
1 Problemformulering

Inledningsvis redovisas problematiseringen kring vår studie som därefter mynnar ut i ett syfte. Därefter följer studiens avgränsningar och disposition.

1.1 Problematisering

”Mer än två tredjedelar av alla strategiska allianser får problem inom de första två åren”¹

Ovanstående konstaterande stötte vi på tidigt i vårt arbete när vi började studera litteraturen som berörde strategiska allianser. Detta ökade vårt intresse för problem som kan uppstå i strategiska allianser och vi började undersöka vilka förutsättningar som krävs för att kunna undvika dessa problem.

Marknadens utveckling

Idag anser de flesta företag och organisationer att de regelbundet måste analysera omvärlden för att kunna följa utvecklingen och se hur andra företag agerar. Utvecklingen gör att nya marknader öppnas upp samtidigt som gamla marknader försvinner, vilket ställer krav på de aktörer som framgångsrikt vill kunna delta i denna utveckling. Hög förändringstakt med de risker det innebär, medför att företagens intresse för samarbete och strategiska allianser har ökat. Med strategiska allianser menar vi när två eller flera företag, ingår ett samarbete för att parterna lättare ska lyckas uppnå sina mål. Under 1970- talet byggde företagen upp stora konglomerat med funktioner inom många oberoende område. Detta följdes av 1980 och 90- talets renodling av företagens verksamhet till kärnverksamheten. Detta resulterade i att företagen kunde fokusera på det område som de behärskade bäst men ställde också högre krav på att de hade tillräckliga och de rätta resurserna. Därmed har intresset för att analysera omvärlden och det egna företags samt konkurrenternas resurser har ökat. För att kunna verka konkurrenskraftigt på dagens föränderliga marknader har många företag etablerat samarbete eller allianser med antingen leverantörer, kunder, konkurrenter eller andra företag. Detta har skett för att öka effektiviteten i resursutnyttjandet, minska osäkerheten och öka lönsamheten för alla aktörer,² vilket svarar på frågan vad dagens företag kan göra för att öka sin konkurrenskraft.

Transaktionskostnadsteorin

Ett sätt att öka den grundläggande förståelse och se ett ytterligare perspektiv till varför företag väljer att ingå allianser, är att studera vad den ekonomiska forskningen och teorin säger om området. Som en förklaring till vår uppfattning

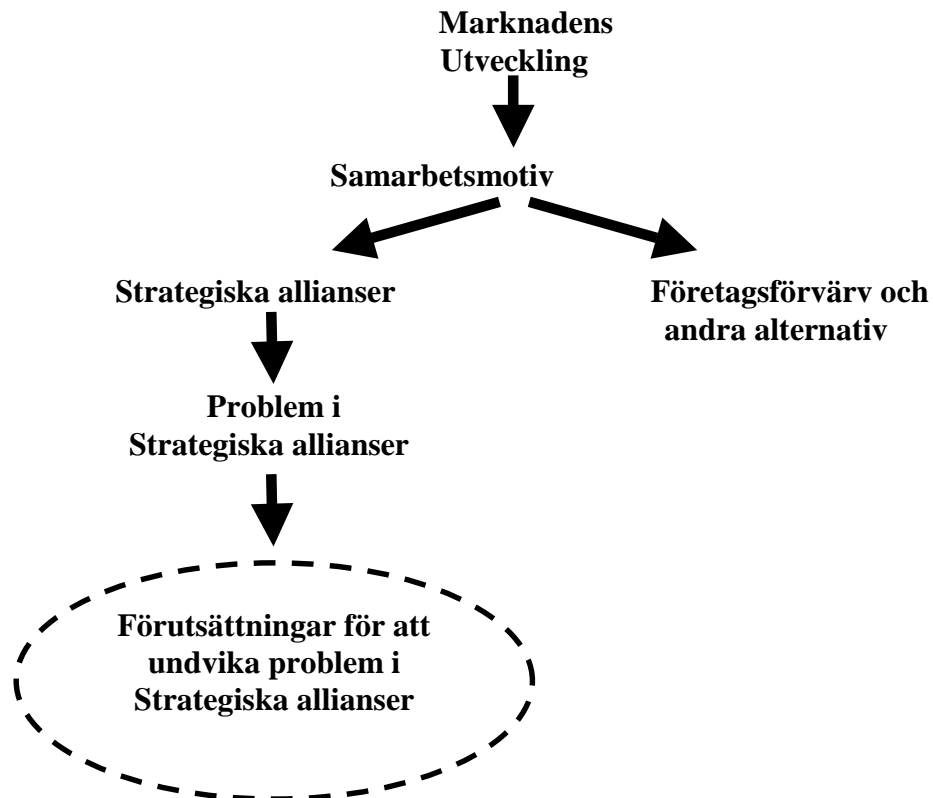
¹ Bleeke Joel et al, *The way to win in crossborder alliances*, (1991)

² Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

om varför företag över huvud taget existerar vill vi visa vad denna bygger på. Vi har tagit fasta på vad Nobelpristagaren i ekonomi, Ronald Coase, skrev i en artikel 1937. "Nyckeln till uppkomsten av hierarkiska företagsstrukturer, snarare än förlagssystem och liknande individuella avtalslösningar, ligger i de transaktionskostnader som upprättandet och övervakningen av en mängd individuella avtal medför³." I artikeln görs distinktionen mellan individuella avtal och hierarkiska strukturer som i dagligt tal kallas företag. Fördelarna med företag ligger i transaktionskostnaderna som innebär att de kostnader som uppkommer när en vara eller tjänst förs över från ett stadium till ett annat till exempel från tillverkning till distribution⁴. Om någon tillverkar en liten del till en större produkt och säljer tusentals av dessa dagligen, skulle det medföra stora kostnader om denne alltid tvingades sälja dessa med hjälp av marknaden. Marknaden innebär en möjlighet för säljare och köpare att mötas, vilket kan vara förenat med osäkerhet, och tillverkaren vet därför inte hur många han kan sälja. Då kan samordning genom företag vara ett bättre alternativ. Förklaringen till detta är att traditionell forskning i ekonomi endast ger alternativen marknad eller hierarki. Syftet med forskningen är att se vilken institutionell form som ger de lägsta transaktionskostnaderna. Idag är även allianser ett vanligt alternativ och därför bör ovan beaktas för att sätta allianser i ett bredare perspektiv och ge en övergripande och teoretisk förklaring till varför företag överhuvudtaget ser allianser som ett alternativ.

³ Abrahamsson Bengt, *Varför finns organisationer*, (1992)

⁴ Ibid.



Samarbetsmotiv

Att samarbeta och skapa allianser med kunder, leverantörer eller konkurrenter är inte alltid ett lätt val för företag. Beroende av vilken bransch de befinner sig i och vilken verksamhet företaget bedriver finns det för- och nackdelar med samtliga alternativ. För att komma närmare denna problematik kan man se på anledningarna som ligger bakom samarbetet, alltså vilka motiv som finns till samarbetet. Dessa är naturligtvis flera och individuella för varje företag, men viljan att samarbeta kan generellt tillskrivas tidigare nämnda faktorer: att erhålla ökad effektivisering, snabbhet, flexibilitet och gemensamt inflytande⁵. Vad företag är intresserade av när de väljer att ingå en allians är ofta den kunskap det andra företaget har. Med kunskap menar vi den sammansättning av erfarenheter, värderingar och information som individer i en organisation innehar.

”Although firms have numerous reasons for entering into strategic alliances, a desire to learn the other partners skills is often one of the major motives behind alliances”

(Erik W K Tsang).

⁵ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

Vi tycker att oberoende av vad det uttalade motivet är till att ingå allianser kan detta ofta kopplas samman med kunskap. Vi menar att det ofta vid bildandet av allianser finns en bakomliggande strävan efter att lära sig något av sin samarbetspartner.

Strategiska allianser och andra alternativ

Mer än femtio procent av alla allianser upplever problem inom två år från det att samarbetet börjat⁶. Trots detta så ökar antalet allianser med ett förvånansvärt högt tempo. Under 1990-talet har ingångna allianser ökat med tjugofem procent årligen. En del litteratur beskriver strategiska allianser som ”senaste flugan”⁷. Helt klart är att strategiska allianser har blivit ett viktigt alternativ i dagens företagsklimat. Det klimat som råder idag på marknaden har gjort att företagen insett svårigheterna och kostnaderna med att växa organiskt, av egen kraft, och föredrar därför ofta allianser⁸.

Några av de viktigaste resurserna som många av dagens företag har brist på är kunskap och tid. Snabbhet, flexibilitet, innovationsförmåga samt förmåga att bibehålla ett strategiskt fokus utgör några av de viktigaste krav som morgondagens föränderliga och dynamiska omvärld ställer på företag⁹. Om möjligheten till organisk tillväxt förbises, så återstår enbart fusioner och förvärv av andra företag som alternativ till strategiska allianser för att öka sitt resursutbud. En fördel med förvärv är att många av de problem som gör sig synliga synliggörs vid allianser kan kringgås.

Med ett förvärv så reduceras opportunistiskt beteende till en obefintlig nivå. Om företagen har samma ägare finns det ingen anledning att hålla undan viktig kunskap för sig själv. Därmed inte sagt att de integreringsproblem som förekommer vid strategiskt samarbete mellan två eller flera företag försvinner. Vid många av de allianser som ingås saknar företag valmöjligheten mellan att göra ett förvärv eller att ingå alliansen. Detta kan bero på ekonomiska orsaker eller andra faktorer.

Även om förvärv bättre tillgodoser företagets kontrollbehov innebär denna form en resursbindning som kan framstå som mindre flexibel eller osäker. Personalen som besitter kompetensen utgör ingen garanti för att det förvärvande företaget ska kunna ta del av den kunskap vilka dessa innehar. Vid ett förvärv erhålls dessutom oönskade resurser vilket skiljer sig från strategiska allianser där samarbetet formas utifrån de resurser som eftersträvas för att uppnå de strategiska målen. Varför företag ofta prioriterar strategiska allianser framför förvärv, kan bland annat förklaras utifrån att förvärv inte i samma utsträckning som en allians kan anses uppfylla kraven på snabbhet och flexibilitet.

⁶ *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*, Organization science: A Journal of the Institute for Operations Research, (2000)

⁷ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

⁸ Ibid

⁹ Inkpen Andrew, *Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances*, (1998)

Problem i strategiska allianser

Som tidigare nämnts upplever mer än hälften av alla allianser problem inom de första två åren. Den statistik som säger att mer än hälften av alla ingångna allianser upplöses inom tre år kan inte direkt kopplas samman med föregående statistik. Det finns ett stort mörkertal i denna statistik eftersom många av de allianser som bildas är det förutbestämt att de ska lösas upp inom en viss period. Trots denna lindring av statistiken är det så att många allianser får problem efter bildandet.

Med problem menar vi de komplikationer som uppstår och som kan försvåra möjligheterna för alliansen att uppfylla sitt syfte. Faktorer som försvårar dessa omständigheter kan analyseras utifrån flera olika sätt. Vi anser att dessa kan delas in i interna och externa. Med externa problem menar vi de problem som uppstår utan att parterna i alliansen själva kan påverka dem som till exempel förändringar i konkurrenssituationen, konjunkturen eller efterfrågan. De interna problemen är de som uppstår på grund av parterna själva och som företagen kan påverka. Exempel på dessa är opportunism, dålig kommunikation eller inkompetent ledning. Det som vi fortsättningsvis benämner problem är alltså de interna problem som parterna själva kan påverka. De interna problemen kan filtreras ytterligare och det vi kommer att benämna problem är de faktorer som kan försvåra för kunskap att spridas och därmed förhindra organisatorisk inlärning.

För att tydliggöra några av de problem som kan uppstå, kan strategiska allianser beskrivas som en metafor av ett samband. *Mötet mellan paret* som förklarar när alliansparterna upptäcker fördelarna med varandra och det uppstår attraktion. *Förlovningen* kan liknas med när företagen ingår kontraktet med alliansen. *Vem tar hand om hushållssysslorna* visar på när parterna i alliansen har olika meningar om hur verksamheten ska drivas. *Överbrygning av skillnaderna* förklarar hur tekniker för att komma överens utvecklas. *Varit tillsammans länge* visar hur parterna upptäcker att de förändrats som ett resultat av relationen.¹⁰

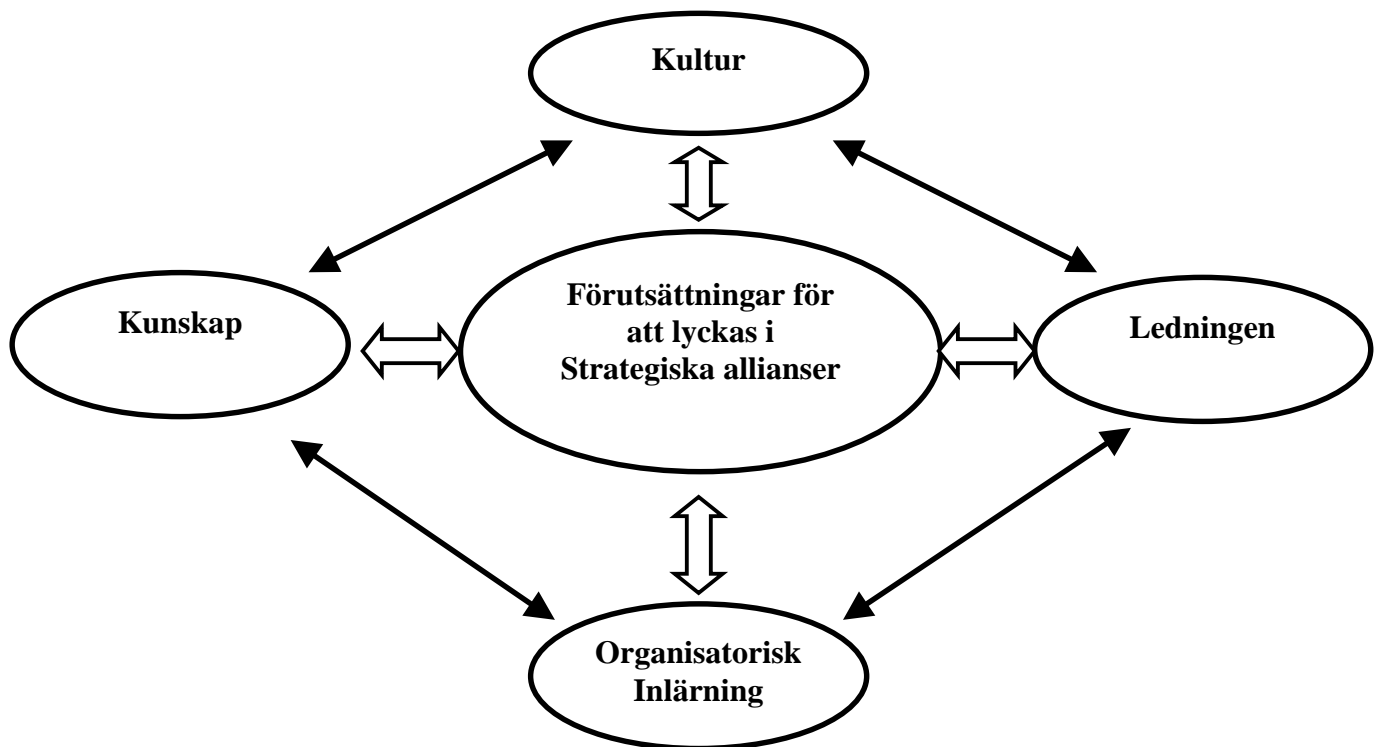
Förutsättningar

Strategiska allianser och dess problem kan även beskrivas som en myntmetafor där problem som kan uppstå är ena sidan av myntet. Den andra sidan av myntet är de förutsättningar som krävs för att problem inte ska uppstå. Dessa förutsättningar som förebygger problem som kan uppstå i kunskapsrelaterade strategiska allianser är de som finns i modellen nedan. Med kunskapsrelaterade strategiska allianser menar vi allianser där huvudsyftet eller det bakomliggande syftet till bildandet av alliansen är möjligheten att få tillgång till den andra partens specifika kunskap.

