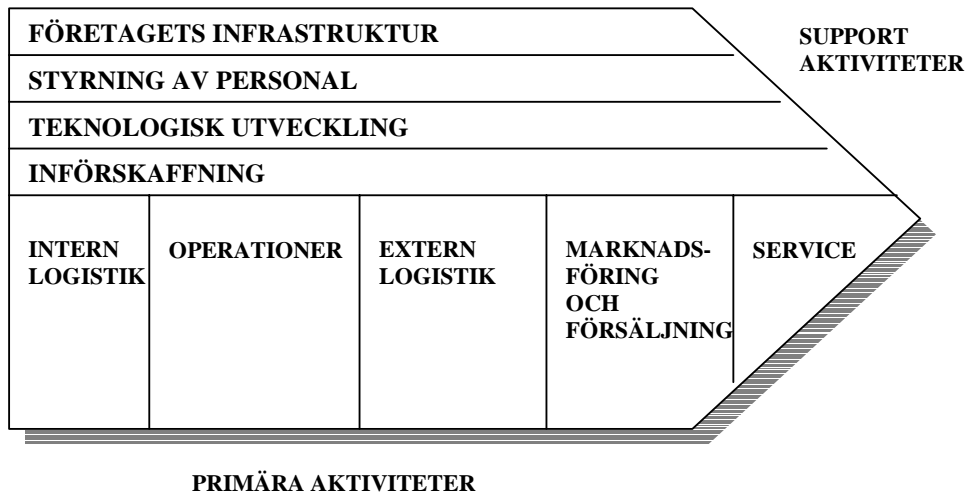
Ett problem med begreppet kunskapsföretag är att det är starkt prestigeladdat. Begreppet kan därför komma att användas för att det låter bra, snarare än för att det verkligen definierar företaget (Alvesson, 2000).

### 3.3 Värdekedjan

Varje företag har en kollektion av elementära och värdeskapande aktiviteter, som är fysiskt och tekniskt distinkta. De kan liknas vid byggklossar som tillsammans bygger upp en helhet eller ett värde som företaget erbjuder kunden. Aktiviteterna kan vara kopplade till design, produktion, marknadsföring och leverans eller utgöra ett stöd för andra aktiviteter (Porter, 1985).

De värdeskapande aktiviteterna nyttjar införskaffade inputs, mänskliga resurser och teknologi, för att kunna utföra processer i företaget, var varje aktivitet använder och skapar information. Aktiviteterna har en logisk koppling till varandra internt i företaget och skapar successivt ett mervärde. Det är viktigt att påpeka att länkarna inte bara knyter samman aktiviteter inom företaget utan även mellan företaget och dess leverantörer och kunder. På grund av det kan alla parter vinna på en bättre förståelse och ett bättre utnyttjande av länkarna. Hur företaget utnyttjar och formar sin värdekedja kommer att avgöra konkurrens fördelarna. Det varierar således mellan olika företag. Företaget kan satsa på antingen segmentering, vertikal integration, geografisk- eller industriell begränsning i sitt förbättringsarbete (Porter, 1985).

Värdekedjan kan delas in i nio generiska kategorier av aktiviteter som är sammanlänkade på ett karaktäristiskt vis. Kategorierna delas i sin tur in i två huvudkategorier; primära- och supportaktiviteter. Primära aktiviteter är de som innefattar det fysiska skapandet av produkter, marknadsföring, logistik och service (se figur 2). Supportaktiviteterna stödjer varandra och de primära aktiviteterna genom en tillförsel av inputs, teknologi, mänskliga resurser med mera till företaget. Identifieringen av de värdeskapande aktiviteterna kräver att teknologiskt och strategiskt distinkta aktiviteter isoleras från varandra (Porter, 1985).



Figur 2: Värdekedjan. Källa Grant 2002 s. 148.

### 3.3.1 Primära aktiviteter

De primära aktiviteterna indelas i följande fem kategorier (Porter, 1985):

- **Intern logistik** - Aktiviteter som är associerade med mottagande, lagring, spridning av input på andra aktiviteter.
- **Operationer** - Aktiviteter som är till för att transformera input till den slutgiltiga produkten.
- **Extern logistik** - Aktiviteter associerade med insamlande, lagring och fysisk distribution av produkt till köpare.
- **Marknadsföring och försäljning** - Aktiviteter som skapar ett behov så att köparen införskaffar produkten eller tjänsten.
- **Service** - Erbjuder service för att förbättra eller behålla värdet av produkter och tjänster.



### 3.3.2 Supportaktiviteter

Supportaktiviteterna indelas i följande fyra kategorier (Porter, 1985):

- **Införskaffning**

Det är aktiviteter relaterade till införskaffandet av input och tenderar att spridas i organisationen, då beställningar ofta sker på olika nivåer i företaget.

Själva kostnaden för införskaffningen av aktiviteterna är vanligtvis små eller rent försumbara i förhållande till totalkostnaden, men har ofta ett stort inflytande på ett företags enhetliga kostnader och differentiering. En förbättrad inköpspraxis kan starkt påverka kostnaden och kvaliteten på inköpt input, likaså för andra aktiviteter associerade med mottagandet och användandet av input och den interaktion som är aktuell med leverantör.

- **Teknologisk utveckling**

Varje värdeskapande aktivitet innesluter en viss grad av teknologi och know-how i procedurer eller i handhavandet av processutrustning. Ofta är spektret på använd teknik brett: från att förbereda dokument och transportera gods till teknik innesluten i själva produkten.

Teknologiutveckling består utav en rad distinkta aktiviteter som kan relateras till försök till att förbättra produkter och processer. Vanligtvis brukar teknologi utvecklingsfunktionen associeras till ingenjersavdelning eller utvecklingsgruppen. Vanligt är emellertid att teknisk utveckling sker i många olika delar av företaget, även om det inte explicit uppmärksammas eller känns igen.

Teknologi utveckling som är relaterad till produkten och dess kännetecken stödjer hela värdekedjan medan andra tekniska utvecklingar stödjer specifika primära- eller supportaktiviteter.

- **Styrning av personal**

Styrning av personal härrör till aktiviteter i samband med rekrytering, inhyrning, träning, utveckling av personal. Det uppträder på olika områden i företaget, liksom andra support aktiviteter, och dispersionen av dessa aktiviteter kan leda till inkonsekvent policy. Styrning av personal har också till uppgift att kartlägga kompetens och öka motivationen bland anställda.

- **Företagets infrastruktur**

Aktiviteter som strategisk planering av ledningsgruppen, bokföring och redovisning stödjer hela värdekedjan och inte individuella aktiviteter.

### 3.3.3 Marknadsetablering och alliansbildning

Etablering av ett företag handlar i stort sett om att utvärdera vilka möjligheter det finns på marknaden. Företaget kan tillfredsställa befintliga behov eller skapa nya behov som det kan tillfredsställa, genom en kollektion av värdeskapande aktiviteter. Kunskapsföretagens uppgift är således att identifiera eller förutse framtida trender och tendenser för att kunna dra ekonomisk nytta av dem i värdekedjan. Informationsbehovet, för att kunna förutse framtiden, tillfredsställs genom feedback från kunder och andra aktörer på marknaden. Ibland kan det också vara så att de rätta faktorerna eller behoven finns tillgängliga vid en viss tidpunkt, och som gagnar företaget endast om det vid rätt tillfälle och plats. Lyckas företaget identifiera dessa och omsätta dem till den befintliga affärsidén skapas det lönsamma produkter (Lambing & Kuehl, 1997).

Värdekedjans struktur skiljer därför sig för olika företag beroende på historiska aspekter och då främst genom de strategier olika aktörer har valt och hur de sedan har implementerats. Skillnaderna i strukturen kan bestå i olika enheter i produktlinjen, olika köpare, olika geografiska områden och distributionskanaler. Genom skillnaderna etableras ramen för det spelrum som företagen agerar i och utgör en källa, var sökandet av konkurrensmässiga fördelar sker. Hur varje aktivitet utförs i företaget kommer att påverka dess bidrag till kundens slutgiltiga upplevelse vid konsumtionen av produkten eller tjänsten. Aktiviteten öppnar därför upp möjligheten att påverka differentieringsgraden hos slutprodukten (Porter, 1985).

I termer av konkurrens är värdet den mängd som köparna är villiga att betala för slutprodukten. Företag är lönsamt då priset överstiger kostnaderna som är involverade i skapandet. Att skapa ett sådant värde utgör målet för ett generiskt och strategiskt angreppssätt. Därför är det värdet av produkten eller tjänsten som ska användas för analys av företagets konkurrensmöjlighet istället för kostnaden för den. Företagen differentierar sig ofta genom att utmärka sig via kvalitén och ökar därför avsiktligt kostnaderna för att kunna begära prispremium (Porter, 1985).

Värdekedjan kan således utgöra en grund för analys av konkurrensfördelar och finna alternativ till att skapa och behålla dem. Värdekedjan kan också vara vägledande för uppbyggnad av organisationsstruktur. Det logiska är att aktiviteter som har direkt liknande ändamål länkas och utnyttjas genom att de placeras under en och samma avdelning. Det är ofta många länkar mellan aktiviteter i värdekedjan och det är därför av betydelse att en mekanism finns för koordinering och optimering (Porter, 1985).

Om ett företag endast inriktar sig på ett speciellt marknadssegment kan det skraddarsy sin värdekedja för just det området. Det kan leda till lägre kostnader och ökade differentieringsmöjligheter för agerandet i det segmentet jämfört med konkurrenternas möjligheter. Därför är det av betydelse om företaget breddar sitt geografiska område, då graden av integration påverkar de konkurrensmässiga fördelarna (Porter, 1985).

I besläktade industrier med koordinerade värdekedjor kan interrelationer skapa konkurrensfördelar. Ett företag kan utnyttja fördelarna av en bredare omfattning internt eller genom att utveckla koalitioner med andra företag. Koalitionen är ett långsiktigt avtal som sträcker sig utöver normala marknadsaktiviteter men faller utanför sammanslutning av företag. Formen för samarbetet kan vara joint venture, licenser, leverantörs avtal eller bildandet av team av oberoende företag, där integrationen möjliggör en djupare grad av koordinering eller att värdekedjan delas med andra koalitionspartners. Företagens effektiva verksamhet breddas utan att företaget i sig blir bredare. Det möjliggör att företaget kan penetrera nya segment, geografiska områden eller komma i kontakt med relaterad industri (Porter, 1985).

### 3.4 Nätverk

I en miljö där förändringstakten är hög gäller det att ha en styrning som kan anpassa organisationen till den nya snabbföränderliga miljön (Matusik & Hill, 1998). Det blir allt viktigare att ha en organisatorisk flexibilitet, det vill säga företagets förmåga att anpassa sig till förändringar i dess omgivning, som tillåter att företaget snabbt kan adaptera sig till förändringarna i den externa miljön (Winfrey et al., 1996). Företagsledningen bör ständigt utöva strategiskt ledarskap, bygga upp dynamiska kärnkompetenser, fokusera på och utveckla humankapital, exploatera globala marknader och skapa allianser, samt utveckla ny organisationsstruktur för att underlätta snabb informationsspridning och effektivitet i organisationen (Hitt et al., 1998).

I den dynamiska miljön måste företaget kunna tillvarata nya möjligheter och röra sig i nya riktningar innan konkurrenterna gör det. För att åstadkomma den snabbheten måste företagen ha en organisationsform som ersätter tröghet med flexibilitet, vilket medger snabba beslut samt främjar engagemang och samarbete för personalen (D'Aveni, 1995). Det leder till att organisationer bör byggas upp som olika fristående moduler, som är knutna till varandra i ett nätverk, för att vid krav på organisationsförändringar klara av att snabbt anpassa sig till de nya förhållandena i omvärlden (Nadler & Tushman, 1999).

Dynamiska nätverk kommer att bli nästa århundrades företagsform (Miles, 1989), med vilket menas att det finns en "mäklare" som har en central funktion i nätverket. Mäklarens uppgift är att sammanföra resurser från olika företag i syfte att kunna erbjuda systemlösningar. Anledningen till att den företagsformen kommer att öka, är att företagets resurser kommer att vara för små, för att internt förfoga över alla funktioner och dessutom ha råd att betala för outnyttjad arbetskraft och anläggningstillgångar. Det leder till att samarbete med andra företag blir nödvändigt. Den ökande konkurrensen och den snabba teknologiska utvecklingen favoriserar organisationer som är snabba och flexibla. Det dynamiska nätverket tillvaratar de personliga resurserna bättre än i stora företag.

Det lämpar sig bäst för entreprenörsföretag. Den sorts nätverk uppfostras av organisationer som ofta använder sig av "outsourcing", beroende på deras ständiga växling i konkurrensmarknaden. (Van Horn & Harvey, 1998)

Ett nätverk mellan olika värdekedjor består i kontakter och utbyten mellan individer och olika företag utifrån ömsesidiga intressen och vilka varierar i styrka och intensitet. Kontakter, förmåga att samarbeta i olika projektgrupper och starka relationer till kollegor och samarbetspartners får allt större betydelse. I samband med det växer också vikten av att ha en social kompetens, det vill säga förmåga att skapa, behålla och utveckla goda relationer, som påverkar och avgör företagets styrka i en dynamisk miljö. Därför går nätverksbyggandet ut på att upprätta och underhålla förtroenderelationer för bland annat långsiktigt samarbete och utbyte av erfarenhetskunskap. Nätverk kan förse entreprenören och företaget med en personlig säljkraft (De Raffele & Hendricks, 1998) och erbjuda kvalificerad kompetens, idéer, nya uppdrag, nya kunder, värdefull information och personlig utveckling. Nätverket ger företaget också tillgång till komplementära resurser, där etablerade företag söker allianser i första hand för att fylla de resursgap som finns i företaget, då kan företaget fortsätta att fokusera sin verksamhet på kärnverksamheten (Hite & Hesterly, 2001). Det problem som kan uppstå är att det skapas ett resursberoende, vilket kan leda till att företaget förlorar sin självständighet och blir bundet till nätverket.

Det som är viktigast, för att få tillgång och kunna ta emot information från nätverket, beror inte på storleken utan på kvalitén på relationerna (Kale et al., 2000). Nätverksallianser kan vara ett kraftfullt verktyg för att skapa standarder ute på marknaden, vilket medför att alla aktörer i alliansen gynnas, det vill säga ett paretooptimalt läge skapas (Ernst & Halevy, 2000). En soloföretagare som bara möter kunder och inte tar tillvara på alla de andra möjligheterna som nätverket erbjuder, blir mycket ensam i längden, därför kan nätverket fungera som ett kollektivt bollplank. (Langborg & Westlund, 1998) För nystartade företag blir de första informella nätverken kortvariga och spontana, för att sedan övergå till högoperationella länkar inom formella nätverk (Shiva, 1997). Det minskar den ekonomiska risken och ökar flexibiliteten och möjligheterna att förverkliga företagets idéer genom att nätverkets resurser mellan olika värdekedjor finns att tillgå. För att nätverksorganisering ska fungera behövs det tillit, öppenhet, specialisering och framförallt engagemang. Relationsskapandet byggs på ett ständigt givande och tagande, det vill säga på komplettering av varandras kunskap (Langborg & Westlund, 1998).