Anledningen till att kunskap blir centralt är eftersom detta ofta är syftet till att strategiska allianser bildas. Det görs en klar koppling i arbetet mellan kunskap och organisatorisk inlärning, med anledning av att kunskap i sig inte är lika värdefullt om det inte i ett samarbete finns förutsättningar för organisatoriskt lärande. Kopplingen mellan kultur och ledning görs med anledning av att vi anser att

¹⁰ Kanter Moss, *När de stora elefanterna dansar*, (1994)

kulturen till stor del kan beskrivas utifrån en organisations individer och deras normer och värderingar. Eftersom ledningens uppgift är att leda och styra individerna i organisationen är kopplingen därför tydlig mellan kultur och ledning. Det är viktigt att se kopplingen från kultur och ledning till kunskap och organisatoriskt lärande. Denna syns genom ledningens uppgift att tillse att en organisation har det ramverk och de förutsättningar som krävs för att lärande ska kunna ske mellan det egna och den andra partens företag. Utifrån ovanstående resonemang framstår kopplingen mellan kunskap, organisatoriskt lärande, kultur och ledning som både viktig och klar.



Kunskap

Opportunistiskt beteende mellan parterna är inget ovanligt i strategiska allianser. Även om alla parter ingår en allians med vetskap om att grunden för samarbete är att både ge och ta så är det sällan som dessa utbyten blir symmetriska¹¹. Det beror på att parterna oftast har olika uppfattningar om vad som utgör relativa kostnader och fördelar i ett samarbete¹². Detta faktum beskrivs i litteraturen som ett samarbets öppenhet och mottaglighet¹³. För att optimal kunskap ska kunna genereras krävs att båda parter har en vilja att lära sig och en intention att var mottagliga. Att kunskapsperspektiv medför friktioner kan förklaras av dess

¹¹ Inkpen Andrew, *Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances*, (1998)

¹² Ibid.

¹³ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

komplexitet. Med friktioner menar vi de konflikter som kan uppstå när två eller flera parter ska samarbeta.

Redan på en organisatorisk nivå ses kunskapsgenerering och kunskapsöverföring som en komplex process och att utöver detta kunna skapa en lärande allians är mångt om mycket svårare¹⁴. Förmågan att ta till sig ny kunskap som leder till att kunskapsbasen inom företaget ökar, kallas för organisatorisk inlärningsförmåga och utgör för alla företag den mest kritiska och på sikt den mest hållbara konkurrens fördelen¹⁵. Kunskap utgör basen för allt organisatoriskt agerande och ny kunskap möjliggör organisatoriskt förnyande¹⁶. Utifrån ovanstående resonemang framgår det varför kunskap är intressant att studera i strategiska allianser.

Ingående i en strategisk allians kan ofta förklaras av ett företags behov av att få tillgång till mer resurser. Resurser kan delas in i påtagliga, icke påtagliga och humanitära¹⁷. Det går inte att säga att tillgången till en resurs skulle utesluta behovet av en annan, däremot kan företag prioritera vilka resurser de anser vara viktigast. För företag som befinner sig på föränderliga marknader med stora krav på sig är tillgången på humanitära resurser alltid av stor vikt och anses i de flesta fall vara en av företagets viktigaste resurser. Efterfrågan på andra organisationers humanitära resurser och den kunskap de besitter utgör därför en vanlig anledning till bildandet av strategiska allianser. Därmed är det av största vikt att analysera och ha en god medvetenhet om vilka konsekvenser för kunskap och dess möjlighet till överföring som företag kan förvänta när de väljer att ingå en allians.

Kultur

Kunskap i sig är inget fenomen. För att kunskap ska kunna generas och överföras krävs det att organisationen ställer upp de förutsättningar som möjliggör detta. Främst utgörs förmågan att generera kunskap av ledarens eller ledningens förmåga att koordinera medarbetarna, motivera och uppmuntra dem till lärande¹⁸. Vi anser att det aggregerade humankapitalet utgör en betydelsefull del av ett företags kultur. Med kultur menar vi de normer och värderingar som delas av individerna i organisationen. Att ha en företagskultur som uppmuntrar lärande och tävlingsanda, som strävar efter att vara först ut på marknaden med innovationer samt en förmåga att kontinuerligt förändra sig efter omgivningens krav, är ovärderlig¹⁹. Kulturens normer och värderingar måste spegla en positiv inlärningsmiljö där samarbete och tillit utgör grunderna. Därför är kulturen en viktig faktor i kunskapsrelaterade strategiska allianser.

¹⁴ Ibid

¹⁵ Nonaka Ikujiro, "The Knowledge-creating company", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

¹⁶ Inkpen Andrew, *Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances*, (1998)

¹⁷ Grant Robert. M, *Contemporary Strategy Analysis*, (2001)

¹⁸ Senge Peter.M, "The leader's new work: Building learning organizations" ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

¹⁹ Stata Ray, "Organizational learning: The Key to management innovation" ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

Organisatorisk inläring

Ett företags möjligheter att lära av sin partner i alliansen bestäms delvis av företagets inlärningsförmåga på organisatorisk nivå och hur pass öppna de är för att ta emot kunskap. Har den egna organisationen dåliga förutsättningar att ta åt sig kunskap inom företaget är oftast inte företaget förutsättningar så stora att kunna ta till sig den kunskap som finns utanför organisationen heller.²⁰

It is needless to pay for a lesson that you can't properly learn
(Erik W K Tsang).

Att kunna skapa förutsättningar för organisatorisk inläring är viktigt. Citatet ovan visar att ingåendet i en allians inte är värt pengarna, om företaget inte har de förutsättningar som krävs för att inläring ska ske.

Ledningen

Ledningen formar samarbetet i den strategiska alliansen och intar därför en nyckelroll i alliansens utveckling och framgång. En kompetent ledning bör kunna se vilka förmågor och egenskaper som den egna organisationen saknar för att få strategiska allianser att fungera. Dessutom innehar ledningen och ledare i en organisation ett antal verktyg med vilka de kan styra och förhindra de friktioner som kan motverka kreativitet i samarbetet. Vid ingåendet i allianser är val av potentiell samarbetspartner ett kritiskt moment, vilket är ett val som vanligen görs av ledningen²¹. En nyckelfråga för ledningen i sökandet efter rätt partner, blir att kunna se vilka möjligheter som finns till att sätta upp ramar för hur kunskap kan genereras och överföras. Ledningen har stora möjligheter att påverka de förutsättningar som krävs för organisatorisk inläring. Om inte ledarna ställer upp ett klimat som är positivt för inläring och om denna miljö inte är uppmuntrande och stimulerande så kan inläring inte ske. Även om all inläring startar på individnivå så kan ett negativt inlärningsklimat ge upphov till motverkan av enskilda individers idéer och kreativa förslag. Ledarens roll i detta avseende är av största betydelse och den blir ännu viktigare vid allianser. Detta förklarar varför ledningen utgör en viktig förutsättning för framgång i strategiska allianser.

1.2 Syfte

Identifiera vilken roll som kultur, ledning, kunskap och organisatoriskt lärande har och hur dessa utgör förutsättningar, för kunskapsrelaterade strategiska allianser, att lyckas.

²⁰Tsang Eric, *A preliminary typology of learning in international strategic alliances*, (1999)

²¹ Tichy Noel.M, "GE's Crotonville: A staging ground for corporate revolution" ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

1.3 Avgränsningar

De problem och förutsättningar vi ställt upp i vårt arbete gäller för de allianser som ingås i syfte att lära sig av allianspartnern oavsett om detta motiv är primärt eller sekundärt. Naturligtvis finns det även allianser som inte ingås av denna anledning, men dessa ämnar vi inte att studera i detta arbetet.

Vi har valt att studera förutsättningarna kunskap, organisatoriskt lärande, ledarskap och kultur och hur dessa påverkar möjligheten till kunskapsöverföring och lärande i strategiska allianser. Utifrån dessa förutsättningar finns det ett flertal perspektiv att studera, men vi har valt att endast fokusera på möjligheterna till lärande.

1.4 Disposition

I kapitel 1 förklaras problematiken kring strategiska allianser. Detta mynnar ut i vårt syfte som följs av arbetets avgränsningar och disposition.

I kapitel 2 redogörs vilka angreppssätt och vilken undersökningsansats som valts för att genomföra studien. Syftet med studien är att ge läsaren insikt i det tillämpade förfarandet och en möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet. Detta görs genom en beskrivning av vetenskapliga ställningstaganden, praktiska tillvägagångssätt och motiven till dessa.

I kapitel 3 ges en teoretisk ram för begreppet strategiska allianser. Vi ser detta ur flera olika ekonomiska teoriers infallsvinklar. Vår tolkning av detta begrepp kommer även att förklaras.

I kapitel 4 ges den teoretiska ram som berör de förutsättningar som vi anser krävs för att undvika problem i strategiska allianser. Vi beskriver begreppen kultur, ledning, kunskap och organisatorisk inläring utifrån flera olika teorier samt ger vår egen tolkning.

I kapitel 5 redogörs för de resultat som inhämtats i våra empiriska studier. Detta kapitel innehåller en grundlig genomgång av studiens fallföretag.

I kapitel 6 görs en jämförande analys mellan kapitel 3, 4 och 5. Den empiri som vi samlat in och beskrivit i kapitel 5 försöker vi här applicera och jämföra med våra teorikapitel.

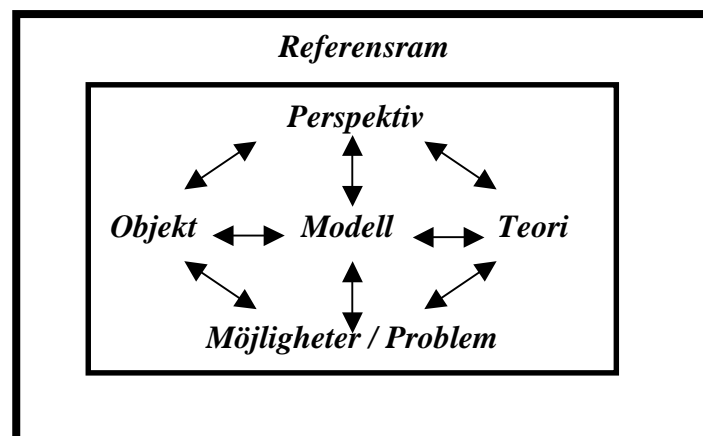
I kapitel 7 redogör vi för våra egna reflektioner och de slutsatser som vi gjort utifrån arbetet.

2 Metod

I detta kapitel redogörs för vilka angreppssätt och vilken forskningsansats som valts för att genomföra studien. Syftet är att ge läsaren insikt i det tillämpade förfarandet och en möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet. Detta görs genom en beskrivning av vetenskapliga ställningstagande, praktiska tillvägagångssätt och motiven till dessa.

2.1 Övergripande angreppssätt

För att lättare kunna åskådliggöra vad som har påverkat oss, samt för att underlätta för läsaren har vi valt att beskriva våra angreppssätt utifrån ett övergripande respektive handgripligt angreppssätt²².



Figur 2.1 Övergripande angreppssätt Källa: Wiedersheim – Paul et al (1991)

Våra kunskaper, normer och värderingar som är specifika för oss finns samlade i den yttersta *referensramen*. Det är denna referensram som påverkar våra val av perspektiv, modeller, teorier och objekt som vi väljer att jobba efter. Allt eftersom vi har fördjupat våra kunskaper på området och därmed har fått en ökad förståelse, har vår referensram ändrat form. När vi kommit djupare in i frågorna så har även våra perspektiv, teorier och modeller utvecklats eller förändrats.

Vi är alla tre snart färdiga civilekonomer och samtliga har varit yrkesverksamma innan vi påbörjade våra akademiska studier, och det har naturligtvis påverkat vårt sätt att arbeta och angripa problem. Vi är också påverkade av att vi de sista åren läst tillsammans på samma kurser, vilket tyvärr kan ge oss ett smalare perspektiv

²² Wiedersheim-Paul F et al, *Att utreda forska och rapportera*, (1991)

när vi ser på olika problem. Vår senaste kurs var Strategi & Styrssystem, som tilltalade oss alla och där flera av våra intresseområden fick sin grund. Hade vi haft någon annan bakgrund och annan utbildning hade vi möjligtvis fokuserat på andra problemområden.

Det *objekt* som vi valt att studera är strategiska allianser. För oss var valet lätt mellan de alternativ som presenterades att skriva uppsats om. Vår fördjupning i ämnet startade med att vi talade med bekanta samt personer som hade erfarenhet av strategiska allianser.

Efterhand som vi läste mer om olika *teorier* desto klarare blev vår bild om vad vi ville skriva om. Vi började läsa om hur olika forskare och författare använde begreppet strategiska allianser och började forma vår egen uppfattning om begreppet och hur vi tolkade de. Som tidigare nämnts innebär begreppet strategiska allianser för oss enbart de allianser som vi beskriver såsom kunskapsrelaterade. Vi började även förstå vad de flesta företagen grundande sin positiva inställning till strategiska allianser på, eftersom det mesta vi läste om ämnet var just positivt och lyfte fram dess fördelar. I motsats till all denna optimism om alliansers fördelar står det faktum att en stor del av alla allianser misslyckas med att uppnå sitt syfte. Detta faktum i sig bidrar till att väcka intresset för att studera strategiska allianser och varför de spricker. Frågan som väcktes hos oss var istället vad detta beror på? Detta gjorde oss mer intresserade och vi började bestämma oss för att studera vilka förutsättningar som krävs för att undvika *problem* och huruvida dessa förutsättningar bidrar till *möjligheter* att framgångsrikt hantera strategiska allianser.