### 3.5 Olika typer av allianser

Det övergripande syftet med allianser är att förbättra företagens konkurrensförmåga, men oftast inte generellt utan bara delar av den. Det talas om följande huvudtyper av allianser (Bengtsson et al, 1998):

*Konkurrentalliansen* är den typ av allians som är den mest riskfyllda, då samarbetet ingås med en direkt konkurrent. Hanteras samarbetsformen på rätt sätt kan den emellertid ge goda skalfördelar, då parterna kan utnyttja samma produktionsapparater eller distributionskanaler. Det medför ofta att konsumenterna upplever att de får en bättre produkt till lägre pris. I en *marknadsutvecklingsallians* verkar företagen i samma bransch, men de figurerar på olika geografiskt belägna marknader eller olika segment av marknaden. Samarbetet leder till att företagen får tillgång till en marknad, som inte skulle vara ekonomiskt hållbar för företaget att ensamt penetrera. En annan drivkraft för alliansformen är möjligheten till breddning av produktsortimentet, då företagen kan erbjuda en helhetslösning för kunden. *Leverantörsalliansen* syftar till att minska transaktionskostnaderna mellan leverantören och kunder genom integration av försäljnings- och inköpsprocesser. Det medför att till exempel leverantören kan hålla sig informerad om vad, när och hur mycket denne ska leverera till kunden. Det kallas för economies of speed i form av Just In Time delivery. Leverantören kan således leverera precis i den tidpunkt och i den aktuella volym som kunden konsumerar av enheterna och därför minskar lagerhållningskostnaderna. *Kundalliansen* följer samma principer som leverantörsalliansen, fast tvärtom. Om två företag, med olika produkter, tillsammans riktar in sig på ett gemensamt segment etablerar de en *produktutvecklingsallians*. På så vis kan till exempel flygbolag och hotell samarbeta för att knyta till sig affärsresenärer. Genom synergieffekter minskar deras transaktionskostnader och marknadsföringskostnader.

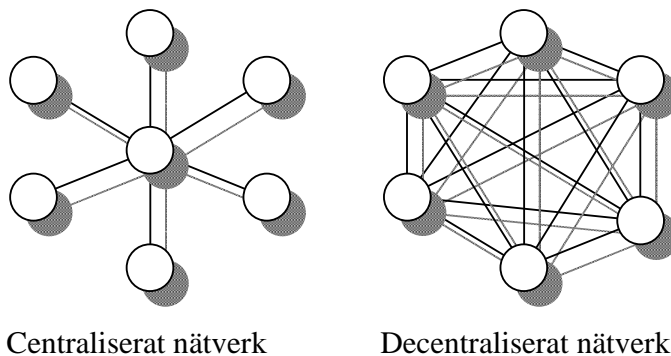
För att nå de konkurrensfördelarna, som företagen söker, ska parterna lära av varandras inneboende kunskaper och egenskaper (Pralahad & Hamel, 1990). Ett ömsesidigt utbyte av information mellan företagen skapar emellertid ett problem, nämligen: Hur företagens kunskaps och informations utbyte ska utformas för att undvika att respektive företags kärnkompetens går förlorad (Kale et al, 2000). Kärnverksamheten i kunskapsföretag är processande av information vilket kräver kunnande, know-how. För att ett kunskapsföretag således ska kunna utvidga sin kärnverksamhet kräver det att företaget införskaffar ny information. Det kan företaget göra genom att ingå i en lärande allians tillsammans med en eller flera partners, där de utbyter kunskap (Pralahad & Hamel, 1990). För att företagen ska kunna tillgodogöra sig kritisk kunskap av sina partners i samarbetsformen, måste företagen öppna upp sig för partnererna och riskerar då att kärnkompetens läcker ut ur företaget. Samtidigt blir företaget också sårbart för en oproportionerlig kunskapsöverföring, då de riskerar att ge mer än vad de tjänar på inkommande kunskapstransaktioner.

## 3.6 Formalisering

Formalisering utgörs av graden av regler och procedurer som reglerar beteendet och strukturen mellan medlemmarna i nätverket. Behovet av formalisering och centralisering ökar i och med att antalet parter ökar (Van de Ven & Ferry, 1980).

### 3.6.1 Centralisering

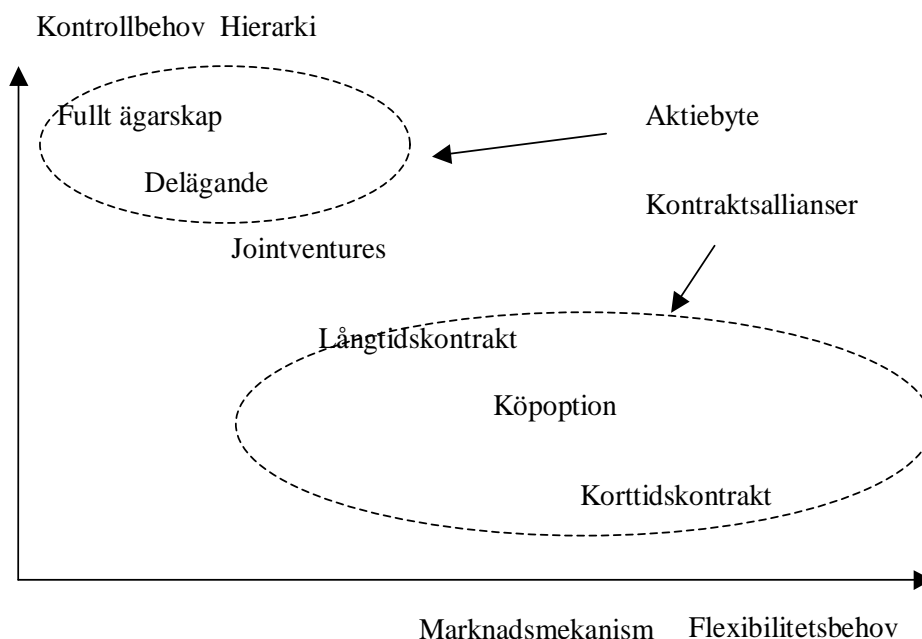
Centralisering berör två aspekter i en allians, nämligen centralisering i beslutsfattande och centralisering av informations- och resursflöden. Centraliseringsgraden i alliansen avgörs av hur mönstret av resurs- respektive informationsflöden mellan deltagarna ser ut. Två typfall av centralisering kan beskrivas enligt figur 3. I det centraliserade nätverket kan informationsflödena hämmas av graden av centralisering, då regleringar ökar administrativ byråkrati. I den decentraliserade alliansformen finns ett friare flöde av information, då den öppnare strukturen medger ett effektivare informationsutbyte (Van de Ven & Ferry, 1980).



Figur 3: Exempel på centraliserat och decentraliserat nätverk. Källa: Van de Ven & Ferry 1980.

### 3.6.2 Organisationsformer

De strategiska allianserna kan anta olika organisationsformer. För att visa det, kan allianserna systematiseras som mellanformer mellan den enhetliga organisationen (hierarkin) och den flexibla organisationen under fri konkurrens (marknadsmekanismen) (Van de Ven & Ferry, 1980).



**Figur 4 Fastare och lösare samarbetsformer vid olika kontroll- och flexibilitetsbehov. Källa: Bengtson et al., 1998 s. 75. Bilden är modifierad av författarna.**

I alliansbildandet finns tre olika typer av bindningar som kan systematiseras i aktiebyte, joint venture och kontraktsallianser (se figur 4)(Ernst & Halevy, 2000).

Aktiebytet är den form som närmast liknar den hierarkiska organisationsstrukturen. Det medför att företagen får fullt ägarskap eller blir delägare i varandra och får således större insyn i varandras verksamheter. Strukturen karaktäriseras av hög integrationsgrad och det är relativt enkelt att bygga upp, vilket leder till att opportunistik stävjas, eftersom det ligger i allas intresse att samarbetet ska generera god lönsamhet (Ernst & Halevy, 2000).

Jointventure innebär att två eller flera företag tillsammans bildar en fristående enhet. Den bindningsformen är närmare den fria marknadsmekanismen, då flexibiliteten är högre i organisationsstrukturen. Den formen används ofta vid riskfyllda projekt till exempel vid inträde på nya marknader. En nackdel med jointventure är att det är ett komplext sätt att bilda ett företag, då det finns många intressen representerade (Ernst & Halevy, 2000).

Den alliansform som står närmast den fria marknaden är kontraktsallianser, som kan ingås i form av långtidskontrakt, köpoption eller korttidskontrakt. Kontraktsalliansernas form varierar i grad av samordning beroende på vad alliansens funktion är, till exempel vid forskning och utveckling sker ett utbyte av företagsspecifika resurser (Ernst & Halevy, 2000).

En konsekvens av utvecklingen mot partnersystem med kontraktsallianser och därmed en ökad koncentration av kärnkompetens är tydliga inslag av outsourcing och subcontracting, då kompletterande funktioner utkontrakteras till andra företag. Därför är outsourcing ett samarbetsbaserat medel för fokusering på renodlad kärnverksamhet. Fördelar är att det är en billigare åtgärd än de ofta kostsamma nedläggningarna, eftersom ersättning erhålles för de utkontrakterade funktionerna samt att företaget delvis behåller kontrollen över den externa enheten som bildas, istället för att helt eliminera eller avyttra den (Bengtsson et al., 1998).

Alliansbildningar har traditionellt uppkommit genom fusioner och uppköp eller vid tillfälliga projekt och konsortiebildningar. Näringslivet uppfattade tidigare den hierarkiska lösningen som den bästa eller enda möjliga på grund av kontrollbehovet (Wikström & Normann, 1992).

Den alliansform, som företagen bör anta, är beroende på hur marknaden uppför sig (Harrigan, 1988). På större och mer attraktiva marknader är den vanligaste samarbetsformen delägande, speciellt om inträdesbarriärer är höga. Marknader som karaktäriseras av osäkerhet och fluktuerande efterfrågan lämpar sig främst för samarbetsformer utan delägande för att bevara flexibiliteten. Företag föredrar lösare former av samarbete på marknader, där konkurrensfördelarna är osäkra och lättföränderliga. På mogna marknader med höga kostnader för utvecklingsprojekt, där riskerna är höga och global konkurrens råder, tenderar samarbeten med delägande vara den vanligaste formen av samarbete, eftersom det är av intresse att fördela kostnaderna och riskerna mellan företag.

Vissa områden präglas alltmer av vertikal desintegration. Det är områden, där olika affärsfunktioner utförs av olika fristående företag och vilket ger upphov till att dynamiska nätverk etableras. Dessa företag samarbetar på marknadsmässiga grunder och bildar en förädlingskedja som ständigt kan omformas, när enskilda företag går in i och ur samarbetet på grund av nya och komplexa marknads- och konkurrenssituationer (Wikström & Normann, 1992).

En annan variant på dynamiska nätverk, men då i ett innovationsperspektiv, beskrivs av Porter (1990). Han menar att det dynamiska nätverket är ett fenomen som består i att ledande företag i olika branscher tenderar att lägga sig nära varandra fysiskt, framförallt när det gäller huvudkontor och utvecklingsavdelningar. Fristående företagen drar på så vis nytta av närheten till konkurrenter genom att de bäst kunniga i branschen också dras till området. På så vis kan forskningsresurser byggas upp tillsammans med universitet och en mer påtaglig rivalitetskänsla uppstår då det finns tillgång till specialiserade leverantörer med mera. Den företeelsen kan upplevas i Silicon Valley. Även om företagen är fristående utan samarbetsavtal kan de dra nytta av varandra genom att sporra varandra och därmed ständigt påvisa sin konkurrens- och utvecklingskraft. Porter (1990) har valt att kalla fenomenet för "Hollywood-effekten".



### 3.7 Varför många allianser bryts

Bildandet och upprätthållandet av allianser är en balansgång med många fallgropar, vilket många företag misslyckas med. Det uppskattas att drygt 50 % (Bengtsson et al., 1998) av ingångna allianser bryts, där alliansens syfte inte har uppfyllts.

Professor Lyles (1987) drog slutsatsen att grundorsakerna till misstagen var:

1. Dåligt omdöme grundat på ofullständiga kunskaper och erfarenheter av allianssamarbete
  - Felaktig uppfattning eller beskrivning av affärsidé
  - De långsiktiga konsekvenserna av samarbetet felbedömdes
  - En dålig förståelse för de kausala sambanden i företaget och som egentligen genererar likvida medel för företaget
  - För optimistiska kalkyler
2. Misstag av enskilda nyckelpersoner
  - Felbedömningar av marknaden och dess efterfråga
  - Inadekvat analys av företaget
  - Företaget valde fel personal att leda och organisera samarbetsprojekten
  - Förtroendet för den andre parten var inte tillräckligt stort
3. Oförutsägbara händelseutvecklingar
  - Uteblivna synergieffekter
  - Företags kultur har förbisetts
  - Skillnader i ledningsstilar (som entreprenörsanda eller förvaltarskap)
  - Motiven för samarbetet var oklara eller kom att ändras över tiden

Det bör noteras att ett avslutande av allianssamarbete inte nödvändigtvis innebära ett misslyckande. Det kan vara fullt möjligt, att företagen i alliansen har uppnått vad de hade för avsikt med samarbetet under den aktuella tidsperioden. Därför skulle alliansen komma att sakna funktionen som samarbetsform för den framtida verksamheten för de berörda företagen (Lyles 1987).

## 4 Etableringsprocessen för strategiska allianser

Vid alliansbildandet genomgår företaget en etableringsprocess, där företaget söker lämpliga samarbetspartners för deras strategiska ändamål. Det för att företag ska kunna enbart bedriva de aktiviteter som de är bäst på, det vill säga renodlad kärnverksamhet. Det medför att företaget har en möjlighet att skapa unika värden i form av teknologi och kompetens eller till en förmåga av hög kostnadseffektivitet. De flesta företag skapar konkurrensfördelar ifrån relativt få aktiviteter i den värdeskapande processen. Ett företag gör därför ofta klokt i att koncentrera sig på sina kärnaktiviteter. Om företagen kontrakterar ut sina kompletterande aktiviteter och sidoaktiviteter genom "outsourcing" och "joint venturing", leder det till att företaget kan uppnå betydande fördelar genom att få en starkare strategiskt fokus och därmed en bättre position på marknaden. Görs inte det riskerar företaget att förlora i konkurrenskraft (Wikström & Normann, 1992).

I den föränderliga omvärlden har kunskapshanteringen en framträdande plats och i ett alltmer kunskapsintensivt samhälle och företagande, kan företag inte ha djup kompetens inom många områden, funktioner och aktiviteter. För att kunna skapa och bibehålla långsiktig konkurrenskraft är det samtidigt nödvändigt att vara just professionell inom många områden och aktiviteter. För att lösa dilemmat har allt fler företag valt att samarbeta, ingå allianser och dela resurser med andra företag, såväl formellt som informellt (Wikström & Normann, 1992). En annan viktig drivkraft bakom framväxten av partnersystem är informationsteknologins utveckling. De ökade möjligheterna att snabbt och säkert överföra information inom och mellan företag (Wikström & Normann, 1992). Skapandet av strategiska allianser är en process som måste ständigt underhållas och det är viktigt att hitta rätt partner.

### 4.1 Motiv till bildandet av allianser

Mindre företag med knappa resurser kan nå attraktiva marknader, där det finns höga inträdesbarriärer, genom att skapa strategiska allianser med redan etablerade aktörer. Det kan vara intressant då företagen vill nå internationella framgångar och bygga upp varumärket, då de mindre företagen kan utnyttja de väletablerade företagens marknadskännedom och distributionskanaler (Bengtsson et al., 1998).

En allians med en stark aktör skapar stora konkurrensfördelar för de mindre etablerade företagen, vilket leder till att de kan utnyttja de större företagens renommé, då det är viktigt utnyttja alla tänkbarheter i en förändrad omvärld med nya konkurrenssituationer. Andra fördelar med allianser, för att komma in på nya marknader, är att företagen kan sprida ut riskerna vid osäkra projekt (Ernst & Halevy, 2000).

Det är även viktigt för företagen att stärka sin position på marknaden, då syftet med det är att stärka sin ställning mot distributörer, konkurrenter med flera. En stärkt ställning leder till att kunskapsföretagen får en effektivare distribution, bättre produktsortiment och ökade resurser för marknadsföring. Företag inom samma bransch, vilka är förenade i nätverk, kan genom allianser sätta standarder för olika system. Det leder till att systemen och produkterna får en gemensam norm, vilket sänker produktionskostnaderna påtagligt. Det kan vara en stor fördel då nya marknader ska penetreras (Bengtsson et al., 1998).

Företagens syfte med allianser är oftast att öka tillväxten vilket kräver en flexibilitet i organisationen. Det för att bättre kunna anpassa sig till teknologiska och marknadsbetingade förändringar (Ernst & Halevy, 2000). Genom den flexibiliteten behöver inte företagen binda upp sig i lika hög grad som i självständiga projekt, vilket ger ett större manöverutrymme i händelse av förändrade förutsättningar.

Andra motiv till bildandet av allianser är att minimera transaktionskostnaderna, då företagen kan utnyttja gemensamma distributionskanaler och utnyttja varandras transportavtal. Det leder också till stordriftsfördelar då makten ökar vid prispförhandlingar. Genom att utnyttja gemensamma distributionskanaler kan företagen snabbt komma ut med sina produkter på marknaden. Det är viktigt, då allt kortare produktlivscykler förekommer i den föränderliga omvärlden (Bengtsson et al., 1998).

Allianser ger också möjligheter att förbättra utväxlingsförmågan genom att företagen har tillgång till olika resurser, organisationer och ett ökat kontaktnät med omvärlden. Skapandet av kontaktnät har inte bara setts som nödvändiga kostnader för utvecklandet, utan även som en möjlighet att skapa innovationer, vilket ligger i utvecklingsarbetets intresse. Differentierade resurser kompletterar den egna kunskapen med andras förmågor i nätverket. Genom utnyttjandet av nätverket kan företag koncentrera sig på sin kärnkompetens, vilket gynnar hela alliansen, då nya innovativa produkter kan utvecklas till en lägre kostnad (Ernst & Halevy, 2000).

## **4.2 Synergieffekter**

Synergieffekter är yttringar som påverkar den totala förbindelsen i kunskapsnätverket, vilket kan ge både positiva och negativa påföljder (Kale et al., 2000).

### **4.2.1 Skalfördelar**

En vanlig drivkraft för strategiska allianser är att uppnå skalfördelar, vilket kan leda till att nya metoder upptäcks för effektivisering samt att företagen kan reducera sina kostnader genom samordnade åtgärder. Det kan medföra att företaget reducerar risken med att binda en för stor mängd resurser i form av fabriker, marknadsorganisationer, forskning och utveckling med mera. Det kan ge konkurrensfördelar, då företaget kan förbättra ekonomin och tekniken i produktionen samt genom en ökad flexibilitet får företaget en starkare ställning mot leverantörer (Bengtsson et al., 1998).

På längre sikt är skalfördelar en stor fördel framförallt på en prispressad och mättad marknad, då företaget kan utnyttja en kostnadsrationalisering i produktionen. Det leder till att företaget kan leverera produkter till ett attraktivt pris för kunderna ute på marknaden (Grant, 2002).

Andra välkända stordriftsfördelar är en effektivisering genom delad produktion och genom gemensam marknadsexpansion. Den snabba teknologiska förändringstakten har visat sig vara en viktig kraft för att inleda samarbeten genom tillgång till varandras kunskaper, inte minst inom forskningsintensiva branscher. Därmed kan strategiska allianser medföra möjligheter till nya och större resurser för de allierade företagen (Wikström & Normann, 1992).

### **4.2.2 Rykte och varumärke**

Uppbyggnaden och etablerandet av ett företags goda renommé är en långvarig process, dock kan det allvarligt skadas på kort tid. Det kan vara underlättande för mindre företag att göra sig kända på marknaden genom alliansbildning med ett etablerat företag, vilket är associerat med ett känt varumärke (Baum, 2000).

Då allianser formas finns det en överhängande risk att det större företaget i samarbetet agerar opportunistiskt. När ett företag ska ingå en allians, är det av betydelse att företaget ser tillbaka i tiden, för att bilda sig en uppfattning hur den presumtiva partnern har uppfört sig i tidigare nätverk. Det leder till att företagen, som gynnas av allianser, måste uppföra sig på ett sätt som inger förtroende. Ett dåligt rykte för ett företag kan eliminera möjligheterna för att finna en samarbetspartner i framtiden (Kale et al., 2000).

### **4.2.3 Transaktionskostnader**

Transaktionskostnader är merkostnader som uppstår vid förhandlingar av utkontraktering. Företagen kan genom samarbeten förhandla till sig ett bättre avtal med kunder och leverantörer och därmed kan transaktionskostnaderna sänkas. Dessa avtalsprocesser kan ge upphov till utgifter i form av förhandlings-, transport- och kommunikationskostnader samt kostnader för kontroll av leverantörers prestationer. Det kan emellertid också uppfattas som byråkratiskt att avtala om kontrakt i samarbetsprocesser (Wikström & Normann, 1992).

## **4.3 Sökprocessen**

Innan sökprocessen inleds bör ledningen i företaget fråga sig om en strategisk allians är det bästa alternativet för att uppnå de uppsatta målen. Företaget bör se sig efter andra alternativ innan processen sätts i verket, för att klargöra vad en allians kan tänkas medföra för företagets situation. Det kan naturligtvis vara lätt att frestas till att ingå en allians, för att det finns ett omedelbart och operativt behov, till exempel i form av att utveckla en produkt. Om en allians skall vara strategisk krävs att motivet för den är klart kopplat till företagets övergripande mål och strategier. Oftast söker kunskapsintensiva företag större och etablerade organisationer, för att kunna dra nytta av deras know-how och erfarenhet från branschen. Det som kunskapsföretag vill oftast uppnå är en förädling av det etablerade företagets produkt eller tjänst till slutkunden genom att bidra med kompletterande resurser. Det leder till att kraven på presumtiva partners är av vikt, då deras produkt, kultur, målsättningar och kundgrupp ska överensstämma med företagets för att möjliggöra ett smidigt samarbete (Hite & Hesterly, 2001).

En fundamental aspekt på den strategiska allianssituationen är tidsdimensionen. Hur och när en allians bildas kan den ha en stor betydelse för dess utveckling. Andra faktorer som kan påverka tidsdimensionen är konjunkturläget för såväl näringslivet som samhället (Hite & Hesterly, 2001).

Kontakter för alliansbildning kan tas genom egna initiativ. Kunskapsföretaget kan genom att marknadsföra sig via olika kanaler såsom konsulter, rykten, seminarier med mera nå samarbetspartners som kan vara av intresse. Kunskapsföretagen kan också etablera en relation med slutkunden och därmed få ett licensavtal till produkten, vilket öppnar för ett söktryck på företagets tjänster eller produkter (Hite & Hesterly, 2001).

Ett annat sätt är att etablera kontakter med återförsäljare, vilket leder till att återförsäljarna får ett incitament för att sälja kunskapsföretagets produkter. Det medför att vinsthjulet börjar snurra med accelererande hastighet. Lyckas kunskapsföretaget med den ambitionen, kan allianser komma att utgöra en effektiv och bred plattform för lärande bortom organisationens gränser (Elzouki, 2002).

### **4.3.1 Kapital**

Ett nyetablerat kunskapsföretag behöver kapital för att klara utvecklingsfasen tills det att en produkt är framtagen och färdig för att marknadsföras. Då kan ett alternativ vara, för nyetablerade företag, att söka i värdekedjan efter de företag som behöver företagets specialkunskaper. I utbyte mot kunskap tillförs kapital in i företaget. På det sättet kan företag genom strategiska allianser ta sig genom introduktionsfasen och minska behovet av att ägarna behöver skjuta till nytt riskkapital (Harvey & Lusch, 1995).

Nackdelar kan vara att företaget sätter sig i en situation där det kan bli beroende av partnern. Då samarbete inleds med en etablerad aktör på marknaden finns risk för en maktsituation, där de stora företaget styr det lilla genom tillförsel av riskkapital. Det kan leda till att det nyetablerade företaget förlorar sin självständighet (Lin & Darling, 1999).

Inom kunskapsföretag finns en lång utvecklingsfas innan företaget ger upphov till lönsamhet. Under den tiden är kapitalflödet livsnödvärdigt för företagens överlevnad. Finner det nyetablerade företaget inte andra företag inom värdekedjan som kan bidra med riskkapital, måste företaget gå utanför nätverket för att hitta andra former av finansiering. Det kan vara statliga bidrag, emissioner med mera. Under den fasen är företagen väldigt beroende av andra. Därför kommer kapital ha en stor och viktig betydelse (Stuart, 2000).

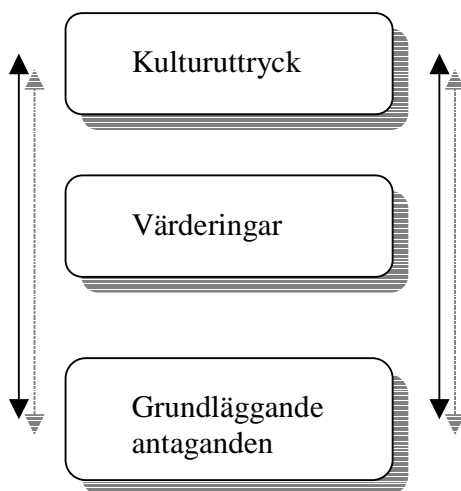
## 4.4 Kultur

Kultur kan vara en avgörande faktor för hur en allians kommer att fungera och för att kunna förstå hur kultur påverkar företagsrelationer, är det nödvändigt att känna till den i företaget omgivning.

Kultur är ett mänskligt fenomen som baseras på erfarenheter, vilka uppkommer genom interaktion mellan olika individer eller mellan individer och samhälle. Kultur ligger till grund för de oskrivna reglerna som utgör ramen för människors agerande och kan i sig själv förklara såväl som föranleda beteenden, sociala händelser och processer. Kultur ombildas kontinuerligt utifrån vad som händer i omgivningen, och omgivningen i sin tur ombildas allt eftersom kulturen förändrats (Schein, 1992).

Företagskultur hänvisar till en organisations specifika stil eller särart. Företagskulturen handlar om hur man uppfattar nyanser och tolkar olika fenomen. Det bildar en referensram för tänkande och handlande i organisationen och vilket färgar attityder, prioriteringar och handlingar. Kulturen delas av alla eller flertalet av organisationsmedlemmarna och den binder samman dem (Alvesson, 2000).

De grundläggande antagandena karaktäriseras av att de är osynliga och tas för givna av det kulturella samhällets medlemmar. Schein har utvecklat en modell (se figur 5) som visar att kultur inte enbart består av antaganden utan inkluderar flera nivåer. Längst ned i modellen finns kulturens kärna, de grundläggande antagandena. Nästa nivå utgörs av öppna och kända värderingar. Den högsta nivån utgörs av observerade kulturuttryck i form av exempelvis teknologi, beteenden, organisation och strukturer. Sambandet mellan modellens nivåer är dubbelriktade, de djupare dimensionerna påverkar kulturmanifestationerna och de återverkar på de djupare nivåerna (Schein, 1992).



Figur 5 Kulturens olika nivåer. Källa:Schein 1992, sid 17.

Inom företag existerar kultur på olika nivåer i termer av medvetenhet. Det konventionella handlandet utspelar sig på en synlig och ganska lättförståelig nivå medan antagandena är svåra att komma åt, såväl för medlemmarna av en viss kultur som för en utomstående intressent. De är tagna för givna för organisationen och omedvetna för intressenterna (Alvesson, 2000).

För att inte motverka lärande behövs en organisationskultur som uppmuntrar och underlättar spridandet av kunskap. När individer tolkar och definierar sin verklighet tillsammans med andra skapas en kollektiv förståelse och en gemensam världsbild. Organisationskulturen kan sägas vara de gemensamma föreställningar och händelser som förenar en grupp och de kommunikationsprocesser som förmedlar dess föreställningar (Alvesson & Björkman, 1992).

## 4.5 Överföring av kunskap

Organisationen kan förvärva kunskap på flera olika sätt. Det sker genom att de individer som initialt bildar organisationen för med sig sin individuella kunskap. Ett annat sätt att inhämta kunskap till organisationen är från andra organisationer samt genom att avsöka omgivningen och genomföra prestationskontroller (Huber, 1991).

För att lärande och utveckling ska genereras, krävs det att de samarbetande företagen är öppna i sina relationer med sina partners. Det är viktigt att aktörerna är transparenta för att kunna ta emot, receptivitet, och sända den kunskap eller information som de vill överföra i alliansen (Huber, 1991).

## 4.6 Relationsnivå

Mellan företag som samverkar förekommer det alltid ett gränssnitt. Ett gränssnitt är kontaktytan mellan företagen, som i vissa relationer medför ett intensivt utbyte av information och nära samverkan inom produktion. Vilken typ av gränssnitt som företagen har mellan varandra beror på målet med relationen. Quinn et al. (2000) menar att det inte är tillvägagångssättet som är det viktiga, utan det är resultatet av relationen. Gränssnittet måste utformas så att det tar vara på andra aktörers kompetens. Fara med alltför detaljerade krav på andra aktörer om hur tjänsten ska utformas, kan leda till att aktörens innovationsförmåga hämmas. Dessa gränssnitt är avgörande för företagets konkurrenskraft på längre sikt.