Det stod klart för oss att detta problemområde kunde belysas utifrån ett flertal olika *perspektiv*. Begreppet perspektiv kan förklaras av det sättet vilket vi betraktar vårt objekt, strategiska allianser. Perspektivet beskriver vårt sätt att se och inte se samt hur vi valt att se objektet. Eftersom en fallstudie valts, får vi möjlighet att välja ett perspektiv som är inifrån företaget.

2.1.1 Deduktiv ansats

Metodlitteraturen skiljer på positivism och hermeneutik som två vetenskapliga huvudinriktningar. Positivismen som angreppssätt formulerades och utvecklades av Comtes i Tyskland under tidigt 1800-tal och präglas av en tanke av förutsägbarhet och kontrollerbarhet²³. Positivismen karaktäriseras av ett empiriskt förhållningssätt och sägs enligt Svenning, vara oantastligt objektiv²⁴. Detta angreppssätt syftar till att vilja bygga på positiv, det vill säga säker, kunskap. Därför utgår positivismen från en absolut kunskap och hermeneutiken relativiserar kunskapen. Medan positivismen beskriver och förklarar söks det i hermeneutiska studier en helhetsförståelse och en insikt. Det finns tre sätt att dra slutsatser i den

²³ Halvorssen Knut, *samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

²⁴ Svenning Conny, *Metodboken* (1996)

positivistiska traditionen: genom induktion, deduktion eller hypotetiskt-deduktion²⁵.

Då vårt syfte är att identifiera vilken roll kultur, ledning, kunskap och organisatoriskt lärande har och hur dessa utgör förutsättningar för kunskapsrelaterade strategiska allianser att lyckas, finns det flera möjliga angreppssätt. Ett alternativ är att öppet samla data i en mindre väldefinierad miljö och sedan använda denna empiri för att dra slutsatser och skapa ny teori. Ett annat alternativ är att utifrån etablerade teorier som redan belyser ämnesområdet, skapa sig en teoretisk bild av fenomenet och testa dessa teorier i en empirisk miljö. Vi har valt att genomföra studien enligt det senare alternativet. Motiven till detta ställningstagande är flera. För det första fann vi det svårt att utan visst stöd av teorier definiera de frågeställningar och den empiriska miljö vi ville studera. Vidare ansåg vi att en grundlig teoretisk genomgång av området skulle ge oss möjlighet att mer specifikt söka efter den data vi behövde för att kunna genomföra vår studie. Slutligen ansåg vi oss inte ha tillräcklig erfarenhet av intervju- och observationsteknik för att kunna samla empirisk data utan ett teoretiskt stöd och underlag.

Den deduktiva ansatsen innebär att forskaren har utgångspunkt i en befintlig teori och låter denna ligga till grund för formering av påståenden eller hypoteser, som sedan testas empiriskt i nästa steg av studien. Empirin till studien väljs alltså med avseende att testa de påståenden som genererats av befintlig teori. Empirin syftar alltså inte i sig till att ligga till grund för formeringen av nya teorier. Vid användandet av den induktiva ansatsen tas utgångspunkten i empirin, där de sinnesupplevelser och fenomen som betraktas ger möjlighet att göra generella utsagor som teorier och modeller²⁶.

Vi har med stöd av en teoretisk bas genererat en förståelse för vilka faktorer som utgör viktiga förutsättningar för organisatorisk inläring och ett lyckat samarbete i strategiska allianser. Denna teoretiska bas har sedan ställts upp mot den empirin som representerar vårt fallföretag. Därmed bör vårt angreppssätt anses som deduktivt.

2.1.2 Kvalitativ undersökning

Kvalitativa metoder syftar till att beskriva och skapa förståelse. Genom denna metod kan forskaren få möjlighet att som deltagare studera objektet inifrån. På detta vis får forskaren möjlighet att gå på djupet, och skaffa sig rikligt med information från fåtalet undersökningsobjekt. Kvalitativa metoders styrka är just att de visar totalsituationen och skapar en helhetsbild, vilken möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.²⁷

²⁵ Wiedersheim-Paul et al, *Att utreda forska och rapportera*, (1991)

²⁶ Holme Idar M et al, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

²⁷ Ibid.

Det är viktigt att valet av undersökningsmetod grundas utifrån det syfte man haft med studien. Då vi strävade efter en djupare förståelse i vilken roll en organisation och deras medlemmars har i en allians, stod det efter vår problemdiskussion klart för oss att en kvalitativ metod skulle vara att föredra.²⁸

2.2 Handgripligt angreppssätt

Med det handgripliga angreppssättet avses olika sätt att införskaffa data²⁹. Den data som kan användas är av två slag. Data som redan finns, sekundärdata eller data som egenhändigt samlats in, primärdata. Det kan röra sig om antingen kvantitativ eller kvalitativ data. I vår uppsats har vi valt att göra en fallstudie, vilket innebär att vi huvudsakligen använt oss av primärdata. Dessa primärdata är införskaffade genom intervjuer vilket till sin karaktär gör dem kvalitativa. De sekundärdata vi använder oss av utgörs huvudsakligen av publikationer och skriftlig information som författats av företaget, men även sådana som framställts externt.

2.2.1 Våra arbetssteg

Vårt handgripliga tillvägagångssätt under studiens genomförande kan sammanfattas i fem steg.

Steg 1 Bygga upp en grund för fakta och teorier kring strategiska allianser.

Steg 2 Identifiera de faktorer som ligger till grund för kunskapsgenerering i en organisation och se vilka förutsättningar som krävs för att detta ska ske. Vi vill också analysera vilken roll kulturen och ledningen har i denna process.

Steg 3 Identifiera vilka förutsättningar är med fokus på kunskap, organisatoriskt lärande, ledning och kultur som krävs för att en strategisk allians ska lyckas.

Steg 4 Analysera hur förutsättningarna ser ut hos vårt fallföretag och vilka sambanden är mellan våra teorier och modeller från litteraturen och denna organisation.

Steg 5 Slutligen kommer vi att sammanfatta våra teoretiska och praktiska observationer i arbetets slutsats.

²⁸ Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998)

²⁹ Wiedersheim-Paul et al, *Att utreda forska och rapportera*, (1991)

2.2.2 Litteraturinsamling

Vi började vårt arbete enligt den deduktiva ansatsen med att leta information för att kunna börja med en inläsning på ämnesområdet. Principen för en kvalitativ metod är att samla in så mycket material som möjligt för att därmed öka sannolikheten att stöta på företeelsers olika aspekter³⁰. Sökningen började med en genomsökning av de kandidat- och magisteruppsatser som finns tillgängliga på Ekonomihögskolan. Detta gav oss möjligheten att få en första översikt över vilka författare och artiklar som använts vid liknade uppsatser. En grundligare sökning efter litteratur gjorde vi med hjälp av de databaser som finns tillgängliga på universitetsbiblioteket. De databaser som vi främst använt är EBSCO och Lolita samt de sökmotorer som finns speciellt för tidskrifter. Inledningsvis sökte vi på ”strategiska allianser” och ”kunskap i strategiska allianser” samt ”problem i strategiska allianser”. Senare sökte vi också på de författare som ofta refererats och som vi läst om i flera sammanhang. Vi fick även hjälp av vår handledare att se vilka författare samt vilken litteratur som berörde specifika områden.

2.2.3 Fallstudie

När vi hade bestämt oss för att använda kvalitativa primärdata framstod fallstudien som ett lämpligt val. Fallstudier, det vill säga undersökningar av ett fåtal objekt i en mängd avseenden, lämpar sig bra när man betonar situationer såsom kritiska händelser och beslutsprocesser.³¹

Fallstudien har en mängd fördelar. Den passar utmärkt då en förståelse söks snarare än ett orsakssamband. Det går att utföra flera fallstudier som tillåter en att generalisera, jämföra eller belysa olika aspekter. Fallstudien är också idealiskt formad när det är önskvärt att blanda kvantitativa och kvalitativa metoder i en studie. Till sist betonar den helheten och låter läsaren få en uppfattning om hur det är att vara i den studerade organisationen.³²

Vi ville använda fallstudien för att se om de teorier som vi initialt tagit fram och beskrivit stämde överens med fallstudien. Vi ville genom fallstudien skapa oss kunskap om organisationen och dess aktörer för att söka förståelse snarare än kausalsamband.

2.2.4 Val av fallföretag

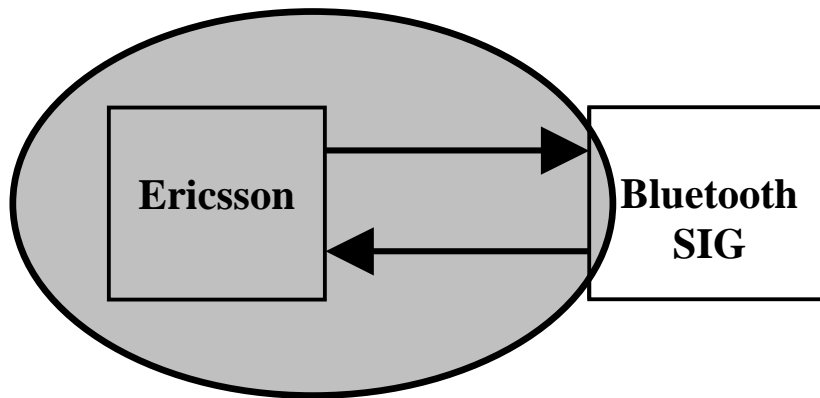
Att vi valde just Ericsson kan motiveras av det faktum att de är verksamma i en högteknologisk bransch. Denna bransch kännetecknas av hög kunskapsintensitet och hög förändringstakt. Vi har under vår empiriska studie, studerat Ericssons

³⁰ Eneroth B, *Hur mäter man ”vackert” ? Grundbok i kvalitativ metod*, (1984)

³¹ Wiedersheim-Paul et al, *Att utreda forska och rapportera*, (1991)

³² Holme Idar M et al, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

organisation och deras roll i Bluetooth SIG. Vi ställde tidigt i vårt arbete upp en rad förutsättningar som utgjorde krav för att företaget och alliansen skulle passa vårt syfte³³. Ericsson uppfyllde de krav och förutsättningar vi ställt upp samt hade de ett bra geografiskt läge för oss. Dessutom hade vi personliga kontakter där.



Figur 2.2 Val av studerat objekt

Vi har valt att studera Ericssons roll i alliansen, men inte de andra parterna i Bluetooth SIG. Detta motiverar vi med att det är Ericsson som tillför den grundläggande teknologin. Vi tittar istället på Ericssons val av alliansparterna utifrån vad de tillför för kunskap till alliansen och hur dessa val stämmer överens med Ericssons strategiska mål. Vi är intresserade av att se på Ericssons förutsättningar att lära sig av sina partners i Bluetooth SIG. Har inte Ericsson de rätta förutsättningarna för lärande så kommer alliansen inte att uppfylla sitt syfte. Om Ericsson bara ger bort sin teknik till de andra och inte lär sig någonting tillbaka kan det uppstå problem, vilket kan resultera i att Ericsson lämnar alliansen.

2.2.5 Intervjusituation

Vi har gjort bedömningen att intervjuer är det bästa sättet att nå den data vi behöver som underlag. Våra intervjuer tillsammans med skriftlig information och publikationer från företaget ligger till grund för vår fallbeskrivning. De intervjuade personerna samt deras funktion och roll i organisationerna presenteras i källförtäckningen.

Inledningsvis genomfördes två intervjuer via telefon för att få en grund inför de mer omfattande personliga intervjuerna. Kompletterande intervjuer med avsikt att ställa följdfrågor och erhålla förtydligande har gjorts via e-post och telefon. En viktig anledning till de inledande telefonintervjuerna var att vårt fallföretag ingår i en i våra ögon tekniskt avancerad strategisk allians. Genom enkla och breda frågor

³³ se Bilaga 3

per telefon ville vi få indikationer på vad vi borde ha kunskap om, rent tekniskt. Den främsta anledningen till detta var att intervjuerna inte skulle bli lidande på grund av vår bristande tekniska förståelse.

Intervjuerna har haft varierande längd där huvudintervjun varade något längre än nittio minuter och de förberedande intervjuerna samt övriga telefonintervjuer varade i cirka trettio minuter. Trots råd från litteratur på området att inte använda oss av bandspelare vid intervjusituationer, har vi använt oss av en vid huvudintervjun³⁴. Den främsta orsaken är som tidigare nämnts att vi på grund av bristande tekniska kunskaper inte ville riskera att missförstå något som har med fallföretaget att göra. Vi anser inte att den intervjuades svar kommer att påverkas nämnbart av bandspelarens närvaro och inte heller av att vi antecknade på papper under intervjun eftersom en i gruppen har en personlig relation till den intervjuade.

Intervjuerna har inletts med en presentation av vilka vi är, vår studie och studiens syfte för att ge respondenten en helhetsbild av vad som kommer att behandlas under intervjun. Vi använde oss av ett frågeformulär med ett antal huvudfrågor som vi önskade få svar på. I de fall vi inte fick svar på det vi egentligen menade eller för att vidareutveckla intressanta frågor kompletterades huvudfrågorna med ett antal följdfrågor³⁵.

2.3 Trovärdighet

Det är normalt att som läsare av en uppsats fråga sig hur stor trovärdigheten med arbetet är. Det är vidare viktigt att fråga sig om den genomförda studien mäter vad den är avsedd att mäta, vilket visar sig i studiens validitet. Studiens reliabilitet, det vill säga om studien har genomförts på ett trovärdigt sätt betyder också mycket för bedömningen av dess trovärdighet. Att mäta en studies reliabilitet eller validitet hör oftast samman med kvantitativa undersökningar och eftersom denna studie är av kvalitativ form kan detta resonemang av en del anses överflödigt. Däremot är det av större intresse att analysera reliabiliteten och validiteten på våra intervjuer och på det sätt vi samlat in information. Det är viktigt att intervjuerna är gjorda på ett tillförlitligt sätt men, även att innehållet analyseras på ett riktigt sätt efteråt.

2.4 Källkritik

Vi är väl medvetna om att den litteratur vi använt oss av innehåller författarnas egna subjektiva åsikter. Eftersom mängden litteratur på området är stort föreligger det en risk att vi missat väsentlig litteratur som kunde ha påverkat vår infallsvinkel. Dessutom finns det anledning att vara uppmärksam på att ett antal

³⁴ Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998)

³⁵ se Bilaga 1

forskare är flitigt refererade av andra forskare och författare. Ett fåtal auktoriteter inom ämnet betyder att källorna kan vara beroende av varandra³⁶. Vi har uppmärksammat att de källor vi använt oss av i huvudsak är Nord amerikanska. De återspeglar därmed strategiska allianser främst med utgångspunkt från Nordamerikanska förhållanden.