Problematiken med affärsrelationer, som blir väldigt personliga, är att om någon byts ut i organisationen, kan det ge följder för affärsrelationens framtid. I en sådan situation finns det risk för att mycket av den tillit som byggs upp mellan aktörerna går förlorad. Det kan förhindras genom att låta en ny person gå parallellt med den avgående individen och på så sätt slussas den nya in i relationen.



Den förändringen påverkar relationerna antingen positivt eller negativt. Det beror helt på hur aktörerna uppfattar varandra och situationen (Morgan & Hunt, 1994). Om individerna har byggt upp en lojalitet och tillit till varandra, sker hanteringen av kritiska situationer på ett smidigare sätt (Wilson, 1995) samt att överföringen av tacit kunskap underlättas (Kale et al., 2000).

Personkemi är ett abstrakt begrepp, vilket egentligen ingår i beteendevetenskap. Sjöberg (1985) anser dock att affärsrelationer på det personliga planet påverkas av aktörernas personkemi vare sig det gäller konflikthantering eller vardagliga kontakter. Personkemi beskrivs som ett gåtfullt och mystiskt begrepp som många anser är resultatet av en intuitiv process som till stor del är omedveten. Individernas första intryck av en person lägger grunden för uppfattningar för den andre personen (Argyle, 1984).

Därför är det av vikt att man har ett sätt som uppfattas positivt och öppet av motparten för ett lyckat samarbete. En persons sociala attraktivitet bestäms till stor del av faktorer som fysisk attraktivitet, vissa beteenden, samt rikhet i attityder och värderingar. Eftersom attraktivitet är en upplevelse, förekommer naturligtvis individuella skillnader beroende på vem det är som besitter upplevelsen (Berscheid & Walster, 1974).

## 4.7 Ledning

Traditionellt har ledarskap i företag dominerats av ett hierarkiskt tänkande, men under senare tid har den stilen för ledarskap förändrats. För att förstå hur de implikationer det hierarkiska synsättet reflekterat organisatoriskt tänkande, har Driver (1996) utvecklat en karriärmodell som består av följande arketyper av karriär; expertkarriär, linjärkarriär, utvidgande karriär och episodisk karriär. Karriärmodellen beskriver ledningens karaktär, vilket påverkar relationerna i nätverken.

- Expertkarriärstypen är den traditionella karriärssynen, då individen avancerar sakta genom företagshierarkin. Drivkraften hos personen är att bli bättre inom sitt område. Nyckeln för att prestera är stabilitet och trygghet (Driver et al., 1996).
- Den linjära karriärstypen önskar en ständig utveckling av företaget. Drivkraften är ständig tillväxt och förbättrat resultat. För den personen är makt och prestige viktiga aspekter, vilket denne inte gärna delar med sig och det leder till att det blir svårt att ingå allianser (Driver et al., 1996).
- Utvidgande karriärstypen byter ansvarsområden med jämna mellanrum. Det som driver den karaktären är självförverkligande och utökat kunnande. För dessa personer är allianser ett utmärkt arbetssätt, då de har en förmåga att samarbeta (Driver et al., 1996).

- Episodisk karriär karaktäriseras av personer som inte upplever sig ha någon karriär, där drivkraften är frihet och förändring. Den typen av personer arbetar bra i nätverk (Driver et al., 1996).

En hierarkisk organisation karaktäriseras av det linjära karriärsmönstret, där drivkraften är att nå så högt upp som möjligt. Dessa människor har skolats på ett traditionellt sätt, vilket karaktäriseras av det linjära karriärstypen, som är förhållandevis främmande för samarbeten i nätverk. Den ledarstilen har förändrats under de senaste åren mot den episodiska ledaren, då de har ett utpräglat lateralt och "nätverkande" arbetssätt. Idag är det andra faktorer som är viktiga för ledarskap, som blir allt mer komplicerat. Dagens ledare är mindre styrande och fungerar mer som ett socialt stöd, där värderingar får en central roll. En utmaning för framtida ledare blir att skapa förutsättningar för virtuella team som kommunicerar via dator och att få grupper av människor som aldrig tidigare träffat varandra att fungera tillsammans (Driver et al., 1996).

Andra viktiga aspekter på ledare är att fatta korrekta beslut, där förändringar blir allt svårare att förutsäga. Därför är det viktigt att lära sig tidsaspekten och välja en rytm var företaget utvecklas (Eisenhardt, 1998). De mest effektiva företagsledarna ser till, att hela tiden ha information om såväl sitt företag som utvecklingen på marknaden. Genom att hela tiden ha kontroll över företagets nyckelvärden utvecklas en intuition om företaget och dess utveckling.

Ett annat kännetecken på effektiva företagsledare är att de hela tiden arbetar med flera alternativ, ofta mellan tre och fem. Det påskyndar beslutsfattandet eftersom det blir möjligt att göra snabba, jämförande analyser. Samtidigt skapar det en känsla av säkerhet hos de inblandade, som känner att de inte missar något möjligt alternativ. Det skapar också en integration, då det finns fler saker att kompromissa om, vilket ger konsensus. Något som också utmärker företagsledare, som är duktiga på att fatta beslut, är att inget beslut ses isolerat från andra. Något annat som också kännetecknar en effektiv företagsledning är deras intuitiva förmåga att gå in i samarbeten med rätt samarbetspartner vid rätt tidpunkt. Dessa effektiva företagsledare skapar en sådan form av intuitiv känsla, genom att de även tar hänsyn till de mjuka värdena och inte bara ser till den kvantifierbara informationen, som vanligtvis kan ligga till grund för strategiska beslut. Det ger en större förståelse av den presumtiva partnern och en bättre känsla för hur samarbetet kommer att utvecklas (Eisenhardt, 1998).

## 4.8 Tillit

När tillit finns inom alliansen, kan ledningen delegera en stor del av sin auktoritet. Individerna inom organisationen kan under dessa kriterier fatta beslut utan att de behöver förankras i ledningen för verkställandet. Det skapar en smidig organisation med snabba beslut som båda parter är nöjda med.

Det primära med att kunna lita på varandra är att det finns tillit inom den egna organisationen och desto större förtroende i företaget desto lägre blir transaktionskostnader (Lewis, 1998).

## 4.9 Skydd

Mindre kunskapsföretag kan skydda sin kärnkompetens i strategiska allianser gentemot sina mer etablerade samarbetspartners, genom att i kontrakten skriva in klausuler. Klausulerna skyddar det mindre företaget från att exploateras och de skyddar också mot att de större företaget utnyttjar sin position genom juridiskt processande. Andra sätt kunskapsföretag kan skydda sig från att bli bestulna på produkter, är att patentera sina utvecklade lösningar eller produkter (Hargitai, 2002).

## 4.10 Nackdelar med allianser

En av de största nackdelarna med allianser är att företaget kan mista kontrollen över verksamheten jämfört med en helägd organisationsform (Pfeffer & Salancik, 1978). Det är för att företagen i samarbetet inte äger det gemensamma resultatet ensamt. I en allians kan också makt vara en påtaglig faktor, där ett av företagen i nätverket har en central påverkan på slutresultatet (Elmuti & Kathawala, 2001).

Andra stora nackdelar kan vara av kulturell karaktär, då organisationerna har olika uppfattningar och värderingar på hur verksamheten i alliansen ska skötas. Är företagen ojämnbördiga finns det risk för maktstyrning genom att ett beroende skapas av det mer etablerade företaget över det mindre (Pfeffer & Salancik, 1978).

Företagen i strategiska allianser kan hämmas i lärandeprocesser på grund av byråkratiska kostnader, som skapas genom ökad centralisering av alliansen. Det medför att det finns risk för att företagen i alliansen förlorar kunder, då de inte kan anpassa verksamheten till kundens behov på grund av brist på kunskap (Khanna et al., 1998).

Om samarbetet inom en strategisk allians skulle misslyckas, kan det undergräva företagets varumärke i alliansen, vilket leder till att försiktighet bör finnas vid beslut av utvidgning av varumärket. En negativ effekt som kan uppstå är att företaget överexploaterar varumärkets slagkraft, då de introducerar nya produkter på nya marknader kan leda till att negativa associationer kopplas till företaget och som därför skadar varumärkeskapitalet (Elmuti & Kathawala, 2001).

## 5 Fallföretag

Vi har bedrivit empiriska studier, då vi har analyserat två fallföretag; Scalado AB och Catator AB. Det har vi gjort för att vi anser att de befinner sig i intressanta utvecklingsskeden för etableringen på marknaden samt att de är mindre och kunskapsintensiva företag.

### 5.1 Scalado AB

Scalado AB är ett IT-företag med säte i Lund på Ideon, som är ett centrum för kunskaps- och forskningsföretag, med 22 anställda. Företaget bildades i skuggan av krisen i IT-branschen mars 2000. Det är ett kunskapsintensivt företag som arbetar med tekniskt avancerade och komplicerade produkter inom digital bildbehandling. Skaparna av företaget hade initialt en affärsidé med en presumtiv potential, då de såg möjligheterna till att snabbt expandera och uppnå god lönsamhet.

Ledningen har försökt bygga upp en image och ett varumärke kring företaget, som karaktäriseras av tekniskt kunnande och kreativa samt innovativa lösningar. (Jahanshahi, 2002)

#### 5.1.1 Verksamhet

Scalados främsta resurser är deras kunskap i bildbehandlingsteknologi och deras patenterade produkter. Produkterna utvecklar grafiska applikationer för visualisering av bilder på exempelvis Internet och mobiltelefoner. Det innebär att företaget skapar lösningar för återgivande och överföring av digital information i form av bilder oberoende av kommunikations teknologi. Teknologin kan även licensieras till kunder, som vill illustrera bilder på ett högkvalitativt sätt, och därmed utveckla produkter.

Scalado arbetar på att skapa ett gott rykte på marknaden, för att på så vis ingjuta förtroende på riskkapitalmarknaden, då den ställer höga krav på grund av tidigare turbulens på IT-marknaden (Elzouki, 2002)

### **5.1.1.1 Produkter**

Företaget har lanserat mjukvaran ImageZoom på marknaden. Programmet utnyttjar bandbredden på ett effektivt sätt vid överföringen av mängden information, då funktionen används på exempelvis en hemsida. Det som är speciellt med mjukvaran är att den erbjuder unika möjligheter för zoom funktion och visualisering, där bilder kan vridas.

Det har tagits fram två versioner av programmet, en standard (ImageZoom Standard) och en mer avancerad (ImageZoom Enterprise). Det har gjorts för att kunna erbjuda kostnadseffektiva lösningar anpassat till efterfrågan. Produkterna är kompatibla med de flesta operativsystemen och säljs genom olika licensavtal, där kunden kan installera mjukvaran för eget bruk enligt överenskommelse ([www.scalado.com](http://www.scalado.com)).

## **5.1.2 Strategi**

Företagets huvudstrategi är att etablera sig på marknader, där de är ensamma om att utveckla den specifika visualiseringstekniken de använder. Ledningen arbetar dedikerat och målmedvetet med att skapa tillväxt genom samarbete med företagets intressenter. På så vis bygger de strategiska allianser där det finns fördelar för båda parter. Ett viktigt led i strategin är att se till att de verktyg som Scalado presenterar är omformbara till kundens struktur, vilket förenklar implementeringen av Scalados produkter till kundens system. Den målgrupp som Scalado främst inriktar sig mot, med kostnadseffektiva lösningar, är mer etablerade företag med ett starkt varumärke, vilket gynnar Scalados renommé (Elzouki, 2002).

## **5.1.3 Värdekedjan**

Scalado verkar i värdekedjan, då de förädlar slutprodukten med sina visualiseringslösningar. Företagets produkter utgör inte en fundamental funktion för slutkunden, då den fungerar mer som ett komplement för att öka mervärdet på en annan produkt. Företaget ser på ett långsiktigt perspektiv möjligheten till att skapa ett mervärde för slutkunderna genom att berika upplevelsen av till exempel besök av hemsidor. Företaget använder sig av traditionella kanalerna såsom distributörer och återförsäljare. Scalados ledning anser att andra aktörer på marknaden måste kunna tjäna pengar på deras produkter för att skapa incitament för dem att marknadsföra företaget. Den ställningen i värdekedjan har valts, då många företag innan IT-krisen gick förbi mellanleden för att tjäna mer pengar på en enkel produkt. Företaget använder sig både utav slutkunden och utav steget tidigare i kedjan, som är Scalados direkta kund till exempel konsultföretag. Företaget strävar på så sätt att skapa en win-win relation (Elzouki, 2002).

## 5.1.4 Allianser

Scalado tror att i framtida allianser och partnerskap gäller det att finna en symbios där saker och ting fungerar tillsammans. Företaget är beroende av sina samarbetspartners och kommer sannolikt inte kunna växa utan dem. Därför menar företagsledningen att strategiska allianser är väldigt viktiga, vilket kommer alltmer att framhävas. (www.scalado.com).

Scalado söker aktivt återförsäljare och distributörer för att komma ut på nya marknader. Ambitionen är att arbeta med företag som kan ge ett mervärde till produkten, emellertid bör de vara försiktiga med att påfresta relationer till det yttersta. Det gäller att förstå hur mycket en partner kan generera i form av intäkter så att samarbete inte blir övermättat. Därför måste företaget finna flera samarbetspartners och i den sökprocessen tar de hjälp av så kallade "matchmakingkonsulter" (Elzouki, 2002).

### 5.1.4.1 Etablering

En viktig faktor som påverkat företagets utveckling under etableringsfasen för strategiska alliansen, har varit deras okonventionella metoder för att etablera kontakter och relationer, då de i början bland annat använde sig utav dörrknackning för att finna samarbetspartners. Vidare har de haft problem att få in riskkapital, då investerare har varit restriktiva med att investera i IT-företag efter krisen i branschen. Det har visat sig att konjunkturen samt makrofaktorer i Sverige har hämmat Scalados utveckling i sökandet av samarbetspartners, då bland annat skatter och byråkrati har försvårat företagets utveckling (Elzouki, 2002).

Scalados ledning anser att deras utveckling av skapandet av allianser, har format organisationens arbetssätt genom learning by doing, då de bland annat tagit lärdom av sina egna misstag, vilket har ökat organisationens förståelse hur de ska anpassa företaget till marknadens spelregler (Jahanshahi, 2002). Scalado har även en önskan att etablera sig på de strategiskt viktiga marknader för visualiserings teknik som till exempel i Berlin, London och Milano. Företaget kan emellertid inte ensamt etablera sig på dessa marknader på grund av brist på resurser. Lösningen, anser ledningen på Scalado, blir att etablera sig via partners, vilka binds genom olika licensavtal. På ett sådant sätt fördjupas relationen till dem. Företaget har använt olika sätt för att finna sådana samarbetspartners, för att kunna etablera sig på de strategiskt viktiga marknaderna. För det ändamålet har Scalado utnyttjat konsulter, exportrådet och handelskammaren. Det har visat sig, att den främsta kanalen för att nå nya samarbetspartner, är att utnyttja speciellt etablerade företag som tillgodoser sådana tjänster. Det leder till att Scalado kan koncentrera sig på kärnverksamheten.

#### **5.1.4.2 Investerares**

Scalado har upplevt svårigheter med att få in riskkapital från den svenska marknaden, då det finns få svenska riskkapitalister. Den turbulens som har karaktäriserat IT-branschen har lett till att riskkapitalisterna är betydligt försiktigare och ställer högre krav på affärsplanens koppling till avkastning av riskkapital. Det har lett till att Scalado har sökt sig till den internationella marknaden för att få in kapital (Elzouki, 2002).

#### **5.1.5 Omgivning**

Branschen karaktäriseras av kapitalintensiva marknader och kräver stora resurser för etablering på en ny marknad, då det finns höga inträdesbarriärer i form av hög konkurrens och svårigheter att hitta passande distributionskanaler (Jahanshahi, 2002).

Branschen kännetecknas också av föränderlig konkurrens och osäkerhet, vilket leder till att företaget måste vara flexibelt för att hantera de nya marknadsförhållandena. Det innebär att företaget måste ha förmåga att uppskatta nya kundbehov innan de formuleras av kunderna själva, vilket kräver att företaget måste kunna förutspå framtida trender och tendenser. Därför går det inte att kopiera en annans koncept eller metod, då det inte finns en färdigskriven bok hur företaget ska agera på marknaden (Elzouki, 2002).

Scalado är beläget på forskningsbyn, Ideon, vilket ledningen anser skänker en trovärdighet för företaget då området är välkänt för att utveckla kunskapsintensiva företag. Ideon fungerar som en bro mellan universitetet och företagen, dock anser Scalados ledning att samarbetet skulle kunna utvecklas (Elzouki, 2002).

##### **5.1.5.1 Marknadsföring**

Scalados ledning anser att varumärket är ett viktigt marknadsföringsverktyg, därför valdes det med stor omsorg. Kriterierna var att det inte fick associeras till någonting negativt och skulle vara relativt unikt, då sökning görs på Internet ska företaget hittas snabbt med få andra alternativ. Marknadsföring av varumärket sköts av tre PR-byråer, då ledningen anser att det genererar ett mervärde för företaget. Scalado anser, att det för tillfället är viktigare att etablera företagsnamnet än att etablera produkternas namn (Elzouki, 2002).

Scalado vill inte marknadsföra sig genom betald reklam i media utan använder sig av PR-byråer bland annat för att påverka journalister att skriva redaktionell text för att öka trovärdigheten, då det anses vara mer objektivt än reklam. Scalado ser det som en kanal för feedback om deras agerande och produkter på marknaden.



I andra sammanhang marknadsförs företaget genom seminarier och events, då företaget kan presentera sina produkter till presumtiva kunder. Det är fördel för Scalado, då företaget kan skapa en personlig relation med sina kunder, vilket intensifierar samarbetet (Elzouki, 2002).

#### **5.1.5.2 Konkurrenter**

Scalado har differentierat sig genom att välja marknadssegment, där de verkar relativt ensamma, då de inte finner andra konkurrenter med direkt liknande produkter med den funktion som Scalado erbjuder kunderna. Det leder till att företaget kan fokusera sig på kärnprodukten istället för att ödsla energi på konkurrenternas agerande. Scalado anser att konkurrensen ökar, då de kommer att utvecklas, eftersom det kommer att bredda verksamheten och omfatta flera marknadssegment (Elzouki, 2002).

#### **5.1.6 Framtiden**

Företagets affärsplan, som togs fram redan vid företagsetableringen, fungerar som en ledstjärna för företagets utveckling. Ledningen reviderar affärsplanen allt eftersom nya faktorer gör sig gällande i omgivningen, det vill säga ledningen söker en strategisk fit. I affärsplanen finns en långsiktig strategi för vilka marknader som ska penetreras. Affärsplanen innehåller också tillväxtmålen, vilka ska nås genom att företaget ska kunna erbjuda fler produkter och därmed kunna tillfredsställa fler behov på marknaden. På längre sikt vill Scalado nå en större krets av företag som använder sig av visualiseringsteknik. Scalado vill skapa sig ett bra och kompetent nätverk av partners runt om i världen med kontor i de viktigaste marknaderna, då bland annat London, den amerikanska östkusten och Tokyo (Elzouki, 2002).

Företaget ser en framtida personalstyrka på 40 stycken som en optimal storlek på verksamheten, emellertid är inte organisk tillväxt något självändamål. Det för att en för stor organisation mister fokus på kärnverksamheten och tenderar att vara trögstyrd. Lösningen till det, enligt Scalados ledning, är att bygga upp en paraplyorganisation med flera mindre enheter. Det skapar en stark integration internt i företaget och externt mot företagets samarbetspartners (Jahanshahi, 2002).

Scalado ser framtiden med optimism då de tror att marknaden kommer att växa och generera möjlighet till god avkastning.

Det har gjorts beräkningar om marknaden för digital bildbehandling, vilka visar att marknaden kommer att omsätta runt 700-750 miljarder USD år 2005. Det skulle innebära att endast en liten marknadsandel för Scalado skulle generera intäkter i miljardbelopp (Jahanshahi, 2002).

## 5.2 Catator AB

Företaget bildades av fem doktorander på Lunds universitet, som ett sidoprojekt till deras forskningsstudier i katalytisk förbränning, 1989 som ett handelsbolag och utvecklades till ett aktiebolag året därpå. Initialt fanns det ingen affärsidé eller någon specifik strategi för företagets verksamhet. Företaget utvecklades genom att temporära projekt togs in och därmed etablerades kontakter successivt, vilket gav nya projekt och företaget etablerades. Idag har Catator nio anställda och är beläget på Ideon i Lund. (Hargitai, 2002)

### 5.2.1 Verksamhet

Företagets verksamhet bygger på att de medverkar i olika projekt, där kärnprodukten förädlas genom deras spetskompetens. I projekt, där Catator fungerar som en drivkraft, försöker företaget vara välförberedda och ha en helhetslösning till det presenterade problemet, då företagsledningen uppfattar att andra konkurrenter kommer med ofullständiga förslag. Dessa projekt som kan spänna över olika branscher, där det krävs kemiska lösningar, varar från allt mellan ett par månader till ett par år. Projekten delas vanligtvis in i tre etapper med en inledande fas, därefter med en uppföljningsfas och till sist tas en prototyp fram (Hargitai, 2002).

Catator har ännu inte tagit fram en bestående produkt som kan säljas under licensavtal och som skulle kunna ge varaktiga intäkter. De försöker att utarbeta en produkt som skulle kunna fungera som en kassa ko, vilket skulle harmonisera verksamheten genom att företaget erfar finansiell trygghet (Hargitai, 2002).

#### 5.2.1.1 Etablering

Initialt fanns det en sporadisk efterfrågan inom de katalytiska förbränningsprocesserna och upphovsmännen till Catator såg så småningom en potential för att skapa ett lönsamt företag, som kunde tillgodose marknaden med en innovativ process. I början av etableringsfasen fanns det ingen marknadsföring utan kunderna hörde direkt av sig till företaget med olika problemställningar. Det medförde att kunderna endast bestod utav bekanta personer eller av personer som hade en relation till Lunds universitet.

Under åren har det emellertid förändrats, då Catator har börjat arbeta mer aktivt utåt mot den externa marknaden, vilket har lett till att företagets varumärke har etablerats (Hargitai, 2002). Idag arbetar företaget genom att ta kontakt med andra företag i sitt nätverk, när de anser att de har en idé som skulle intressera de presumtiva kunderna, för demonstration av företagets prototyper.

Ledningen på Catator anser att det är ett bra sätt att skapa personliga relationer med kunder, då samverkan kan ske på ett effektivare sätt om personkemin stämmer, eftersom relationen är öppen och trovärdig (Hargitai 2002).

#### **5.2.1.2 Resurser**

Catators viktigaste resurs är den inneboende kunskapen. Den försöker företaget att utveckla och förädla genom samarbete med universitetet, vilket görs genom att tillfälligt rekrytera examensarbetare för att simulera tänkbara lösningar till projekt, vilka annars inte skulle erhålla anslag (Hargitai, 2002).

### **5.2.2 Strategi**

Catator strategi är att verka i flera olika branscher, då det i grunden är en och samma mekanism eller lösning som appliceras genom att utgöra en del av en helhetslösning. De vill presentera en färdig idé innan den lanseras, då företaget kan uppnå konkurrensfördelar genom ett sådant agerande (Hargitai, 2002). I Catators strategi ingår även att skapa strategiska samarbetsavtal med intressenter, vilka kan skapa ett mervärde för företagets produkter samt sprida kunskap i värdekedjan (Hargitai, 2002).

### **5.2.3 Värdekedjan**

Catator fungerar som en viktig del av värdekedjan då deras produkt utgör en central del av den slutgiltiga produkten och tillför ett stort mervärde. Företaget agerar i olika branscher såsom den kemiska industrin, bilindustrin med mera. För att skapa en helhetsbild av lösningen, kan slutkunden besöka Catator för att instrueras i de komplexa lösningarna för den totala produkten. Det kan vara ett effektivt sätt för företaget att presentera varumärket Catator till slutkunderna, som oftast kan vara ett väl etablerat företag, där ett gott renommé kan utvidga möjligheterna för ett vidare samarbete. Dock upplever Catator ett problem i värdekedjan då de ibland kan sakna tillräcklig information för att kunna se den enhetliga bilden av slutprodukten, vilket förebygger skapandet av en optimal lösning. Företaget kan uppleva att det ibland saknar fullständig tillit, då förtroendet saknas från kundens sida, vilket leder till att endast en standardiserad lösning levereras av Catator (Hargitai, 2002).

## 5.2.4 Allianser

I värdekedjan, som nämns ovan, agerar etablerade företag i olika branscher då de kan vara konsulter, industrier, kunskapsföretag med mera. För att stärka samarbetet inom nätverket försöker Catator skapa en långsiktig relation med dess intressenter. Det sker genom djupgående relationer på det personliga planet, rent formellt använder företaget sig av kontraktering, licenser och avtal.

I avtalen har Catator skrivit in klausuler för att skydda sig mot eventuellt maktmissbruk, då de saknar resurser och möjligheter till att processa i rättsliga tvister. Ett annat sätt för att skydda sig mot rättsliga tvister är att företaget har anlitat en jurist samt att de har tagit patent på utvecklade lösningar.

Catator har ett djupare samarbete med universitetet, då upphovsmännen till Catator har en tidigare bakgrund från den akademiska världen, eftersom de har doktorerat på Lunds universitet.

En av de viktigaste kanalerna för att finna nya kunder på internationella marknader är konsulter, som känner till kutymen och strukturen i branschen på de specifika marknaderna. Catator har två konsulter som aktivt arbetar på det sättet, en i Japan och en i England. Företaget har upplevt samarbetet som mycket givande, då konsulterna har funnit kunder åt företaget genom anordnandet av seminarier i form av företagspresentationer. Catator arbetar även själva med att söka efter nya kunder, vilket görs genom utnyttjandet av befintliga nätverk. Företagets relationer med kunderna varierar från sporadiska till långvariga samarbeten. Samarbetena underlättas om alla aktörer har tydliga roller såsom utveckling, finansiär, leverantör med mera. Det medför att varje part kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet, vilket leder till innovativa lösningar (Hargitai, 2002).

### 5.2.4.1 Investerare

Finansiering av Catator sker dels genom anslag och stipendier från olika institut samt genom intäkter ifrån bedriven verksamhet. Företaget har valt att inte ta in främmande riskkapitalister, då de inte har fått några konkreta och intressanta erbjudanden (Hargitai, 2002).

## 5.2.5 Omgivning

Företaget är beläget i forskningsbyn Ideon i Lund. Ledningen anser att det är en bra miljö att utveckla företaget i, då de kan utnyttja andra kunskapsföretags resurser i området samt närheten till universitetet (Hargitai, 2002)

Catators ledning anser att branscher som inkluderar miljöregleringar är konkurrensutsatta på grund av att regleringarna inte är tillräckligt hårda och därmed kan inte en produkt tillverkas som är lönsam samt att miljöregleringarna oftast är landspecifika (Hargitai, 2002).

#### **5.2.5.1 Marknadsföring**

Företaget är förhållandevis ensam på den svenska marknaden och därmed behöver inte företag bedriva någon aggressiv marknadsföring, då de bland annat marknadsför sig genom deras hemsida på Internet. Företaget har ingen heltidsanställd, som enbart bedriver marknadsföring utan funktionen är spridd över ledningen. Catator utnyttjar istället nätverket till att främst sprida ett gott rykte om företaget och etablera varumärket, vilket leder till att allt fler kunder tar kontakt med företaget istället för att Catator aktivt agerar i marknadsförande syfte. Det görs bland annat genom att företaget bjuder in kunden till sina lokaler, där de delar ut informationsbroschyrer och presenterar företagets verksamhet (Hargitai, 2002).

Initialt försökte företaget bearbeta de stora oljebolagen, då företagsledningen såg det som en lönsam bransch, men efterhand insåg företaget att oljebolagens organisation var alldeles för stel för att kunna tillhandahålla Catators innovativa lösningar samt att beslutsprocessen var mycket trög och med dålig lönsamhet (Hargitai, 2002).

#### **5.2.5.2 Konkurrenter**

Catator är relativt ensam på den svenska marknaden för katalytisk förbränning, då tekniken är komplex och kräver djupa kunskaper. Företaget har en unik kunskap, vilket gör dem intressanta för både konkurrenter och kunder för att samarbeta med. Företaget har hittat en god plattform för samarbete, det i form av en så kallad konkurrentallians (Hargitai, 2002).

#### **5.2.6 Framtiden**

Catator har förhoppningar att utveckla en produkt som skulle kunna generera en fast intäkt, vilket möjliggör en organisk tillväxt med en optimal storlek på organisationen med en personalstyrka på 25-30 stycken. Det kan skapa en finansiell trygghet och ge en positiv psykologisk effekt. Catator har även förhoppning om att företagets kunskap sprids liksom deras produkter över världen, vilket ses som en självförverkligande syfte.

En annan framtida möjlighet är att företaget kan bli uppköpt av ett större och väl etablerat företag, som har stora resurser och för avsikt att överta Catators verksamhet och driva den i egen regi (Hargitai, 2002).

Idag anser Catators ledning att marknaden för bränsleceller kommer att vara företagets centrala verksamhetsområde inom en snar framtid, som idag utgör cirka 25-30 % av företagets omsättning (Hargitai, 2002). I övrigt anser ledningen att det svårt att se trender och tendenser om hur branschen skall utvecklas.