Primärdata har utgjorts av de intervjuer som vi genomfört i organisationen. Det finns en risk att de svar vi fick är ett sätt för organisationen att föra ut ett budskap till omvärlden eller till andra delar av organisationen. De kanske vill måla upp en bättre bild av situationen än hur verkligheten egentligen är eller vill de föra ut ett budskap om ett område som de är missnöjda med. En del av de svar vi erhållit kan vara påverkade av sekretess, lojalitet, okunskap eller andra faktorer. Även det faktum att organisationen ska få ta del av det färdiga arbetet kan ha påverkat den intervjuade personens sätt att svara. Kontroll av respondenternas svar är svåra att genomföra, men att göra observationerna anonymt och utan deras medvetenhet hade varit ett sätt att delvis förbigå detta problem. I vårt fall hade genomförandet av anonyma observationer emellertid varit praktiskt omöjligt.

Vi har vetskap om att den sekundärdata vilken är framställd av företaget kan till viss del innehålla förskönande utsagor och åberopa önskade idealsituationer.

Ytterligare en risk med användandet av intervjuer för att spegla verkligheten är det faktum att vi själva ska analysera vad intervjupersonen sagt. Vi har försökt att vara så objektiva och neutrala som möjligt för att inte påverkas av våra tidigare erfarenheter, föreställningar och medias vinkling av vårt fallföretag, när vi tolkat svaren.

Vi är även väl införstådda om de problem som kan uppstå med att intervjua en person i ledande befattning. Dessa personer är vanligtvis vana vid att bestämma och pratar därför snarare om det som intresserar dem, än det som intresserar oss.³⁷ Vi har försökt sätta oss in i problematiken kring denna form av intervjuer och tagit del av de råd litteraturen erbjuder på området³⁸. Till exempel var vi förberedda på att vi inte kunde använda vårt frågeformulär i den utsträckning som vore önskvärd. Detta medförde att vi satte oss in i frågorna på ett sådant sätt att vi kunde omformulera frågorna och ställa dem där tillfälle gavs istället för att vara bundna till en viss kronologisk följd.

2.5 Alternativa angreppssätt

Ett alternativ till det angreppssätt som vi valt att använda oss av skulle kunna vara att under lång tid passivt observera de individer som samspelar i alliansen. Denna metod hade medfört en orimlig tidsåtgång och krav på att få närvara även då

³⁶ Wiedersheim-Paul et al, *Att utreda forska och rapportera*, (1991)

³⁷ Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998)

³⁸ Ibid

känslig information behandlats företagen emellan. Vi menar att metoden delvis är olämplig på grund av praktiska skäl och dels med argumentet att vi inte var säkra på att vi hade erfarenheten eller verktygen för att kunna observera och finna de mönster av förutsättningar som vi söker.

Ett annat angreppssätt hade varit att genom exakta enkätundersökningar söka svar på våra frågor. Interaktionen med respondenterna skulle genom detta angreppssätt begränsas eller i vissa fall omöjliggöras. Respondentens möjligheter att svara på ett öppet sätt samt möjligheten att ställa kompletterande frågor är exempel på hur detta angreppssätt begränsar interaktionen.

Ett tredje angreppssätt hade varit att intervjua medarbetare från organisationen som är involverade i alliansen och kunskapsprocessen, till exempel ingenjörer, produktutvecklare etc. Att istället välja intervjupersoner i ledande befattning ökar möjligheten till ett skapande av en helhetssyn. För att erhålla en sådan helhetssyn hade det funnits behov av att intervjua ett stort antal medarbetare. Med våra knappa resurser, främst beträffande tid, vore detta ett omöjligt alternativ.

3 Strategiska Allianser

I detta kapitel presenteras första delen av den teoretiska grund som uppsatsen vilar på. Vi ger en förklaring till begreppet strategiska allianser och ser detta utifrån olika synsätt och presenterar olika definitioner. Kapitlet beskriver också olika former av allianser och vilka motiv som ligger bakom dem. Vi vill härigenom bygga upp läsarens kunskapsbas kring problematiken med strategiska allianser för att öka förståelsen inför kommande teorikapitel.

”Globaliseringen har gjort strategiska allianser absolut nödvändiga”³⁹

3.1 Inledning

Strategiska allianser fungerar som ett övergripande begrepp för olika samarbeten mellan olika organisationer. Litteraturen på området beskriver strategiska allianser på olika sätt. För att på bästa sätt kunna öka kunskaperna kring och om begreppet strategiska allianser kommer olika författares syn på detta fenomen att beskrivas.

3.1.1 Begreppet strategi

För att kunna utveckla begreppet strategiska allianser är det lämpligt att först förklara vad som menas med strategi. De flesta organisationer har uppsatta mål och dessa mål kan skilja sig från välgörenhet till maximal lönsamhet. Begreppet strategi kommer används idag i många olika sammanhang. I samband med företag och dess verksamhet används begreppet oftast för hur ett företag ska uppnå sina mål. En täckande förklaring till uttrycket strategi är ”den övergripande planen för att använda sina resurser så att en fördelaktig position kan uppnås”⁴⁰. Denna förklaring ligger till grund för arbetets sätt att förhålla sig till strategi.

3.2 Nätverkperspektivet

Förklaringen till varför strategiska allianser de senaste decennierna har blivit så populära kan förklaras utifrån flera olika synsätt. Nätverkperspektivet utgår ifrån att företagets relationer varierar i intensitet och styrka. Detta synsätt bygger på att företagets styrka ligger i dess relation till sina kunder, leverantörer, konkurrenter och andra intressenter. Företag som ingår i nätverk bygger sina relationer till

³⁹ Ohmae, Kenichi, “The global logic of Strategic Alliances”, (1989)

⁴⁰ Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis (2001)

intressenterna på olika sätt. Enligt detta synsätt är strategiska allianser den vanligaste formen för relationsbildning mellan företag.

Företag har stegvis börjat överge strategier som vilar på konkurrens och fokuserar istället många av sina strategier på samarbete. Det har blivit vanligare att företag samarbetar två och två, men även flera företag i stora nätverk. Anledningen till det ökade samarbetet i nätverk kan främst tillskrivas fyra faktorer:⁴¹

3.2.1 Snabbhet

Nya produkters utvecklingstakt har ökat drastiskt och tiden på produktlivscyklerna har minskat vilket har medfört ökade krav på företagen. Genom att gå samman i nätverk underlättas framtagandet och distributionen av nya produkter. Samarbete kan även innebära att tillverkningsprocessen förbättras och företagen bli effektivare.

3.2.2 Gemensamt inflytande

Efterhand som företag har blivit mer globala och gjort hela världen till sina hemmamarknader, blir intresset större för företag att kunna påverka de standards som ligger till grund för olika system. Intresset för dessa frågor är särskilt stora i de teknikintensiva branscherna där rätt standarder kan vara nyckeln till framgång. Det är viktigt för företag att kunna påverka marknaden så att just deras system ska bli allmänt erkänt och fungera som standard. Detta är svårt för de flesta företag att klara av själva och därför har intresset för samarbete ur dessa aspekter ökat.

3.2.3 Flexibilitet

Den snabba utvecklingstakten har bidragit till att företag tvingas ta större risker. Risken att förutsättningarna på marknaden förändras är stora och för att företag ska slippa binda så mycket resurser har de börjat samarbeta med varandra, vilket ger aktörerna på marknaden en större handlingsfrihet. Detta är vanligt i forskningsintensiva branscher där stora finansiella resurser binds upp för långa perioder innan företagen kan generera några vinster. För dessa företag ger samarbete dem den flexibilitet som efterfrågas.

3.2.4 Behov av ökad effektivitet

För de flesta företagen är det viktigt med ökad effektivisering både inom produktionen och för att tillfredställa marknaden. Den teknologiskt snabba

⁴¹ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

förändringstakten har visat sig vara en viktig anledning till att inleda samarbete med konkurrenter och andra aktörer. Företag vill samarbeta för att få tillgång till ökad kunskap inom område som de inte själv behärskar.

3.3 Definitioner av strategiska allianser

Det finns många författare som under de senaste åren har gett sina förklaringar och definitioner av uttrycket strategiska allianser. På samma sätt som att formerna av strategiska allianser är olika är också definitionen av dem olika. Vi kommer att ge vår definition på strategiska allianser, men först redovisas ett antal andra författares sätt att förklara uttrycket.

3.3.1 Tsang om strategiska allianser

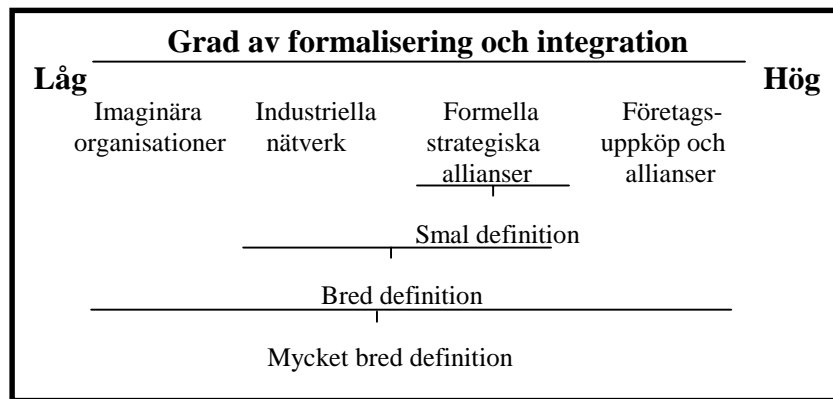
Tsangs förklaring är att en strategisk allians är ett samarbete på lång sikt mellan två eller flera oberoende företag som ska uppnå ömsesidig ekonomisk vinst. I denna tolkning ingår inte förvärv och fusioner men däremot samarbete för markandsföring, försäljning och gemensam produktion. I denna tolkning ingår även franchising och joint venture. Att samarbetet ska vara långsiktigt kräver inte ett förbestämt tidsmål utan att parterna har som gemensam intention att det ska vara bestående.⁴²

3.3.2 Bengtsson, Holmqvist och Larsson om strategiska allianser

Enligt Bengtsson et al kan uttrycket strategiska allianser ses som ett interorganisatoriskt medel för att genom samarbete nå strategiska mål. De utgår ifrån att de företagen som valt att samarbeta har gjort det med syfte att förbättra sin konkurrensförmåga. Detta innebär att ett antal företag går samman och använder sina resurser och kapaciteter på ett sätt som gör att de lättare kan uppnå sina mål. I deras diskussion av definition skiljer de på mycket bred, bred och smal definition.⁴³

⁴² Tsang Eric W.K, "A preliminary typology of learning in international strategic alliances", (1999)

⁴³ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)



Figur 3.1 Definitioner av strategiska allianser Källa: Bengtsson et al (1998)

3.3.3 Lorange och Roos om strategiska allianser

Lorange et al använder sig av ett annat sätt att dela in de olika formerna av samarbete när de ska definiera strategiska allianser. De diskuterar utifrån fyra urtyper av strategiska allianser som grundar sig i resurssatsningen. Beroende på hur mycket resurser som moderbolagen satsar och hur mycket av avkastningen i alliansen som stannar kvar eller går tillbaka till moderbolagen kommer dessa fyra urtyper av strategiska allianser att urskiljas. Resurser i denna benämning är inte begränsade till finansiella utan innefattar även kunnande och humanitära resurser.

		Moderbolagens insatta resurser	
		Kort sikt	Lång sikt
Resultat till moderbolagen	Resultat kvar i Strategiska alliansen	Ad hoc pool	Konsortium
		Projektbaserat Joint venture	Fullt utvecklat Joint venture

Figur 3.2 Olika typer av Strategiska allianser Källa: Lorange et al

En *ad hoc pool* betyder att moderbolagen oftast satsar så lite resurser som möjligt och att allt resultat kommer tillbaka till dem igen. I denna typ av allians har företagen en kortsiktig intention med samarbetet. Ett *konsortium* innebär att företagen satsar något mer och har en långsiktigare intention än i en *ad hoc pool*, men även här går resultatet tillbaka till moderbolaget.

Ett *projektbaserat joint venture* är lämpligt när företag har som målsättning att etablera sig på en ny marknad. Denna form möjliggör att alliansen snabbare kan utnyttja dess resurser. I ett *fullt utvecklat joint venture* finns en separat organisation som alliansparterna har delägarskap i. I denna typ av allianser har moderbolagen långsiktliga intentioner och resultaten stannar kvar i alliansen.

3.3.4 Vår definition av strategiska allianser

Vår tolkning av detta begrepp har sin utgångspunkt i det tidigare förklarade begreppet strategi. För att ett samarbete mellan företag ska kallas strategisk allians måste samarbetet generera något som underlättar för parterna i sin strävan att uppnå sina övergripande mål. Vi anser att en strategisk allians blir mer påtaglig ju mer formaliserad den blir, men vi tycker inte att fusioner eller företagsförvärv ska ingå i begreppet strategiska allianser. I vår tolkning av begreppet strategiska allianser lägger vi inte betoningen på vilken grad av formalisering alliansen har, utan på att parterna genom alliansen vill uppnå sina övergripande mål.

3.4 Alliansindelning

Enligt Larsson et al går det att dela in strategiska allianser utifrån vilka relationer parterna har till varandra. I denna beskrivning skiljer författarna allianserna åt beroende på hur lika eller olika parternas produktutbud är, samt om de verkar på samma marknad. Det betyder att det genom denna indelning går att särskilja sex olika typer av allianser.

	Marknadsrelation	
Produktrelation	<i>Samma</i>	<i>Olika</i>
<i>Samma</i>	Konkurrentallians	Marknadsutvidgningsallians
<i>Vertikal</i>	Leverantörsallians	Kundallians
<i>Orelaterad</i>	Produktutvidgningsallians	Konglomeratallians

Figur 3.3 Sex olika allianstyper Källa: Bengtsson et al (1998)

En *konkurrentallians* innebär att två eller fler företag som befinner sig på samma marknad med liknande produktutbud samarbetar. Den vanligaste anledningen till denna form av samarbete är strävan efter skalfördelar och att därigenom kunna minska kostnader inom distribution och tillverkning. *Marknadsutvidgningsallianser* innebär att företagen som ingår alliansen har samma produktutbud men att de inte befinner sig på samma marknad. Det betyder att företagen i alliansen inte är direkta konkurrenter eftersom de vänder sig till olika geografiska delar eller till olika segment på marknaden.