## 6 Analys

Informationssamhället, som beskrivits tidigare, präglas av en omgivning som karaktäriseras av snabbföränderlighet och att det råder hård konkurrens, men även som turbulent, kaotisk, aggressiv och att traditionella konkurrensfördelar rivs sönder. Det är en företeelse, vilket företagen måste övervinna. Vi anser att föränderlighet och innovationstakten snarare kan ses som en naturlig del av branschen och till och med en förutsättning för att kunskapsföretagen ska kunna verka i dem, eftersom det kan driva utvecklingen framåt. Det kräver att Scalado och Catator har en strategisk flexibilitet, som anpassar organisationen till förändringar, vilket kräver att företagen måste ha en flexibel organisationsstruktur och ett djupt samarbete med externa intressenter. Ett djupgående samarbete med andra företag ger fallföretagen feedback för framtida trender och tendenser i branschen, vilket möjliggör att korrekta strategiska beslut kan fattas av företagsledningen.

Vi har funnit att feedback är en viktig informationskanal för fallföretagen. Den möjliggör att företagsledningen kan analysera sitt agerande på marknaden och därmed få relevant information om vilken genomslagskraft agerandet har skapat. Genom det får fallföretagen erfarenhetsfördelar och kan lära sig av tidigare försummelser.

### 6.1 Företaget

En av de viktigaste förutsättningarna för att bemästra de nya marknadsförhållandena är att skapa tillväxt genom allianser. Tillväxt i allianser kräver att företagsledarna lyckas fatta korrekta beslut vid rätta tidpunkter och lär sig marknadsrytmen för att kunskapsföretaget ska kunna utvecklas på ett gynnsamt sätt. Vi har i våra fallföretag identifierat två olika typer av ledningsstilar som påverkar alliansbildandet och därigenom tillväxten.

I Scalado tycker vi finna en typisk linjär karriärsledning, vilken strävar efter en aggressiv tillväxt. Företaget söker intensivt efter samarbetspartners, då företagsledningen tidigt insåg möjligheterna med att få in riskkapital i organisationen genom att alliera sig med externa intressenter i djupgående samarbeten. Vi anser att det är ett avgörande steg i utvecklingen för att uppnå de strategiska målen i företagets affärsplan.

Företagets agerande är i hög grad målstyrt, då de i affärsplanen har utarbetat en strategi för hur företaget ska utnyttja en mer etablerad partner för att kunna marknadsföra sina produkter och varumärket på marknaden. Det har inneburit att de aktivt sökt presumtiva företag i attraktiva segment med stora finansiella resurser för att reducera sina egna finansiella risker. Det leder till att företaget kan penetrera marknader med höga inträdesbarriärer med små resurser och begränsad kunskap om marknaden.

I Catator har vi däremot funnit en ledningsstil som karaktäriseras mer av en experttyp, därför att företaget främst fokuserar på att göra tekniskt bra lösningar samt att de vill utveckla och sprida kunskap. Catator håller en restriktiv sökning av allianspartners, då de inte aktivt agerar för att skapa allianser på samma sätt som Scalado. Det för att belöningen för Catators ledning inte enbart mäts i monetära former utan äran av produktetablering utgör en stor del i deras målsättning. Vi anser dock att företaget bör agera mer aktivt utåt gentemot sina intressenter om de vill öka tillväxten i företaget, då det är allt svårare att verka ensam på marknaden. Passiviteten i agerandet har medfört de har tappat fokus på tillväxt och stagnerat i utvecklingen av företaget. Företaget kan på så sätt ha förlorat värdefulla tillväxtmöjligheter genom uteblivna samarbeten, som skulle ha givit värdefull rådgivning, kunskap och erfarenhet om marknaden. Vi anser att Catator har verkat i status quo, då de inte har utvecklat tillräckligt bra relationer med befintliga kunder och därför tappat dem i förmån för nya, vilket har lett till att kundportföljen inte har utökats på ett optimalt vis. Det förfarandet har lett till att företaget har inriktat sig på ett väldigt brett marknadssegment, vilket kan ha inneburit att stora resurser har förbrukats på engångsprojekt som inte har etablerat företagets varumärke på marknaden. Vi anser att företaget bör fokusera på ett mindre segment, vilket skulle kunna skapa bättre ekonomiska förutsättningar i företaget för att etablera det, det vill säga anpassa företaget till den rådande omgivningen och finna en bättre strategisk fit.

Vi anser att det går att dra slutsatsen med utgångspunkt i fallföretagen, att tillväxt kan ge en förbättrad strategisk position relativt konkurrenterna, vilket ökar incitamenten för produktions effektivisering. En förstärkt företagsposition ger konkurrensfördelar, vilka kan utnyttjas för att öka tillväxten ytterligare och därmed skapa en finansiell trygghet för företaget. En finansiell trygghet kan skapa en positiv psykologisk effekt för de anställda i organisationen, vilket exempelvis Scalado har utnyttjat genom att erbjuda andelar i företaget för de anställda. Vi anser att det motiverar personalen samt ger en ökad medvetenhet om företagets visioner och strategiska mål. Det är en förutsättning, enligt oss, att målen förankras i hela organisationen för att uppnå öppenhet och flexibilitet gentemot omgivningen. Den företagskulturen ökar förutsättningarna för framgångsrika samarbetsformer med andra aktörer på marknaden. Vi har tidigare uppmärksammat betydelsen av att personkemin stämmer mellan mottagare och sändare. Gränssnittet mellan företagen är essentiellt då parterna ska gynnas av varandras kompetenser för ett smidigt samarbete. Vi anser att utformningen av gränssnitten kan vara av avgörande betydelse för företagets konkurrenskraft på längre sikt.



Vi har sett att fallföretagen anser att det är svårt att sja om framtiden och att det då är omöjligt att ha en strategi som sträcker sig för långt fram i tiden, därför anser vi att de inte bör ha en allt för långsiktig strategi. Vi anser att företag måste bryta sig loss ur vedertagna ramar inom branschen, genom att försöka påverka spelreglerna och därigenom förändra konkurrenssituationen.

Alla branscher styrs av konventionell visdom och en uppfattning av hur företagen bör agera, det vill säga de oskrivna reglerna. Genom att angripa och vända på de allmänt brukliga uppfattningarna ändrar företagen förutsättningar för sig själva och skapar möjligheter att få egna tillfälliga fördelar gentemot konkurrenterna. Det innebär att företaget måste ha en förmåga att föreställa sig nya kundbehov innan de uttrycks av kunderna själva, vilket kräver att företagen ska kunna förutspå framtida trender och tendenser. Vi anser att företagen skall föröka aktivt påverka och styra trenderna och utvecklingen för att på så sätt trygga sin egen framtid.

## 6.2 Marknaden

Vi har definierat marknaden som fallföretagen agerar inom som turbulent, där marknadsförhållandena ständigt förändras. Nya teknologier, produkter och tjänster skapar nya möjligheter för att följa med i utvecklingen samtidigt som gamla marknader successivt försvinner.

Våra fallföretag marknadsför sig på olika sätt, då de brottas med olika typer av problem med resursbegränsningar. En av de viktigaste aspekterna med marknadsföring är att hitta lämpliga försäljningskanaler och etablera långvariga relationer med strategiskt viktiga kunder. Det blir extra resurskrävande då den svenska marknaden är begränsad, vilket leder till att företagen måste finna nya marknader utomlands. Vi anser att båda fallföretagen bör finna internationella samarbetspartners med vilka de kan alliera sig och etablera kontinuerlig försäljning och möjlighet till expansion på utländska marknader. Om samarbetet ska bli bestående, anser vi, att det krävs att en win-win relation skapas, det vill säga att båda parter nyttjar och gynnas av varandra.

Vi anser att affärlivet har gått in i en ny tidsålder, där traditionella konkurrensfördelar försvinner i ett allt mer hårdare affärsklimat. Den nya omvärlden kännetecknas av hård konkurrens, där lönsamma produkter och strategier snabbt kan förvandlas till olönsamma och bli ett hinder för fortsatt utveckling. Nya innovationer och konkurrenter dyker ständigt upp på marknaden och ändrar marknadsförhållandena till vilka företagen måste anpassa sig. En anpassning kan ske genom att bilda allianser och därmed ha en möjlighet till att skapa ett mervärde i värdekedjan genom att det enskilda företaget bidrar med säregna och unika egenskaper till slutprodukten. För slutkunderna har det innebörden att de kan få skraddarsydda lösningar för sina behov.

Ett exempel på det är Catators förhållandevis ensamma ställning på den svenska marknaden för katalytisk förbränning, då tekniken är komplex och kräver djupa kunskaper. Företaget kan profilera sig genom att de försöker vara väl förberedda genom att ha en helhetslösning för kundens behov och därmed kunna etablera nya kontakter och sprida ett gott rykte om företagets verksamhet. Det underlättar även bildandet av strategiska samarbeten över olika branscher, där behov finns av kunskap om katalysatorer.

På samma sätt befinner sig Scalado i sin genre, där de är ensamma om att utveckla specifik visualiseringsteknik, som utgör kärnkompetensen i företaget. Företaget har tagit fram en mjukvara som är kompatibel med andra operativsystem och kan utnyttjas inom olika branscher för olika ändamål.

Vi anser genom att företag ingår i allianser möjliggörs en riskspridning, vilket styrks av litteraturen. Företagen kan på så vis bygga upp ett varumärke med mindre förbrukade resurser än om de ensamma skulle stå för samtliga kostnader. I ett nära samarbete mellan ett mindre och ett större etablerat företag finns det dock risk för ett negativt maktutövande, då det mindre företaget kan bli beroende av det större och mer etablerade företaget, vilket kan ske genom till exempel finansiell maktstyrning. Vi anser att det är viktigt att företag skyddar sin kärnkompetens såsom fallföretagen uppvisar genom avtal med klausuler om juridiska tvister. Via våra empiriska undersökningar har vi upptäckt att risken är påtaglig för att bli utnyttjad och bestulen på kunskapslösningar och produkter som tagits fram för ändamålet. Catator uppger att de har vid flera tillfällen upplevt att deras samarbetspartner har försökt eller har agerat på ett opportunistiskt sätt och stulit deras idéer, vilket har lett till att de numera har skaffat sig tillgång på professionell juridisk kompetens.

Scalado har redan under etableringsfasen förstått vikten av tillit inom det strategiska samarbetet, då ledningen rekryterade en utbildad jurist till ledningsgruppen. Vi anser att juridiska perspektiv spelar en avgörande roll för alliansbildandet, där den utgör en nyckelfaktor för det formella relationsskapandet.

### **6.3 Värdekedjan**

Vi har funnit att Scalado och Catator utgör en del i en värdekedja där integration sker över företagets gränser på olika nivåer, vilka kan omfatta aktiviteter och resurser mellan företag. Vi anser att en av de viktigaste aktiviteterna för fallföretagen är utbytet av kunskap för mervärdet för produkten i värdekedjan. Det skapar en bestående lönsamhet för aktörerna i värdekedjan, i syfte att öka attraktiviteten för slutprodukten och slutkunden. För att uppnå en bestående lönsamhet, tycker vi, är det viktigt att alla i organisationen och nätverket har ett gemensamt mål, då aktiviteterna i ett optimalt samarbete stödjer och förstärker varandra.

Vi anser att Scalado har på ett bra sätt lyckats att finna en samverkan mellan sig och andra i värdekedjan, genom till exempel IT-konsultföretag, för att kunna erbjuda en tjänst eller produkt med kompletterande funktioner.

Vi anser att ett lyckat samarbete i värdekedjan är ett bra sätt att skapa tillväxt för företaget vilket ger en större tillgång på marknadsandelar och ökade intäkter genom att vara en del av en värdekedja, då företagets produkter eller tjänster blir mer attraktiva på marknaden. Det ger även positiva sidoeffekter såsom möjligheter att komma in i marknader med höga inträdesbarriärer på ett kostnadseffektivt sätt, då företaget kan utnyttja etablerade kanaler i värdekedjan. Det kan vi se då Scalado har för avsikt att träda in på den amerikanska marknaden med hjälp av sina allierade samarbetspartners. För att samarbetet i värdekedjan ska fungera på ett smidigt sätt anser vi att alla aktörer bör ha tydliga roller samt att alla i värdekedjan bör få en möjlighet att få avkastning på det mervärde som skapas i processen för en komplett produkt. Det innebär att aktörerna agerar i ett symbiotiskt förhållande. Vi anser att det ökar incitamenten för att aktörerna i värdekedjan skapar en långsiktighet och tillit gentemot varandra då det skapar attraktion att verka i en resultatgivande värdekedja.

Genom att verka i en värdekedja kan både Scalado och Catator koncentrera sig på kärnkompetensen, vilket vi anser ökar deras möjlighet att utveckla företagets produkter. Det resulterar, anser vi, i att andra företag ser fallföretagen som attraktiva samarbetspartners. Vi menar att det är en viktig aspekt i alliansskapandet och att Scalado bör söka sig till värdeskapande återförsäljare, för att etablera varumärket och knyta till sig strategiska kunder, vilka kan sprida Scalados goda rykte.

Vi anser, då kunskapsföretag ger sig ut på internationella marknader, bör de ha en uppsikt utanför den strategiska alliansens gränser, vilket ger en möjlighet för organisationen att omstrukturera sig efter omgivningens nya krav på effektivitet. Vi tror också att det minskar riskerna för ett alltför snävt synsätt på verksamhetens utformning och sårbarhet. Det har visat sig att Catator emellanåt har svårt att överblicka samarbetet i allianserna, då de inte alltid får tillgång på fullständig information om värdekedjan och i det sammanhang produkten kommer att användas i. Vi tror att den bristen på tillit skapar en sämre produkt, vilket de själva också medger, då Catator endast kan utveckla en tillfredställande lösning till kundens beskrivna behov och kan därför inte optimera lösningen med kvalitéer som ökar mervärdet för kunden, då extra finesserna kan försämra produktens användning om de anpassas till ett felaktigt antaget system.

## 6.4 Etableringsprocessen

Vi anser att etableringsprocessen är ett viktigt moment i alliansskapandet, då det gäller att finna kvalificerade samarbetspartners för att uppnå effektivitet och ett nytänkande i den värdeskapande alliansen.

Det eftersom de traditionella företagssamarbetsformerna förändras i och med att nya marknadskrafter uppstår samt att statliga regleringar påverkar företagsmiljön. I Sverige är det många makrofaktorer som påverkar entreprenörmiljön till exempel skattepolitik och samhällsekonomi. Vi upplever att Scalado är missgynnade av att ha sitt säte i Sverige, då ledningen känner att samhället nonchalerar nyföretagandet i och med att nya aktörer sätts under samma skattetryck som etablerade företag.

Det är även viktigt, anser vi, att alliansbildandet inte får bli ett mål i sig självt, vilket riskerar skapa diskrepans mellan de ingående företagens visioner och strategier jämfört med samarbetsformens. För att allianserna skall bli strategiska krävs det att allianserna bidrar med medel till att förverkliga företagens visioner.