Dessa två typer av allianser kallas också horisontella. Kännetecknande för horisontella allianser är att de har samma eller liknande produktutbud. De kan vara direkta konkurrenter innan samarbetet inleddes men det behöver inte vara så. Företagen ser alliansen som en vinna – vinna situation där det är bättre att samarbeta än konkurrera.

Motsatsen till horisontella allianser är vertikala. En vertikal allians består av ett samarbete mellan ett företag och dess leverantörer eller kunder. Denna typ av allianser kan beskrivas utifrån att parterna fokuserar på olika steg i värdekedjan. Det betyder att företag som främst sysslar med tillverkning kan uppnå fördelar med att samarbeta vertikalt, med till exempel ett företag som främst sysslar med marknadsföring eller design.



Figur 3.4 Värdekedjans olika steg

Ett exempel på vertikala allianser är *leverantörsallianser*, som innebär att företag samarbetar med sina leverantörer. En vanlig anledning till denna typ av samarbete är att förbättra relationerna för att på så sätt kunna uppnå flera andra fördelar. Beroende på vilken bransch företaget verkar i är olika aspekter olika viktiga, men tidsaspekten och skalfördelar är några av fördelarna denna form av allianser strävar efter att förbättra.

Det andra exemplet på vertikala allianser är *kundallianser*. Dessa liknar leverantörsallianser och de strävar oftast efter samma mål, att förbättra materialflödet mellan företagen. Det finns risker med denna form av samarbete och det är främst faran med att förlora de kunder som företaget inte valt att samarbeta med. Dessa kunder som inte ingår i alliansen kan uppfatta denna som ett hot och vara mindre benägna att stanna kvar som kund hos företaget.

I en *produktutvidgningsallians* samarbetar företag som inte befinner sig i samma bransch eller samma värdekedja. Däremot befinner sig företagen på samma marknad och riktar sig till samma eller liknade segment. Fördelarna med denna typ av allians är de synergifördelar som kan uppnås. *Konglomeratallianser* är mellan företag som varken har någon produkt- eller marknadsrelation. De främsta fördelarna med detta samarbete bygger på riskspridning och tillgång till finansiellt kapital.

3.5 Olika samarbetsformer

Vår definition av begreppet strategiska allianser tar inte hänsyn till vilken form samarbetet tar sig. Vi anser att ett samarbete kan vara en strategisk allians, men detta beror på om alliansen syftar till företagets övergripande mål. Däremot finns det ett antal olika former av samarbete, som beroende på vilket synsätt som används kan betecknas som en strategisk allians. Inkpen skiljer på fem olika former av strategiska allianser: joint venture, licensöverenskommelser, distributions- och utbudsöverenskommelser, forskning och utvecklingsöverenskommelser samt tekniska utbyten⁴⁴. Författaren menar att huvudindelningen bland dessa samarbetsformer kan göras mellan ägande allianser eller icke ägande allianser.

Med ägande allianser menas om samarbetet kräver skapande av en ny organisation eller överföring av kapital och skapande av joint venture. En icke ägande allians innebär sällan att en ny organisation skapas och inte heller förflyttning av kapital.

Enligt Gustavsson et al gör de uppdelningen mellan de olika formerna beroende på vilken grad av integration som finns mellan parterna i alliansen⁴⁵. De anser att företagssamarbete existerar i fyra olika samarbetsformer: joint venture, samverkan, licensavtal och underleverantörskap. Författarna förfinar sin benämning på deras definition av strategiska allianser och exkluderar joint venture som samarbetsform i denna.

Joint venture innebär att parterna driver sina samarbetsaktiviteter i ett gemensamt ägt bolag. Denna samarbetsform är vanligtvis en klar indikation på att parterna har långsiktiga intentioner med samarbetet. Joint venture är en lämplig samarbetsform när syftet kräver klara direktiv och kräver stora resurser.

Den samarbetsform som kräver högst grad av integration är *samverkan*. I denna samarbetsform ingår samarbete som berör såväl produktion, försäljning och forskning och utveckling.

Licensavtal kan delas upp mellan licensiering som berör patent och kunskap om ett specifikt område. Denna samarbetsform är vanlig i den högteknologiska branschen där patent är vanligt förekommande. Samarbetet kan vara ett sätt att utnyttja rätten till användandet av till exempel patentet eller en specifik produkt.

Underleverantörskap är en beskrivning av relationerna mellan företaget och deras leverantörer eller kunder. Dessa kan oftast beskrivas utifrån värdekedjan där de befinner sig i olika stadier.

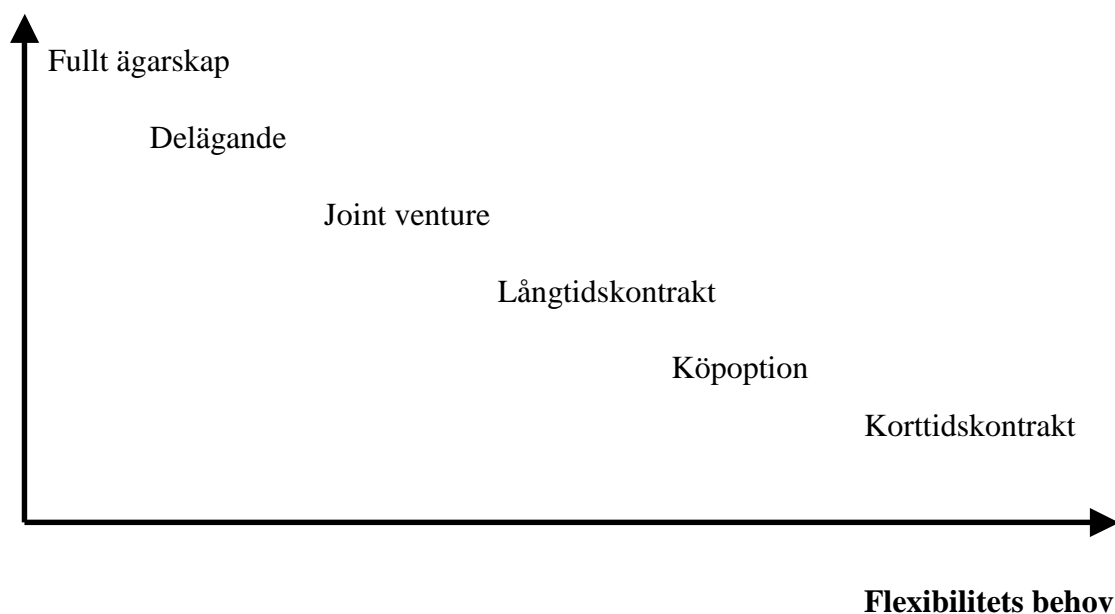
3.5.1 Fasthet i samarbetet

⁴⁴ Inkpen Andrew, "Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances" (1998)

⁴⁵ Gustavsson L et al, *Strategiska allianser*, (1988)

Enligt Larsson et al beror valet av samarbetsform på vilket kontroll- och flexibilitetsbehov som parterna har. Dilemmat företag ställs inför vid alliansingående är förhandlandet mellan flexibilitet- och kontrollbehovet. Vid en samarbetsform ger alliansen utrymme för stora kontrollmöjligheter, men på bekostnad av samarbetets flexibilitet. En annan samarbetsform ger stor flexibilitet, men på bekostnad av kontrollmöjligheterna. Den grad av fasthet i samarbetet eller samarbetsformen som ett företag väljer att arbeta efter, beror främst på vilket behov det har av kontroll eller flexibilitet⁴⁶.

Kontrollbehov



Figur 3.5 Fastare och lösare samarbetsformer Källa: Bengtsson et al (1998)

3.6 Motiv till allianser

Det vanligaste syftet till att företag ingår strategiska allianser är för att stärka deras konkurrensförmåga⁴⁷. Kenichi Ohmae, chef på den amerikanska konsultfirman Mc Kinsey, skriver i en artikel: "Företag börjar lära sig vad nationer alltid vetat, att i en komplex osäker värld, fylld av farliga motståndare är det bäst att inte vara ensam".

⁴⁶ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

⁴⁷ Ibid

3.6.1 Motiv enligt Bengtsson et al

Enligt Bengtsson et al går det att dela in syftet eller motivet med strategiska allianser i tre breda huvudgrupper. Dessa huvudgrupper som bygger på motiven bakom allianser är: *marknadsskäl, utvecklingsskäl och produktionsskäl*⁴⁸.

Marknadsskäl

När ett företag bestämt sig för att penetrera en ny marknad kan det finnas fördelar med att samarbeta med en aktör som redan finns på den marknaden eller har bättre kunskap om den. Det kan också finnas sätt att effektivisera så att företaget kan stärka sin position på marknaden. Ett vanligt mål med strategiska allianser är de synergieffekter som företaget kan erhålla genom samarbetet med sin partner.

Utvecklingsskäl

Det finns ofta stor lönsamhet i att samarbeta för att utöka utvecklingsförmågan. Idag spenderar många företag mycket resurser på forskning och utveckling, och genom samarbete kan dessa kostnader reduceras avsevärt. Många anser även att alliansen i sig själv fungerar som en grund för ökad innovationskraft. Det innebär att när två eller flera företag ingår en allians där olika kompetenser kan mötas och samarbeta finns det möjlighet till utveckling som inte hade varit genomförbar inom det egna företaget.

Produktionsskäl

Anledningen till att bilda en allians på grund av produktionsskäl är vanlig för mindre företag som saknar resurser för att utföra en viss produktion. Men den finns också hos företag som vill förbättra produktionseffektiviteten eller tekniken som produktionen bygger på.

3.6.2 Motiv enligt Lorange et al

Det går att dela in tidigare nämnda huvudsyften, som belyser anledningarna till varför ett företag väljer att ingå strategiska allianser, ytterligare. Många ser allianser som ett tvång för att företag idag ska kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. Enligt Lorange et al har strategiska allianser för många internationella företag blivit ett viktigt verktyg för att kunna behålla sin flexibilitet och snabbhet vid sina multinationella strategier⁴⁹.

En vanlig uppfattning är att förändringstakten på marknaden har ökat avsevärt de senaste decennierna och att detta ställer högre krav på företagen. Många anser att

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Lorange P et al, "Why some strategic alliances succeed and others fail" (1991)

strategiska allianser är lösningen på detta problem. När Hewlett- Packard gick samman med Yokogawa Electric gjorde denna allians det möjligt för det amerikanska företaget att kunna erbjuda produkter till den japanska marknaden. Den främsta anledningen var snabbheten som krävdes på den föränderliga japanska marknaden, men också flexibiliteten som behövdes när efterfrågan ändrades⁵⁰. När företag kommer i en situation som innebär att de måste expandera för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftiga och de överväger strategiska allianser, är det främst på grund av den flexibilitet denna samarbetsform erbjuder⁵¹.

3.6.3 Motiv enligt Kale et al

Kale et al delar in motiven till strategiska allianser utifrån vilka perspektiv de olika parterna har till samarbetet. De anser att motiven är att företag kan uppnå *konkurrensfördelar* på marknaden, *skalfördelar*, *riskreduktion* och få *tillgång till kunskap*.⁵²

Konkurrensfördelar

Detta motiv är ett övergripande sätt att se på syftet med strategiska allianser, men också det mest grundläggande. Det finns flera sätt att skapa konkurrensfördelar på marknaden och en mer offensiv strategi är att gå samman med andra företag för att på så sätt försvåra situationen för en tredje part, vilket på sikt leder till en för företaget förbättrad situation.

Skalfördelar

Detta motiv grundar sig på de fördelar som kan uppnås genom att till exempel tillverkning eller marknadsföring blir billigare om större volymer kan användas till att fördela dessa kostnader. Detta är ett vanligt motiv bland företag som befinner sig på mogna marknader där produkten eller tjänsten är mer standardiserad.

Riskreduktion

När företag går samman i strategiska allianser innebär det en ökad möjlighet att därigenom kunna dela på olika projekts kostnader. Detta leder till ett större beroende av den andre parten men samtidigt ett mindre risktagande. Företag kan också vara involverade i flera olika projekt, och för de företag som befinner sig i snabbföränderliga branscher minskar risken för fel prioriteringar av utvecklingen.

Tillgång till kunskap

Behovet av att lära sig och möjligheten att nå ny kunskap är enligt dessa författare det viktigaste motivet till att ingå strategiska allianser. Utifrån det faktum att fler företag agerar på den globala marknaden och att den teknologiska

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Osborn R.N et al, "Forms of interorganizational governance for multinational alliances" (1990)

⁵² Kale Prashant et al, "Learning and protection of Proprietary" (2000)

förändringstakten är hög, ställer detta krav på en bred kunskapsbas hos aktörerna. Uppfattningen att kunskap skulle vara det övergripande motivet till att ingå allianser delas av flera författare. Enligt Tsang kan företag ha flera anledningar till att ingå allianser, men att lära sig av den andra parten är alltid ett av de viktigaste motiven bakom bildandet av allianser⁵³.

3.7 Varför misslyckas allianser

Det är svårt att generalisera och säga någon specifik faktor som alltid är orsaken till varför en allians inte fungerar. Forskning på området visar att mer än 50 procent av alla allianser inte uppnår tillfredställande resultat, vilket resulterar i att många allianser upplöses⁵⁴. Denna statistik kan innehålla ett stort mörkertal beroende på att många allianser utformas med anledning av att endast fungera en kortare period. Detta betyder att en upplösning inte alltid behöver tolkas som ett misslyckande. Det finns olika sätt att se på vilka faktorer och förutsättningar som krävs för att en allians ska kunna fungera och för att den ska lyckas uppfylla sitt syfte. Det finns en rad olika teorier som beskriver varför strategiska allianser misslyckas med att uppfylla sitt syfte och vilka faktorer som måste beaktas.

3.7.1 Enligt Lyles

Lyles gjorde en stor undersökning där ett antal större företag i USA med stor erfarenhet av allianser har beskrivit de vanligaste misstagen de gjort som resulterat i spruckna allianser⁵⁵.

- Motiven för samarbetet var oklara.
- Kommunikationssvårigheter.
- Genom att lära partnern skapades en ny konkurrent.
- Fel personal valdes ut för att leda alliansen.
- Felbedömning av de långsiktiga konsekvenserna.
- Det fanns inte tillräckligt förtroende för den andre parten.

Utifrån detta drog Lyles slutsatsen att de viktigaste faktorerna att beakta och de vanligaste orsakerna till misstag var: dåligt omdöme grundat på ofullständiga kunskaper och erfarenheter av allianssamarbete, misstag av enskilda nyckelpersoner samt oförutsägbara händelseutvecklingar.

3.7.2 Enligt Lorange et al

⁵³ Tsang Eric W.K, "A preliminary typology of learning in international strategic alliances", (1999)

⁵⁴ *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*, Organization science: A Journal of the Institute for Operations Research, (2000)

⁵⁵ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

Lorange et al anser att många misslyckade strategiska allianser kan hänföras till anledningar som grundas i tillit och personkemi. Författarna anser att en miljö som möjliggör att de kan lita på varandra är en viktig framgångsfaktor. De kulturella faktorer som rör bland annat personkemin mellan de anställda i alliansföretagen är ytterligare en viktig faktor för framgång. Författarna menar att om parterna som ska ingå en allians har väsentligt skilda kulturer, är det svårt att nå framgång i alliansen. Andra viktiga faktorer för framgång kan vara att intressenter och personal i den egna organisationen ser alliansen som något positivt. De menar också att den strategiska matchningen och förmågan att utveckla en strategisk plan i alliansen är viktig.

3.7.3 Enligt Devin et al

Devin et al menar att framgångarna i alliansen till stor del bygger på ledningen i de olika företagen som vill ingå alliansen. Dessa författare anser att strategiska allianser är ett medel för att säkra, underhålla och öka företagets konkurrenskraft. Eftersom dessa frågor främst bygger på beslut från ledningen, ligger en stor del av ansvaret på dessa personer. De anser att ledningen i företagen måste vara involverade i alla steg i alliansen, och att det finns tre viktiga huvudfrågor som ledningen måste behandla för att alliansen ska lyckas: noga analysera på vilka grunder beslutet att ingå en allians fattas, valet av allianspartner och den planerade ledningen för alliansen

4 Teori

Detta kapitel syftar till att ställa upp den teoretiska ram som berör de förutsättningar som vi anser krävs för att undvika problem i strategiska allianser. Vi beskriver begreppen kultur, ledning, kunskap och organisatorisk inläring utifrån flera olika teorier samt ger vår egen tolkning.

4.1 Kultur

Detta avsnitt syftar till att förklara kulturens roll som en viktig förutsättning för att möjliggöra organisatorisk inläring, samt företagets förmåga att undvika problem vid ingående i strategiska allianser. Vi anser att det finns en uttalad koppling mellan kulturen och ledarskapet och menar att dessa två kan ses som ett samspel som tillsammans utformar den symbios som lärande och samarbete kräver. Detta samspel och ömsesidiga påverkan ska klargöras i detta avsnitt.

4.1.1 Definitioner av Kultur

En organisations kultur kan närmast beskrivas såsom sättet att tänka, handla, leva och vara i ett specifikt företag. Kulturen påverkar och bestämmer sättet som beslut fattas på, hur befordringar sköts, problemlösningsförmågan och hur kommunikationen sker inom organisationen. Nedan följer tre definitioner av kulturbegreppet:

1. Kulturen beskrivs såsom ett kollektivt medvetande som utgör ett system av betydelser och symboler. I huvudsak anses detta kollektiva medvetande kunna omfattas av de erfarenheter, kunskaper och värderingar som individer i en organisation delar och vilka de återskapar och förändrar i en process av socialt handlande. Kultur kan härifrån anses fylla tre syften; kulturen kan utgöra ett medium genom vilka erfarenheter organiseras, kulturen kan utgöra ett medel med vilket avses att använda densamma såsom ett maktinstrument eller ett försvarsvapen och kulturen påvisar skillnaden mellan form och innehåll. Det sistnämnda visar betydelsen där samma form kan tilldelas helt olika mening beroende på sammanhang där tecken och föremål ges olika betydelse med utgångspunkt från vilka människor som använder dem..⁵⁶
2. Kultur definieras som de kunskaper och värderingar som delas av en grupp människor. Dessa kan emellertid varken studeras eller förklaras lösryckta från sitt sammanhang, utan ska snarare ses som en spegling av den rådande

⁵⁶ Ehn Billy et al, *Kulturanalys*, (1982)

samhällsstrukturen. Genom kulturen systematiseras, förklaras och legitimeras den värld som finns runt individen samtidigt som kulturen återverkar på samhällsstrukturen. Hela miljön som omger oss är kulturbärande och genom den förmedlas ständigt en rad olika budskap. Kulturen fungerar som ett filter vilket tolkar den ström av oordnade intryck som vi möter i vardagen genom vilket individen skapar sin verklighetsbild.⁵⁷

3. Kultur omfattar gemensamma kunskaper, värderingar, erfarenheter och sammanhållande tankemönster, men den finns inte bara inne i huvudet på individer. Medvetandet blir gemensamt bara genom att ett språk delas och att koder och budskap förstås. På så vis blir omgivningen betydelsefull.⁵⁸

4.1.2 Nivåer i kulturen

William G. Ouchi nämner kulturens komplexitet som sådan att en utomstående inte kan förstå den. Istället måste individen växa sig in i kulturen för att den successivt ska tydliggöras⁵⁹. För att möjliggöra förståelsen av en kultur kan i detta sammanhang en lök användas som metafor, (se figur 4.1) där lagren av skal presenterar de nivåer som bildar kulturens komplexitet. För varje lager man skalar av blir förståelsen av kulturen tydligare. De termer vilka beskriver kulturens olika lager är: *symboler, hjältar, ritualer och värderingar*.⁶⁰

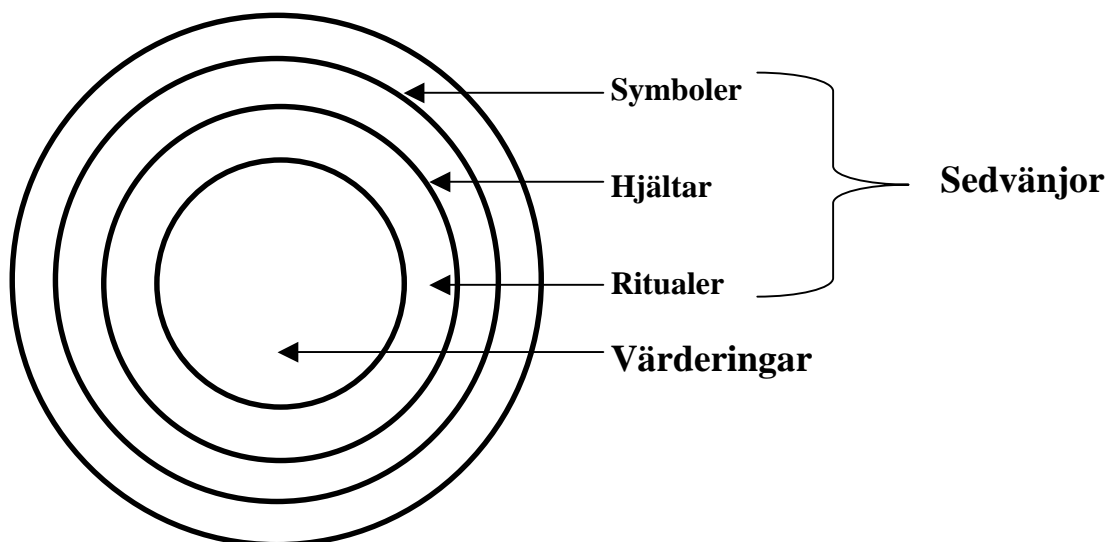


Fig. 4.1 Lökdiagrammet Källa: Hofstede (1991)

⁵⁷ Fryckman Jonas et al, *Den kultiverade människan*, (1979)

⁵⁸ Alvesson Mats, *Ledning av kunskapsföretag*, (1999)

⁵⁹ Ouchi, William. G, "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", (1979)

⁶⁰ Hofstede G, *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*,(1991)

Symboler är ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild betydelse. Dessa känns bara igen av dem som delar kulturen. Orden i ett språk, jargonger, klädsel, frisyr, flaggor och statussymboler tillhör denna kategori. Nya symboler utvecklas lätt och gamla försvinner. Dessutom kopieras symboler från en kulturell grupp av andra.

Hjältar är personer, levande eller döda, verkliga eller påhittade, vilka besitter karaktärsdrag som är uppskattade i en kultur och fungerar därför som förebilder.

Ritualer är kollektiva aktiviteter. De anses socialt nödvändiga. Exempel på ritualer är olika sätt att hälsa på och visa respekt för andra samt sociala och religiösa ceremonier. Ett affärsmöte kan ordnas av en rituell anledning till exempel att ledaren får en möjlighet att hävda sig inför medarbetarna.

Symboler, hjältar och ritualer kan slås samman till *sedvänjor*. Sedvänjor i sig är synliga men den kulturella innebörden är däremot dold och föreligger enbart på det sätt som de införstådda tolkar den.

Kulturens kärna grundas på *värderingar*. Dessa är breda tendenser att föredra vissa tillstånd framför andra⁶¹. Värderingar har en plus och minussida, till exempel ont mot gott, smuts mot renhet, fult mot vackert e t c.

4.1.3 Viktiga beståndsdelar i kulturen

Organisationskulturen är inte lätt att definiera. För att på bästa sätt kunna beskriva denna måste detta ske utifrån dess beståndsdelar. Dessa är: *dominerande normer och värderingar, signifikanta aktörer och förebilder, normer och regler samt informella kommunikationskanaler*. De kulturella beståndsdelarna bör vidare stämma överens med företagets affärsidé. Ett exempel på hur ett företag uttrycker sin affärsidé är IKEA:s slogan: ”IKEA – inte för de rika men för de kloka”. IKEA:s värderingar bör därför präglas av klokhets och kostnadsmedvetenhet.⁶²

Dominerande idéer och värderingar

Dessa tar sin utgångspunkt i de uppfattningar som i en organisation är önskvärda eller inte önskvärda, bra och dåliga, vilket beteende som bör belönas respektive bestraffas och vad som bör eftersträvas respektive undvikas. Det kan innefatta krav på en speciell klädsel, viss etikett eller en viss moral. Denna beståndsdel speglar även ledningens sätt att styra medarbetarna, och huruvida styrningen kan anses byråkratisk, det vill säga styrning efter klara regler, eller en organisk form, där styrningen mer inriktar sig på lösningen av problemen. De dominerande idéerna kan ofta härledas till företagets övergripande affärsidé och tillika affärsstrategi. Om medarbetarna i en organisation är insatta i företagets

⁶¹ Ibid.

⁶² Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

dominerande idéer, finns goda förutsättningar för att de vet vad som krävs av dem.⁶³

Signifikanta aktörer

Med signifikanta aktörer avses personer med tillräcklig makt och tillräckligt inflytande i organisationen för att kunna påverka dominerande värderingar, idéer och föreställningar. En tillräckligt stark och respekterad ledarfigur kommer sålunda att framstå som en förebild för övriga medlemmar i organisationen. Dessa förebilder förkroppsligar organisationens värderingar i ord och handling.⁶⁴

Normer och regler

Organisatoriska normer och regler beskriver hur medarbetare ska eller förväntas uppträda i organisationen. Det kan vara allt från konkreta regler om hur arbetsuppgifter ska utföras till olika formella och informella normer. En formell norm kan vara ett direktiv över önskad produktionsnivå för en specifik individ eller arbetsgrupp. De informella normerna karakteriseras som gruppvisa spontana överenskommelser, vilka inte behöver gå i linje med de formella.⁶⁵

Informella kommunikationskanaler

De kontakter som knyts mellan individer i en organisation bildar ett nätverk som till sin karaktär är informell. Nätverket fungerar som ett instrument för att utbyta information och erfarenheter mellan medarbetare. Förutom detta fyller nätverket även funktionen av att förmedla företagets värderingar och normer.⁶⁶

4.1.4 Kultur och lärande

Enligt T.J Peters et al finns det ett samband mellan en stark kultur och en organisations framgång. En stark företagskultur kännetecknas av:⁶⁷

- Företagets vision och affärsidé ska vara klart formulerade.
- De grundläggande värderingarna ska vara väl kända och delas av individerna i organisationen.
- De signifikanta aktörerna ska fungera som förebilder.
- Företagets normer och regler ska stödja organisationens värderingar och mål.
- Ritualer och informella kommunikationskanalerna ska stärka organisationens värderingar.

En organisations kultur har en signifikant inverkan på inlärningsprocessen och hur effektivt ett företag kan anpassa och förändra sig. En stor barriär mot ett effektivt lärande är om kommunikationen mellan individerna i organisationen är

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Peters T. J, *In search of excellence*, (1995)

underutvecklad⁶⁸. För att möjliggöra denna kommunikation måste kulturen signalera gemenskap genom ömsesidig respekt där frihet, initiativ och glädje sätts framför lydnad, likformighet och rädsla. Om kulturen kännetecknas av byråkrati och centralisering hämmar detta kommunikationen. För att motverka detta scenario krävs ett steg i riktning mot en platt och teamorienterad organisation. En kultur som främjar lärandet förutsätter ett organisatoriskt inlärningsklimat. Detta klimat bör speglas av⁶⁹:

Att företaget fungerar som ett ekosystem

Företagen följer förändringar i marknaden, tenderar att anställa folk med olika sorters kompletterande kompetenser och ingår gärna intressanta partnerskap med andra företag. Det företag som är bäst på att anpassa sig till marketens behov lyckas bäst.

Företaget som gemenskap

Individernas ambitioner och mål ska vara förenliga med organisationens uppställda mål. Med detta följer att individerna upplever att deras mål uppfylls då företagets mål uppnås.

Chefen som serviceman

En chefs främsta uppgift är att staka ut färdriktningen och skaffa fram de resurser som de anställda behöver för att få arbetet utfört på bästa sätt. Ledningen "ledsagar" snarare än "driver" företaget. Därför bör beslut fattas på den nivå i företaget där det passar bäst för situationen. Huvudkontoret ska ge lokala grupper eller enheter stor frihet att stifta egna regler och ställa upp egna mål.

Anställda ses som kollegor

Varje anställd bör betraktas som företagets viktigaste person. Företaget ska ställa höga krav på medarbetarnas kompetens och bör därför engagera sig och uppmuntra deras kompetensutveckling. Genom att betona den enskilda medarbetarens vikt för företaget kommer den anställde att ta ödet i sina egna händer samtidigt som en anda av vänskaplig konkurrens växer fram.

Vision som motiverar

Visionen måste kommuniceras ut i organisationen så att medarbetarna känner till den. Rättmätigt belöning bör utfärdas till dem som bidrar till att målen uppnås. Genom att medarbetarna vet att de får ta del i företagets framgångar där de är delaktiga, kommer arbetsmiljön präglas av effektivitet och ett högt presterande.