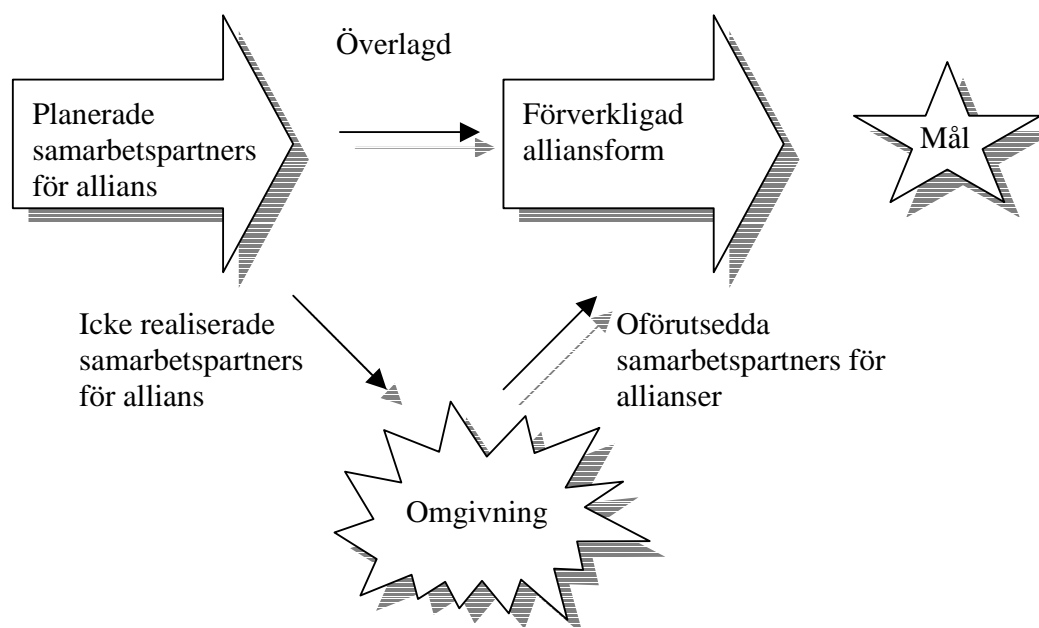
Den svenska entreprenörmiljön och den föränderliga omvärlden kräver att företagsledarna fattar korrekta beslut om när och med vem företaget skall ingå allianser med. Vi anser att det är en komplex process var både mjuk och kvantifierbar information måste analyseras, för att få en fullständig bild av den presumtiva samarbetspartnern. Vi anser även att kunskapsöverföringen är en viktig process, för att företagen skall kunna optimera samarbetet, speciellt vid etableringsfasen, då resurserna ägs av utomstående aktörer. Företag bör därför skapa ett optimalt gränssnitt med andra företag som agerar i nätverket. Det för att uppnå en tätare informationsöverföring i den allt påfrestande företagsmiljön.

Fallföretagen har upplevt att företagsklimatet har hårdnat i form av statliga regleringar, vilket vi menar kan ha lett till att utvecklingen av företagen har hämmats både i den organiska tillväxten och i alliansbildandet. Vi tycker att Scalado skulle till exempel ha utvecklats på ett mer gynnsamt sätt i andra länder än i Sverige, då de mer attraktiva samarbetspartnerna och marknaderna finns utomlands. Även om fallföretagen gynnas av att befinna sig i forskningsbyn Ideon, som har ett gott rykte i utvecklandet av innovativa företag, så är den omgivningen inte tillräckligt gynnsam, enligt Scalado. Vi vill poängtera att omgivningen spelar en stor roll för trovärdigheten och för etableringen av samarbetspartners. För att underlätta marknadsföringen av företagen under sådana förhållanden kan kunskapsföretagen använda sig av konsulter som har kunskaper om marknaden och dess sedvänja inom handel. Det kan till exempel belysas med att Catator använder konsulter i både England och Japan för att finna lämpliga samarbetspartners. Det är viktigt, anser vi, att företaget söker sig till andra organisationer som har kunskap om marknaden och vet hur företaget bör marknadsföras, för att skapa tillväxt samt skapa långvariga marknadsfördelar. Ett led i strategin är att se till att företaget kan omformas och vara flexibelt, för att kunna skapa attraktiva lösningar åt kunder. Det underlättas genom att företaget ingår i en allians.

## 6.5 Allianserna

Innan ett kunskapsföretag söker sig till en allians, bör företaget undersöka om det är det bästa alternativet för att utveckla och driva organisationen framåt. Det kan uppfattas lockande för företaget att ingå i en allians om det finns kortsiktiga vinster att hämta hem i till exempel form av att utveckla en produkt. Vi anser att fallföretagens övergripande mål och strategier bör vara klart kopplade till alliansens målsättning.

Innan fallföretagen väljer att ingå i en allians söker de lämpliga allianspartners, men vissa tänkta samarbetspartners faller bort när deras verksamhet inte är kongruent med företagets. Vi menar att (se figur 6) planerade samarbetspartners för allianser kan leda till antingen förverkligade eller icke-realiserade samarbeten. De förverkligade alliansformerna kan antingen vara oförutsedda eller planerade, då vi menar att det finns olika möjligheter att finna samarbetspartners till strategiska allianser. Vi har funnit i våra fallföretag, när de agerar inom allianser, finns det inslag av alla dessa former, det vill säga planerade, icke realiserade och oförutsedda samarbetspartners. Vi tror att det inte endast gäller för våra fallföretag utan kan generellt tänkas gälla för andra kunskapsföretag och deras etableringsfas av skapandet av samarbeten i nätverket, för att realisera den strategiska alliansen. Det som, vi anser, påverkar formandet av alliansen är bland annat värdet av produkten i värdekedjan. Ett lågt värde, menar vi, har en större samstämmighet mellan planerade och förverkligade alliansformer, då produkten inte drar till sig autonomt nya samarbetspartners utan företaget måste aktivt bearbeta planerade samarbetspartners för att förverkliga alliansformen. Vid högt värde av produkten i värdekedjan är utrymmet emellertid för oförutsedda samarbetspartners större, då produkten drar till sig fler intressenter från omgivningen.



**Figur 6 Sambandet mellan planerade och förverkligade allianspartners i samspel med omgivningen.**

Den förverkligade alliansformens huvudmål går ut på att kontinuerligt förändra nätverket för att finna nya konkurrensmöjligheter. Det innebär att företagen i nätverket måste vid etableringsprocessen utnyttja de resurser som finns att tillgå i nätverket, för att fördela aktiviteterna på ett effektivare sätt för att uppnå högre konkurrenskraft och därmed god lönsamhet. Vi anser att det möjliggör att mindre företag såsom Scalado och Catator kan tillgodose sig en specifik resurs, vilket annars hade varit ogenomförbart.

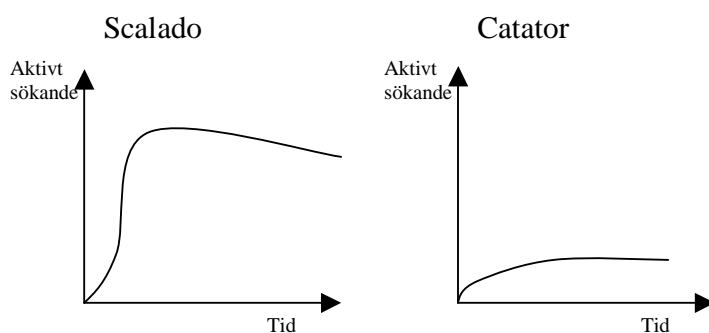
För den förverkligade alliansformen spelar kontakten mellan företagen och dess anställda inom alliansen en stor roll, anser vi, då ett smidigt informationsutbyte är viktigt för att företagen ska kunna gemensamt erbjuda tjänster eller att gemensamt samordna marknadsaktivitet. Det leder till att nya marknads- och distributionskanaler kan öppnas upp och skalfördelar kan skapas. Vi bedömer att mindre företag integreras med ett mer etablerat företag, vilket leder till att det kan nå kunder som tidigare stod utanför företagets räckvidd. En viktig aspekt i relationerna är att skapa en harmonisk miljö, för att nå ett djupare och bättre samarbete. En harmonisk miljö anser vi vara en viktig faktor för att affärsrelationen ska kunna skapa personliga relationer. Det ställer krav på att företagen är noga med att personkemin fungerar mellan kontaktpersonerna i företaget. Vi anser att personkemin som finns mellan individerna kan vara avgörande för om affärsrelationen skall överleva. Om personkemin inte fungerar skapas en dålig relation, vilket kan utveckla opportunistik och därmed hämma samarbetet.

Catator och Scalado har utvecklat ett partnersystem med goda affärsrelationer, där flexibilitet å ena sidan och effektivitet på den andra sidan utvecklar verksamheten. Affärsrelationen bör vara uppbyggd som ett unikt partnersystem mellan företagen då det inte går att kopiera andras koncept eller metoder.

Vi menar att nyetablerade företag måste pröva sig fram och lära sig av sina egna misstag vid skapandet av samarbeten, för att finna den mest lämpliga samarbetsformen som är konkurrenskraftig. Vi tycker att den unika samarbetsformen kan skapa kostnadseffektiva lösningar och gynnar därför företagen i alliansen genom att de får starkare varumärke och ett gott renommé. Våra fallföretag använder sig av en kombination av kontraktsallianser och de unika alliansformerna, eftersom företagen inte har definierat färdigt de marknader, var de ska agera inom.

Andra viktiga aspekter för bildandet av alliansen, enligt oss, är att företagen genererar lärande och utveckling. Det kräver att de samarbetande företagen är öppna (transparenta) gentemot sin partner, dels att de har förmåga att ta emot och förstå (receptivitet) den kunskap och kompetens som företaget vill överföra i alliansen. Lyckas företagen i alliansen att både vara transparenta och receptiva uppstår det ett gott partnerskap där betingelserna för överföring och utveckling av kunskaper är mycket goda. I sådana allianser kan innovativa resultat uppnås. Alliansen skall också utgöra en lärandeplattform, var alliansen kan komma att utgöra en mycket fruktbar konkurrensfördel. Klarar företagen den ambitionen, bortom organisationens gränser, kan allianser komma att utgöra en effektiv och breddad plattform för lärande. Det leder till att företagen kan utnyttja varandras know-how för att komplettera sin egen kunskap och därmed skapat ett mervärde för produkten eller tjänsten i värdekedjan.

Vi har upptäckt i våra empiriska studier att våra fallföretag befinner sig i olika skeden i livscykeln. Det som är anmärkningsvärt är att Scalado är mycket mer aktivt på marknaden i sökandet av strategiska allianspartners (se figur 7), medan Catator som har kommit längre i utvecklingsfasen har en mer passiv strategi i sökande av samarbetspartners i nätverket.



Figur 7 Illustrering av Scalados resp. Catators aktivitet i sökandet av allianspartners.

Vi tror att fallföretagens olika agerande beror på hur produkten påverkar värdet för den helhetslösningen i värdekedjan. Vi har tidigare nämnt hur produktvärdet i värdekedjan påverkar skapandet av förverkligade alliansformer och hur ett företag med lågt produktvärde måste aktivt bearbeta presumtiva samarbetspartners, för att förverkliga den planerade alliansen. Vi har sett att Scalados kunder inte känner till produktens mervärde, för att öka behållningen av slutkonsumentens produkt, då det är en extra finess i sammanhanget. Det leder till att Scalado måste aktivt söka allianspartners för att ingå allianser. Däremot har vi sett att Catator har ett annat agerande på marknaden, som innebär ett mindre aktivt sökande efter allianspartners än Scalado. Det tror vi för att Catators katalytiska process har ett större absolut värde för slutkonsumenten och därför finns det ett mer autonomt söktryck från omgivningen (se figur 6) efter deras kunskap, vilket leder till att det företaget inte behöver vara lika aktivt i sitt sökande av strategiska allianspartners. Vi lägger härmed fram en hypotes som vi tror är generellt gällande för etablerandet av allianser för kunskapsföretag i de nätverk som de agerar i, nämligen ”ju viktigare produkten är i värdekedjan desto mindre aktivt behöver kunskapsföretaget vara i allianssökandet”.



## 7 Slutsats

Uppsatsens syfte var att ta reda på varför och hur små och medelstora kunskapsföretag etablerar strategiska allianser samt möjligheterna med dem. Under arbetets gång har vi funnit avgörande faktorer som påverkar skapandet av allianser samt hur samarbeten genererar en produktiv och en effektiv utveckling av företaget. Alla påståenden nedan anser vi vara av betydelse som analyserats fram i kapitel sex. Vi är emellertid medvetna om att uppsatsen kan vara färgad av våra normativa och subjektiva värderingar och därför kan analysen brista i objektivitet. Viss kritik kan även riktas mot den metod vi har valt att använda oss utav, då uppsatsens analys kan brista i generalisering av företeelsen av skapandet av strategiska allianser. På grund av resursbrist har vi endast kunnat empiriskt undersöka två fallföretag, som vi anser kan utgöra ett representativt urval av kunskapsföretag och deras agerande i sökandet av strategiska allianser.

För att överhuvudtaget gå in i strategiska allianser måste företagets övergripande vision överensstämma med alliansens målsättning. Att verka i en allians ger mindre kunskapsföretag access till marknader som annars skulle vara stängda, för företaget, på grund av höga inträdesbarriärer. Kunskapsföretagen kan i en allians hålla fokus på sin kärnverksamhet och komplettera den med aktiviteter från värdekedjan som företaget verkar i. Det underlättar ett smidigt och produktivt informationsutbyte i alliansen. Det gäller att organisationen är flexibel och öppen för dynamiska skeden på den föränderliga marknaden, vilket ger företaget möjlighet att anpassa sig till marknadskrafterna.

Kunskapsföretag bör ha god framförhållning och eftertanke med de samarbeten som de väljer att inleda, då det finns risk för att kunskapsföretaget blir finansiellt beroende av ett mer etablerat företag.

Mindre företag som verkar i allianser kan skapa ett gott renommé genom att utnyttja väl etablerade företagens varumärken, då de kan associeras till dem, vilket ger säregna och unika konkurrensmöjligheter. Det finns risker i allianser då stora etablerade företag försöker utnyttja sin strategiska position, då gäller det för det mindre kunskapsföretaget att skydda sin kärnverksamhet och sina produkter. Det kan inträffa när samarbetspartnern agerar opportunistiskt och då sviktar tilliten och kunskapsföretaget måste skydda sig genom juridiska åtgärder, såsom klausuler och patent.

Ett annat sätt för företagen i alliansen att eliminera opportunistiskt förfarande, är att knyta till sig samarbetspartners på ett personligt plan, där personkemin och de kulturella aspekterna överensstämmer med varandras värderingar. För att det ska fungera bör företagens struktur överensstämma, så att gränssnitten tillåter samverkan och feedback mellan aktörerna i alliansen. En optimal strategisk allians, där win-win relationer uppträder, skapar möjligheter för ömsesidig tillväxt och etablering, vilket ger konkurrensfördelar.