⁶⁸ Nonaka Ikujiro , “ Organizational learning: The key to management innovation”, ur Starkey Ken, *How organisations learn* (1996)

⁶⁹ James Geoffrey, *Success Secrets from Silicon Valley*, (1996)

Förändring möjliggör tillväxt

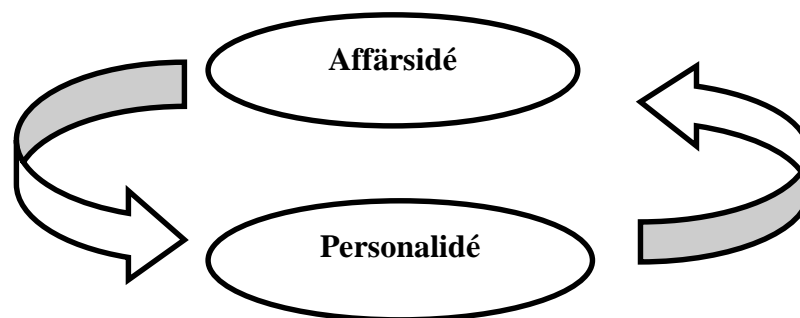
Förändringar är något positivt därför att de gör det möjligt att följa marknaden dit den är på väg samtidigt som de skapar nya framgångsmöjligheter. Både de anställda och företaget ska vara öppna för nya idéer och arbetssätt.

Att tolerera misstag

Individerna bör bli tillfredställda genom sitt arbete. Det ska finnas utrymme för experimenterande och lek då detta leder till att personalens problemlösningsförmåga förbättras. Misstag och misslyckanden ska tolereras så länge individen och organisationen lär sig av dessa.

4.1.5 Ledarens roll i kulturen

Personalidén ska stämma överens med den *affärsidé* ett företag har. Ju högre grad av kunskapsintensivitet ett företag har desto mer utgör *personalidén* *affärsidén* eftersom den samlade kompetensen som individerna besitter alltmer utgör företagets kärnkompetens. Det vill säga att den huvudsakliga konkurrensfördelen utgörs av humankapitalet. Företaget bör välja att rekrytera och attrahera just de individer som innehar de egenskaper eller den potential till de egenskaper som är förenliga med företagets *affärsidé*.⁷⁰ Samtidigt söker sig just de individer till organisationen vilka ser organisationens visioner och mål som förenliga med sina egna individuella mål. Därmed kan det antas att organisationens sammansättning av individer återspeglas av liknande normer och värderingar.⁷¹



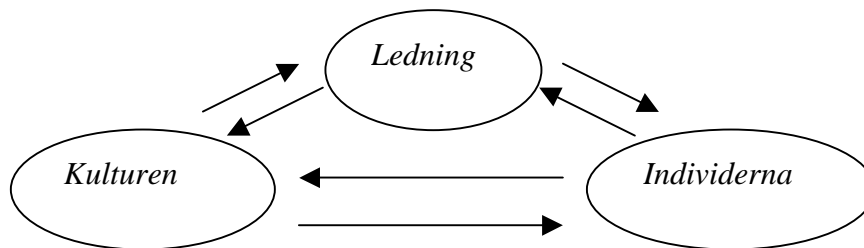
Figur 4.2 *Affärsidens koppling till personaliden* Källa Bruzelius et al (1995)

Ledningen påverkar individerna och sprider företagets *affärsidé* genom organisationen. Individerna i organisationen utgör det aggregerade humankapitalet som formar de normer och värderingar vilka utgör företagskulturen. På så vis är

⁷⁰ Sveiby Karl. E, *Kunskapsledning*, (1990)

⁷¹ Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

affärs- och personalidén, liksom företagskultur och vision sammanlänkade och utgör de handlingsramar som företaget agerar inom⁷². I sin tur är det ledningen och ledarna som ställer upp handlingsramarna och ser till att agerande sker inom dessa.



Figur 4.3 Samspel och ömsesidig påverkan

En ledare påverkar även kulturen genom sitt sätt att verka, prioritera samt fördela resurser. Till sitt förfogande har ledaren olika mekanismer med vilka denne kan skapa och utveckla kulturen. Dessa mekanismer delas in i *primära* och *sekundära*. För att de sekundära mekanismerna ska fungera måste dessa överensstämma med de primära mekanismerna.⁷³

Primära mekanismer

Det ledaren intresserar sig för och uppmärksammar visar denne genom sitt sätt att agera. Genom att tydligt visa sitt agerande fungerar detta som en signal till hur de övriga individerna i organisationen ska bete sig. Ledarens sätt att bemöta krissituationer kan innebära att kulturen förändras. Krishanteringen avspeglar huruvida individerna i företaget är beredda att förändra sina värderingar till det bättre och på så vis utveckla kulturen i önskvärd riktning. Kulturen kan spridas i organisationen genom att öka exponeringen av företagets värderingar. Explicit kan detta uttryckas genom videofilmer, tal, interna skrifter etc. Det som ledningen värdesätter bör avspeglas i vad som belönas och på vilket sätt belöningen är utformad. En viktig avslutande primärmekanism för hur ledaren påverkar kulturen är hur denne handlar vid rekryteringar, befordringar samt uppsägningar.

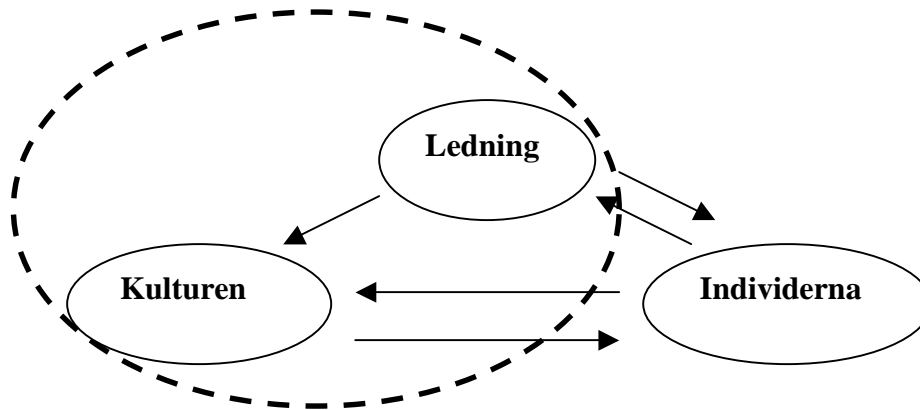
Sekundära mekanismer

Designen av den fysiska miljön avslöjar vanligtvis ledningens sätt att se på saker och ting, förutsatt att de medvetet utformat denna miljö. I ett företag med värderingar som uttrycker kostnadsmedvetenhet bör inte ledningens miljö präglas av lyx. De formella uttalandena som ledningen ger om organisationens filosofi

⁷² Hansson J, *Skapande personalarbete*, (1988)

⁷³ Schein E. H, *Organizational Culture and Leadership*, (1992)

visar hur ledningen vill att kulturen ska se ut. Även om dessa uttalanden till stor del kan anses vara uppmålade, så är de ändå till viss del sanna.



Figur 4.3 Ledningens påverkan av kulturen

4.1.6 Kan ledaren anses definiera kulturen

Ovan har det beskrivits huruvida ledaren, ofta i egenskap av signifikant aktör, innehar en central roll där denne kan påverka, forma och utveckla kulturen. Olika forskare inom området är emellertid oense om omfattningen av detta fenomen. De som anser att ledarens bidrag är tillräckligt starkt menar att ledaren därmed kan anses definiera kulturen⁷⁴. En annan teori som förstärker detta uttalande är Michael Drivers karriärmodell, vilken beskrivs på s 45. Denna fastställer att de drivkrafter och karriärvägar som är dominerade i ledningsgruppen utgör en kultur. Denna kultur avspeglas på alla nivåer i organisationen och bidrar därmed till att fastställa företagets karriärkultur. Således definierar ledningen organisationens kultur.⁷⁵

Ledarens egenskaper och sätt att styra inom organisationen kan med bakgrund av detta resonemang anses utgöra de förutsättningar som möjliggör framgång. Förmågan att lära och anpassa sig till strategiska partners kan därmed i stort avgöras av de kvaliteter ledarskapet innehar.

⁷⁴Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

⁷⁵ Bengtsson, Lars et al, *Strategiska allianser* (1998)

4.2 Ledarskap

Detta avsnitt syftar till att ta upp de vanligaste klassificeringar av motiv som står bakom olika ledares sätt att leda individer i en organisation. Nedan följer en presentation över de olika kategorier skilda författare försöker placera olika ledarstilar under. Presentation följs därefter av de ledaregenskaper som anses vara fördelaktiga för strategiska samarbeten och organisatorisk inläring.

4.2.1 Definitioner av ledarskap

Ledarskapet är en relation mellan ledare och individerna underordnade denne. Denna relation kan ta sig uttryck på många olika sätt, men handlar alltid om hur ledaren genom påverkan kan få individer att agera i företagets intresse. En mer formell definition av ledarskap beskrivs som den process genom vilken en person i en organisation influerar andra i företaget att nå för organisationen uppställda mål. Ledarskap blir därför till en påverkansprocess där ledarens syfte är att påverka medarbetaren för att få denne att, helst frivilligt och engagerat, agera för att uppnå vissa mål. Påverkan möjliggörs genom att ledaren innehar ett visst inflytande över individerna. Ledaren befinner sig därmed i en viss maktposition, vilken kan vara mer eller mindre uttalad vid styrning av individerna. Maktpositionen kan ha tilldelats ledaren på olika sätt där det skiljs på personbunden och organisationsbunden makt. Personbunden makt kan beskrivas som expertmakt där ledaren påverkar genom sin kunskap och kompetens, medan den organisationsbundna makten kan vara en positionsbunden makt där påverkan enbart utgår från ledarens formella position inom organisationen.⁷⁶

Men ledarskap innefattar fler relationer än den mellan de anställda och chefen, även om denna relation i många avseenden kan antas vara den primära. Sekundärt kommer relationen med övriga intressenter och med omvärlden. Rohlins definition på ledarskap uttrycker detta synsätt och beskrivs som strategiskt ledarskap. Strategiskt ledarskap innefattar en humanistisk grundsyn och uttrycker många olika förhållningssätt. Förhållningssätt till sig själv och andra, till företag och samhälle samt till verksamheten både i dess helhet och i dess delar. Vidare uttrycker Rohlin ett förhållningssätt gentemot utveckling speciellt beträffande det osäkra, komplexa och oförutsägbara. Utveckling beskrivs som sättet att förhålla sig till handling, reflektion och nyskapande.⁷⁷

Distinktion görs mellan det goda och det effektiva ledarskapet. Det goda ledarskapet är både effektivt och inriktat på goda syften. Enligt Adizes kräver god ledning fyra ledningsroller: resultatorienterad-, administrativ-, entreprenörs- och integrationsroll. Den resultatorienterade rollen syftar att se till att resultat uppnås. Den administrativa rollen kräver att ledaren ska styra och administrera

⁷⁶ Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

⁷⁷ Rohlin L et al, *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, (1994)

verksamheten. Entreprenörrollen innebär att ledaren inte endast ska formulera mål, inriktningar och verksamhetsidéer utan även ska få dessa genomförda. Integrationsrollen beskriver hur ledaren ska få helheten att fungera.⁷⁸

4.2.2 Olika sätt att utöva ledning

Förmågan att tillvarata och utveckla en organisations medarbetare kan i ett kunskapsintensivt företag men även generellt anses vara avgörande för organisationens affärsframgångar. Denna förmåga vilar till stor del på ledningen. Det är därför essentiellt att ledaren i en organisation ser det som sin viktigaste uppgift att ge varje medarbetare rätt förutsättningar för att kunna uppnå ett bra resultat. Ledarskapet ska aktivt utveckla ett effektivt lagarbete för att förverkliga uppsatta mål.⁷⁹ Vid en strategisk allians blir denna förmåga allt viktigare, då denna komplexitet utökats till att även omfatta faktorer utanför den egna organisationen. Till en betydelsefull del kan alliansens framgångar och tillika uppstående problem tillskrivas ledarskapets förmåga att lägga fram rätt förutsättningar för individerna. Eftersom olika miljöer och olika situationer ställer olika krav på ledare, så kan det även rimligtvis antas att vissa ledare är mer lämpade för att framgångsrikt genomdriva strategiska allianser än andra. Olika ledare skiljer sig från varandra i sitt sätt att styra individerna. Skilda författare av managementlitteratur har i detta särskiljande avseende försökt att kategorisera ledare bland annat efter olika stilar, roller, drivkrafter och karriärinriktningar. De olika kategorierna av ledare kännetecknas av olika egenskaper. Dessa egenskaper kan i sin tur i en viss utsträckning relateras till de förutsättningar för framgång som organisationen har i strategiska allianser.

Teori X och Teori Y

Teori X och Y beskriver utgångspunkterna i auktoritärt respektive demokratiskt ledarskap genom att ställa upp vissa antaganden som en ledare gör. En ledare enligt teori X antar att människan av naturen är lat och måste därmed tvingas till arbete. Ledaren måste därför ta över medarbetarens tankeverksamhet och ansvarstagande för att arbetsuppgifterna ska genomföras. Teori X beskriver den *auktoritära ledarstilen* vilken utesluter ledarens interagerande med medarbetarna. Under denna form av ledarskap fattar ledaren själv besluten och kommunicerar ut dessa i väldefinierade arbetsuppgifter. Kommunikationen är ensidig.⁸⁰ Denna stil kan jämföras med begreppet *tight control*, vilket baseras på att medarbetarna arbetar effektivast om målen som ska uppfyllas är kortsiktiga.⁸¹

Teori Y- ledaren utgår istället ifrån att medarbetaren vill ta ansvar om arbetet är meningsfullt för denne. Ledarens uppgift blir då istället att försöka förena den enskildes mål med organisationens mål. Vidare anser teori Y- skolan att om

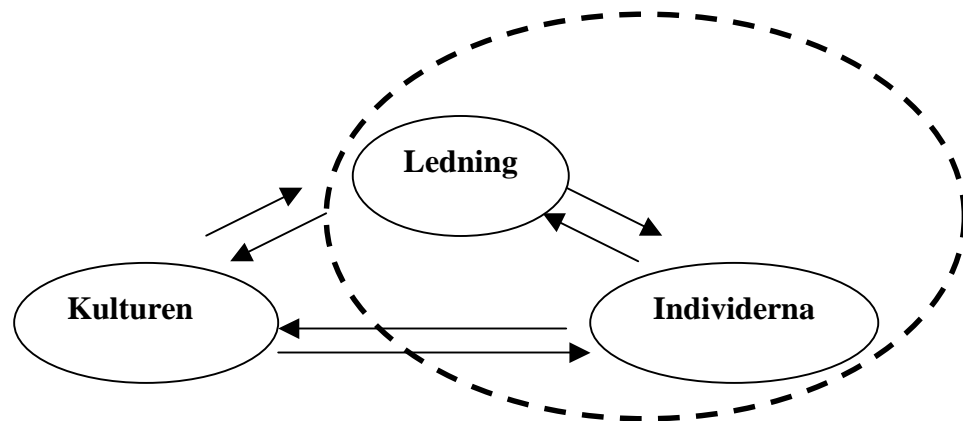
⁷⁸ Adizes I, *Ledarskapets fallgropar*, (1993)

⁷⁹ Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Anthony, Robert N et al. *Management Control Systems* (2000) s581

medarbetaren själv väljer mål och handling för att uppnå dessa mål, så är den motivation som förknippas med medarbetarens prestationer starkare och mer varaktig än den företagsledningen hade försökt åstadkomma.⁸² Teori Y- skolan beskriver den *demokratiska ledarstilen* som i sitt extremfall kan övergå i ett "låt gå" ledarskap. Denna ledarstil innebär ett interagerande med medarbetarna vid beslutsfattande där kommunikationen går i båda riktningarna⁸³. Medan den auktoritära ledarstilen kännetecknas av en hög grad av centralisering så kännetecknas den demokratisk- och "låt gå" ledarstilen av en stegrande decentralisering. I "låt gå" ledarstilen är decentraliseringen så stark att ledaren anses ha abdikerat. Dessa stilar kan jämföras med begreppet *loose control* vilket enklast kan uttryckas genom citatet, "I hire good people, and I leave them alone to do their jobs"⁸⁴.