I våra empiriska undersökningar fann vi genom induktion att det finns kausala samband mellan värdet av produkten i värdekedjan och den förverkligade alliansformen. Det då vi har funnit följande hypotes: ”ju viktigare produkten är i värdekedjan desto mindre aktivt behöver kunskapsföretaget vara i sökandet av strategiska allianser”.

För framtida forskning föreslår vi att hypotesens signifikans testas genom en deduktiv ansats.

## 8 Källförteckning

### 8.1 Publicerade källor

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion* Studentlitteratur.
- Alvesson M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag* Nordstedts Tryckeri AB.
- Andersen, H. (1994) *Vetenskapsteori och Metodlära* Studentlitteratur.
- Argyle M. (1984) *The psychology of interpersonal behaviour* Harmonds worth Penguin Books.
- Astley, W. G. & Brahm, R. A. (1989): "Organizational designs for postindustrial strategies: The role of interorganizational collaboration", I Snow, C C (ed): *Strategy, organization design and human resource management*. JAI Press
- Bang H. (1994) *Organisationskultur* Studentlitteratur.
- Baum J. A. C. & Calabrese T. & Silverman B. S. (2000): "Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal* Vol 21 No 3 s. 267-294.
- Bengtsson C. (1998) "Möten på fältet – Kvalitativ metod i teori och praktik" Informationsenheten, Sociologiska institutionen, Lund.
- Bengtsson L., Holmqvist M. & Larsson R. (1998) *Strategiska allianser* Liber Ekonomi.
- Berscheid E. & Walster E. (1974) "Physical attractiveness" *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 7 s. 157-215.
- Cohen, L. & Manion, L. (1994) *Research Methods in Education* Routledge.
- Das T K & Teng Bing-Sheng (2000) "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances" *Journal of Management* Vol 26 nr 1 s. 31-61.
- D'Aveni R. A. (1995) *Hyperkonkurrens: Sju nya ess - strategiska principer för dynamisk marknadsmiljö* Studentlitteratur
- De Raffele, F. & Hendricks, E. (1998) *Successful Business Networking* National Book Network Inc.
- Driver M. J., Brousseau K. R., Eneroth K. & Larsson R. (1996) "Career pandemonium: realigning organizations and individuals", *Academy of management of executive*, vol 10 nr. 4.
- Eisenhardt K. M. (1998): "Effektiva beslutsfattare arbetar med flera alternativ" *Forskning om entreprenörskap och småföretag* nr 4.
- Elmuti D. & Kathawala Y. (2001) "An overview of strategic alliances" *Management Decisions* Vol 3 s.205-217.
- Ernst D. & Halevy T. (2000) "When to think Alliance" *McKinsey Quaterly* Nr 4.

- Garcia-Pont C. & Nohria N. (2000) "Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry", working paper, Harvard Business School.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory* Aldine Publishing Co
- Grant R. M. (2002) *Contemporary strategy analysis* Fourth edition, Blackwell Business
- Gulati R., Nohria N. & Zaheer A. (2000) "Strategic Networks" *Strategic Management Journal* 21 s.203-215.
- Hamel G. Y. L., Doz & Prahalad C. K. (1989) "Collaborate with your competitors and win" *Harvard Business Review* 67 s. 133-139.
- Harrigan K. R. (1985) *Strategies for joint ventures* Lexington Books
- Harrigan, K. R. (1988) "Joint ventures and competitive strategy" *Strategic Management Journal* 9, nr 2
- Harvey M. G. & Lusch R. F. (1995) "A systematic assessment of potential international strategic alliance partners" *International Business Review* Vol 4 No 2 s.195-212.
- Hite J. M. & Hesterly W. S. (2001) "The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm" *Strategic Management Journal* Vol 22, No 3 s.275-286.
- Hitt M. (1998) "Navigating in the new competitive landscape" *Academy of Management Executive* vol 12 nr 4 s. 22-42.
- Holme, I. M. & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodik* andra upplagan, Studentlitteratur
- Huber (1991) "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Litteratures" SAGE, Thousand Oaks.
- Johansson & Lindfors M-B (1993) *Att utveckla kunskap* Studentlitteratur
- Kale, P., Singh, H. & PerlmutterH. (2000) "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital" *Strategic Management Journal* 20 s.217-237.
- Khanna, T., Gulati R. & Nohria N. (1998) "The dynamics of learning alliances; Competition cooperation and relative scope" *Strategic Management Journal* 19(3) s. 193-210.
- Kogut B, (1988) "Joint-Ventures: Theoretical and empirical perspectives" *Strategic Management Journal* 19 s. 319-332.
- Lambing, P. & Kuehl, C. (1997) *Entrepreneurship* Prentice Hall
- Langborg, F. & Westlund, C. (1998) *Gör din grej* ProjectPeople
- Lantz A. (1993) *Intervjumetodik* Studentlitteratur
- Lekvall P. & Wahlbin C. (1987) *Information för marknadsföringsbeslut* IHM Förlag AB
- Lewis J. D. (1995) *The Connected Corporation – How Leading Firms Win Through Customer-Supplier Alliances* Free press
- Lin, B. & Darling, J. (1999) "An analysis of the formation of strategic alliances: a focus on the pharmaceutical industry" *Industrial Management & Data Systems* Vol 99 No3 s. 121-127.
- Lindmark, L. (1990) "Kunskap som kritisk resurs" i en artikel samling om kunskapsföretag från Handelshögskolan i Umeå

- Lyles, M. A. (1987) "Common mistakes of joint venture experienced firms" *Columbia Journal of World Business* Summer s. 79-85.
- Lövendahl, B. & Revang, Ö. (1998) "Challenges to Existing Strategy Theory In a Postindustrial Society", *Strategic Management Journal* 19 s. 755 – 773
- Matusik, S. & Hill, C. (1998) "Strategy as a portfolio of real options" *Harvard Business Review* vol 76 s. 89-99.
- Merriam, S. B. (1998) *Fallstudier som forskningsmetod* Studentlitteratur.
- Miles, R.E. (1989) *Adapting to Technology and Competition: A New Industrial*
- Morgan, R. M. & Hunt, Shelby D. (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing* Vol 58 (1994) s. 20-38.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994) "Characteristics of partnership success" *Strategic Management Journal* 15(2) s.135-152.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. I. (1999) "The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21:th century" *Organizational Dynamics* vol 28 s. 45-60.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur.
- Pfeffer J. & Salancik G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective* Harper and Row.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage* The Free Press.
- Porter, M. E. (1990) *The competitive advantage of nations* The Free Press.
- Pralahad C. K. & Hamel G. (1990) *The core competence of the corporation* Harvard business review.
- Quinn, Snehota, I. & Araujo L. (2000) Artikel *Industrial Marketing Management* nr 29-2000.
- Uvell M. (1999) *Rebeller – IT-företagen och samhället* Timbro Förlag AB.
- Schein E. H. (1992) *Organizational culture and leadership* Jossey-Bass INC.
- Schein E. H. (1999) *The Corporate Culture – survival guide* Jossey-Bass INC.
- Shiva, R. (1997) *Strategic Alliances* Response Books.
- Sjöberg L. & Tollgerdt-Andersson I. (1985) *Vad är personkemi?* Scandinavian Executive Search.
- Stael von Holstein Johan (1999) *Inget kan stoppa oss nu! – en ny generation tar över* Ekerlids Förlag.
- Stuart, T. E. (2000) "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high technology industry" *Strategic Management Journal* Vol 21 s. 791-811.
- Tengström, E. (1997) "IT-samhället: Myter och makter" *Tidskrift för dokumentation* nr 1/2, s. 43-49
- Van Horn, R. L. & Harvey, M. G. (1998) "The rural entrepreneurial venture: creating the virtual megafirm" *Journal of Business Venturing* Vol. 13 s. 257-274.
- Van de Ven A. H. & Ferry D. L. (1980) *Measuring and Assessing Organizations* Wiley & Sons.
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institution of Capitalism* Free Press.
- Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1998) *Att utreda, forska och rapportera* Liber-Hermods.
- Wikström S. & Normann R. (1992) "Kunskap och värde – Företag som ett kunskaps-processerande och värde skapande system" C E Fritzes AB.

Wilson, D. T. (1995) "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships" *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23 nr 4 s. 335-45.

Winfrey, F. L. (1996) "The paradox of competitive advantage" *Strategy Change* vol 5 s. 199-209.

## **8.2 Muntliga källor**

Elzouki, Pierre, CEO, Scalado. Personlig intervju den 19 april och den 25 maj 2002.

Jahanshahi, Maziar, Investor Relations, Scalado. Personlig intervju den 19 april 2002.

Tihamer Hargitai, Managing Director, Catator. Personlig intervju den 23 april och 24 maj 2002.

## **8.3 Företagsinterna källor**

Årsredovisning 2000 Catator AB

## **8.4 Elektroniska källor**

Scalado, hemsida, <http://www.scalado.com>, 17 april 2002.

Catator, hemsida, <http://www.catator.se>, 21 april 2002.

## 9 Bilagor

### 9.1 Bilaga 1: Frågor till intervjun på Scalado AB & Catator AB

#### 1. Övergripande frågor

Hur mycket omsätter företaget och hur många anställda har företaget?

Hur ser ägande förhållandet ut? Delägare?

Hur får ni in kapital?

Vilka resurser anses vara de viktigaste?

Vem /vilka var initiativtagarna till företaget och hur etablerades det?

#### 2. Vision

Vad har ni för vision med företaget?

#### 3. Alliansfrågor:

Är det någon organisation företaget har arbetat tillsammans med mera än andra?

Expansionsplaner?

Varumärket –förstärks det i en allians?

Hur påverkas ryktet av att verka i en allians? Är det något som ni aktivt jobbar för att dra fördel av?

Vilka typer av kontakter har företaget till leverantörer, kunder, universitet, stat & kommun?

Hur ser allianterna ut? Är de vertikala eller horisontella?

#### **4. Skapande processen**

Hur kommer ni kontakt med partnerna som ni är intresserad av –någon strategi?

Fanns det något tomrum i branschen som företaget kunde fylla ut?

#### **5. produkten/ tjänsten**

Hur gick det till vid etablerandet av dem?

Hur ser strategin ut vid etableringsprocessen? Vilka svårigheter upplevde företaget i början?

Nyetableringsfasen var den viktig för de nuvarande relationerna eller är de av mindre vikt?

Hur går företaget till väga för att vårda etablerade allianser och för att skapa nya?

Vilka kriterier är vägledande vid sådana spörsmål?

Vilkar resurser har ni haft störst fokus på under skapande processen?

Varför just de allianser som det blev? Är det en slump?

#### **6. Motiv**

Vad har ni för syfte med kontakterna?

Vilka är drivkrafterna i allianserna?

Är några aktörer viktigare än andra och hur skiljer ni på dem i så fall?

Vilka motiv ligger bakom bildandet av allianser och hur går ni praktiskt tillväga för att göra det? Hur sker konstruktionen, om ni kan prata om en sådan?

Är det ett ömsesidigt anpassande eller beror anpassningen på andra faktorer såsom tillgång på kapital, kunskap i branschen, tillgång på kontakter i nätverk?

#### **7. Fördelar och Nackdelar**

Fördelar med partnerskap/allianser?

Varför har företaget just de allianser som det verkar i idag?



Är det tillfälligheter eller ett resultat utifrån strategin eller den struktur företaget verkar i?

Konkurrenterna ett motiv till skapandet?

Vad vinner företaget på att verka i en allians? Vilka resurser drar företaget på så vis nytta av?

## **8. Framtiden**

Ser företaget andra möjliga allianser inom en snar framtid eller är de idag varande tillräckliga?

Kommer partnerskapen att avta eller öka?

Vilka områden syftar företaget att utveckla och är dess nuvarande struktur med allianser lämpat för en sådan expansion?

Har företaget för avsikt att bli börsintroducerat i framtiden, eller vill ni hålla det privatägt?

Kommer alliansernas betydelse öka i framtiden? Varför?

## **9. Agerandet i allians**

Är ni rädd för att bli av med kunskap/kärnprodukt vid agerandet i allianser?

Jobbar ni utifrån en uttalad win-win strategi?

Pengar?

Kontakter?

Lagar och regler?

Internationellt agerande?

Hur är det att etablera internationella kontakter med en annan kultur?

Är allianserna baserade på kontrakt och i så fall tidsbaserade eller någon annan avtalsform?

Hur klarar företaget av att arbeta som en liten part jämfört med stora företag?

Har sökprocessen förändrats? Hur?

Motverkar ni inträde av andra aktörer i branschen genom att verka i allianser?

Har agerandet i allianser förändrats under företagets historia, har ni dragit lärdom av allianser som inte har gått bra eller som ni lyckats förbättra?

### **10. Omgivningen**

Hur ser förändringarna ut som skett i branschen på grund av företagets interaktioner och hur har företaget internt formats till att passa sin omgivning?

Hur påverkar konjunktur ställningstagandet att jobba i en allians?

Hur ser företaget på de mellanhänder som verkar på marknaden?

Hur löser företaget de konflikter det hamnar i med sina partners/allianser?

Hur ser omgivningens allianser ut? Var det någonting ni tänkte på vid bildandet av företaget?

Hur påverkar lagar och regler allianserna?

Yttrar sig agerandet i olika allianser på olika sätt? Eller verkar företaget på samma sätt i alla partnerskap?

## **9.2 Bilaga 2: Intervju två med Tihamer Hargitai på Catator**

När bildades aktiebolaget?

Berätta om investerare?

Hur marknadsför ni er? Reklambyrå?

Vilka anser ni vara era konkurrenter?

### **9.3 Bilaga 3: Intervju två med Pierre Elzouki,**

Vilka är företagets allianser/ partners?

Vilka var med och bildade företaget?

När bildades företaget?

Hur många anställda har företaget?

Hur mycket omsätter företaget?

Uppköpskandidat?

Motiv till allianser?

Hur arbetar ni, i team?

## 10 Abstract

The purpose of the essay has been to clarify why and how small companies, whose major resource is knowledge, establish strategic alliances and which opportunities it brings. We have increased our understanding for the concept of strategic alliances through empirical search and through well-known scientist work.

The method, which has been used in the essay, is principally qualitative interviews and gathering secondary data from articles from well-known authors.

Our study has given that we have found that entering strategic alliances can make growth and by that way create competitive advantages for the company in question. We also found that there are risks with strategic alliances and the company can protect themselves by legal actions.

The essay has given us a hypothesis “the more important the product is for the value chain fewer activities are needed from the company in the seeking of strategic alliances”.

**Key words:**

- *Strategic alliances*
- *Establishment-process*
- *Growth*
- *Value chain*
- *Network*