Figur 4.4 Kausalförhållandet

Det särdeles intressanta är det kausal förhållande som förekommer mellan de två olika skolorna. I första hand så väljer ledaren den skola som denne antar stämmer bäst med organisationens förutsättningar. I sin tur anpassar sig individerna till denna stil. Det vill säga att om ledaren antar att en auktoritär teori X- stil passar organisationen bäst, så väljer han denna. Individerna, understående den auktoritära ledaren, avvänjer sig i sin tur från att ta initiativ och ansvar. Förhållandet är det omvända om ledaren antar att de organisatoriska förutsättningarna förordnar ett mer demokratiskt förhållningssätt.⁸⁵

Individinriktat och uppgiftsinriktat ledarskap.

Individinriktade ledare vill skapa respekt, värme, vänskap och förtroendefulla relationer. Ledarstilen präglas av ett intresse för medarbetarnas individuella

⁸² Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

⁸³ Ibid

⁸⁴ Anthony Robert N et al, *Management Control Systems*, (2000)

⁸⁵ Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

behov. Att tillfredställa dessa behov blir centralt och kommer därmed i första hand.

Uppgiftsinriktade ledare koncentrerar sig på att klargöra hur arbetsuppgifter ska utföras och hur samspelet mellan medarbetare ska vara utformat. Strukturering av arbetsuppgifter och samarbete blir centralt. Dessa två ledarstilar behöver inte utesluta varandra, utan en ledare kan till viss utsträckning präglas av vardera ledarstilen. Ledarna kan då i olika hög grad kännetecknas av de olika stilarna.⁸⁶

Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap utgår från tanken om att medarbetarna upplever olika mognadsstadier i organisationen, där de med tiden kräver mindre av ledarens uppmärksamhet. Ledaren väljer därför ledarstil beroende på vilken fas denne upplever att medarbetarna befinner sig i. Det vill säga beroende på medarbetarnas förmåga, praktiskt kunnande och vilja att på egen hand ta ansvar för arbetsuppgifterna, skiftar behovet av ledarstil från uppgiftsorienterat till individorienterat. Behovet av att tillämpa en uppgiftsorienterad ledarstil minskar efterhand som medarbetarnas mognad ökar i organisationen.⁸⁷

Coachande ledarskap

Coachande ledarskap är en metafor som har hämtats från idrottens värld. Ledarens uppgift är att träna och motivera individerna så att de kan utföra sina prestationer för att uppnå och helst överträffa för dem uppställda mål. Ledaren leder individerna under ”matchens gång” där dennes huvudsakliga uppgift är att delegera ansvar till individerna och se till att de är motiverade och engagerade nog inför den uppgiften som de ställts inför. Denna ledarstil kännetecknas av dubbelriktad kommunikation som till sin karaktär är mer diskuterande än informerande. Ledaren förutsätts ha förståelse för sina underordnade, förmåga beträffande att lyssna samt vara mottaglig för idéer och synpunkter.

Fördelarna med denna ledarstil är ur ett organisatoriskt perspektiv många. Sammanfattningsvis kan nämnas att den skapar en kreativ stimulerande miljö för lärande och utveckling, där samarbete och relationer mellan de anställda ses som positiva inslag. Detta medför att organisationen blir flexiblare och snabbare på att möta förändringar i omvärlden.⁸⁸

4.2.3 Ledarstilar

Moss Kanter beskriver tre olika ledarstilar: *cowboyen*, *organisationsmannen* och *företagsatleten*. Cowboyen och organisationsmannen utgör varandras motpoler i de flesta avseenden medan företagsatleten kombinerar bådas fördelar.⁸⁹

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Kanter Moss, R., “Beyond the cowboy and the corporat”, ur Starkey Ken, *How organizations learn*, (1996)

Cowboyn är den riskaversa entreprenören som överskrider alla uppställda regler. Denne ledare, vilken kan jämföras med Maccobys *spelaren*, vill ta vara på varje tillfälle och satsa stort⁹⁰. Ledarstilen kännetecknas av impulsivitet, snabbhet och flexibilitet. Cowboyn värdesätter och motiveras av personlig lojalitet och relationer. Ledaren har inget uttalat maktbegär och ställer därför inte upp några regler för sina medarbetare samt försöker inte särskilja ledning från underordnade med prestige och statusindikerande aspekter.

Organisationsmannen har en opersonlig relation till sitt jobb och sina underordnade. Regelverk och komplexa procedurer ersätter tillit och relationer. Nyinvesteringar och dylika processer kännetecknas därför av tröghet, där organisationsmannen vill säkerställa tidigare gjorda investeringars fortlevnad innan han kastar sig in i ett nytt projekt. Denna ledarstil symboliserar hierarkin och dess tillhörande byråkrati. Ledaren motiverar sina underställda med den linjära karriärvägens fördelar som uppnås genom klättring i hierarkin.

Det snabba beslutsfattandet och det djärva risktagandet under en cowboy ledarstil lägger grunden för entreprenörskapets framgångar. Utan dessa egenskaper skulle organisatorisk utveckling och återupplivning inte ha framskridit i samma omfattning. Avsaknaden av regelverk kan däremot resultera i bristande disciplin. Utan disciplin och struktur kommer möjligheten till effektivt samarbete att hämmas. För många cowboys i en organisation utgör därmed ett tvivelaktigt inslag till långsiktig hållbarhet. Snabbheten i beslutsfattandet och förmågan att satsa stort kan även innebära en nackdel eftersom det kan innebära organisationen förlorar stort. Fördelarna med entreprenörskapet är att det utgör en stor utvecklingspotential för organisationen. Organisationsmannens hierarkiska ledning möjliggör däremot stabilitet vilket ökar potentialen till en långsiktig ekonomisk tillväxt. Den försiktiga framförhållningen innebär att onödiga risker undviks och att det som tidigare byggts upp bevaras. Disciplinen och regelverket tvingar fram samarbete i organisationen.

Företagsatleten undviker cowboyns och organisationsmannens nackdelar. Denna ledarstil finner en mittpunkt mellan de två extremerna och kan därmed dra fördel både av organisationsmannens disciplin och cowboyns entreprenörsförmåga. De egenskaper som kännetecknar atleten är snabbhet, vänlighet, fokusering och flexibilitet. Under denna ledarstil är det vanligt att arbeta i team, samtidigt som ledarens egenskaper stämmer väl överens med de förutsättningar som ett sådant arbetssätt kräver.⁹¹

4.2.4 Kategorisering efter karriärmodellen

I karriärmodellen har man identifierat fyra olika karriärtyper. Kännetecknande för varje karriärtyp är innehavandet av annorlunda drivkrafter och karriäriktningar.

⁹⁰ Bruzelius et al, *Integrerad organisationslära*, (1995)

⁹¹ Ibid.

Ledarens sätt att leda individerna speglas av vilken karriärtyp han tillfaller. De fyra karriärtyperna utgörs av *expert*-, *linjär*-, *utvidgande*- och *episodisk* karriär.⁹²

Experten motiveras av trygghet, säkerhet och stabilitet. Drivkraften för denne är möjligheten till att förfina sina specialistkunskaper. Strategiska allianser utgör ett hot för *experten* eftersom dessa innebär förändringar av tidigare stabila arbetsförhållanden.

Linjär karriär utgör grundfundamentet för den hierarkiska ledarstilen. Denna karriärtyp motiveras av stegvis klättring uppför en hierarkisk trappa där drivkrafterna är högre inflytande, makt och ansvar. Eftersom dessa ledare drivs av möjligheten att åstadkomma någonting, att kunna påverka, makt och prestige så utgör strategiska allianser ett hot eftersom de oftast innebär en reducerad maktbas.

Utvidgande karriärtypen kännetecknas av drivkrafter såsom personlig utveckling och kreativitet. De strävar efter att erhålla nya kunskaper och utveckla nya färdigheter genom att bygga på personens tidigare erfarenheter och kompetenser inom relaterade områden. Denna slags ledare kan sägas inneha de laterala kompetenser, det vill säga en förmåga som karaktäriseras av mångsidighet och möjlighet att agera genom många olika funktioner inom en organisation, vilka efterfrågas i strategiska allianser.

Den *episodiska* karriärtypens drivkrafter är omväxling och oberoende. Ledare med denna bakgrund kännetecknas av snabbhet, förmåga att arbeta i nätverk, är anpassningsbar och förändringsorienterad. Även denna karriärtyp innehar de laterala kompetenser vilka förutsätter ledarskap i strategiska allianser.⁹³

4.2.5 Ledaregenskaper förenliga med strategiska allianser

Tichy menar att alliansers framgång uteslutande avgörs av en viss uppsättning av ledarskapsfaktorer⁹⁴. Ledaren ska kunna utvärdera potentiella partners, vara en god förhandlare och bygga upp väl fungerande integrationsmekanismer. Av ledaren önskas även en förmåga att förstå under vilka villkor ett partnerskap kan vara gynnsamt. Moss Kanter menar att för att förstå dessa villkor så krävs det av ledaren att utöver förståelsen av den egna organisationens behov även bör kunna sätta sig in i den potentielle partners behov. Bara på så vis kan samarbetet fördelaktigt utvecklas.⁹⁵ Moss Kanter menar att dessa egenskaper tillfaller den postentreprenöriella ledaren, vilken beskrivs som företagsatleten. Det postentreprenöriella samhället beskrivs som det murlösa företagslandskapet där

⁹² Bengtsson, Lars et al, *Strategiska allianser* (1998)

⁹³ Ibid

⁹⁴ Tichy Noel. M, "GE's Crotonville: A staging ground for corporate revolution" ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

⁹⁵ Kanter Moss. R, "Beyond the cowboy and the corporocrat", ur Starkey Ken, *How organizations learn*, (1996)

företagen bygger broar mellan varandra och samarbetar⁹⁶. En företagsledare i detta landskap måste därför präglas av: *personbunden makt*, förmåga att *finna och förstå potentiella partners*, *utöva tillit*, inneha en *lärande attityd*, *processfokus* samt *laterala kompetenser*.⁹⁷

Personbunden makt istället för organisationsbunden makt,

En ledare kan använda sig av olika maktbaser i sitt sätt att styra. Viktigt är att en ledare kan styra utan att använda sig av positionsmakt, det vill säga den makt som erhålles genom den formella positionen i hierarkin. Istället efterfrågas av ledaren att denne utövar en mer karismatisk makt. Denna karismatiska makt ska särskiljas från den som beskrivs tillhöra machokulturen. Peter Senge menar att myter om starka manliga ledare där ledaren framstår som hjälten vilken räddar företaget under en krissituation enbart tillför en kortsiktig fördel⁹⁸. Denna beskrivning visar den negativa sidan av karismatisk makt som maktbas, vilken inte tar hänsyn till systematiskt fokus och kollektiv inläring. Moss Kanter beskriver istället den karismatiska makten såsom att ledarens personliga utstrålning speglar förmågan att bygga relationer, använda inflytande och arbeta tillsammans med andra för att uppnå resultat⁹⁹. Titel och formell position betyder inte längre så mycket i en företagsvärld som präglas av förhandlingar med allt fler intressenter för att uppnå såväl internt som externt samarbete.

I ett strategiskt samarbete finns det inget utrymme för att översända opersonliga memorandum mellan ledningarna. Parterna måste istället kunna vara mer exponerade och öppna mot varandra än vad byråkratin tillåter. Viktigt av den nya ledaren är att denne inte behöver gömma sig bakom organisationens status för att uppnå resultat utan att denne kan lita på sin egen förmåga. Den hierarkiska organisationens ledare passar därmed inte in i den bild som matchar de krav strategiska samarbeten ställer. Denna sortens ledare saknar flexibilitet och anpassningsförmåga. För att kunna hantera de krav på förändring som en strategisk allians kräver, måste i flera fall den hierarkiske ledaren ersättas av en mer kommunikativ och flexibel ledare¹⁰⁰.

Förmåga att finna och förstå potentiella partners

Vinna eller försvinna kan liknas vid den traditionella inställningen i företagsvärlden. Den hårda konkurrensen, vilken blivit följden av en allt mer ökad marknadsorientering, förstärkte ytterligare denna inställning bland företagsledares ageranden. Moss Kanter beskriver det postentreprenöriella samhället som en ny era där dagens konkurrenter mycket väl kan vara morgondagens partners och spela i samma lag. Ledaren måste därför vara beredd

⁹⁶ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

⁹⁷ Kanter Moss. R, "Beyond the cowboy and the corporat", ur Starkey Ken, *How organizations learn*, (1996)

⁹⁸ Tichy Noel. M, "GE's Crotonville: A staging ground for corporate revolution" ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

⁹⁹ Kanter Moss. R, "Beyond the cowboy and the corporat", ur Starkey Ken, *How organizations learn*, (1996)

¹⁰⁰ Ibid.

på att uppnå den högsta graden av förträfflighet snarare än en strävan efter att eliminera konkurrenterna. Att utöva hård konkurrens mot en framtida potentiell partner kan innebära ett misstag som försvårar och omöjliggör framtida samarbete. Av ledaren krävs därmed en ökad förståelse att kunna läsa av andra organisationers behov av samarbete, utöver förståelsen av den egna organisationens behov. Ledaren måste i sitt sökande finna det utbyte som kan resultera i det bästa utbytet för båda parter. En framgångsrik ledare ska därför inte enbart vara en skicklig förhandlare som söker de bästa fördelarna för sin egen organisation utan denne ska även förstå när och hur man ska dela resurser, det vill säga förmåga att kombinera styrkor mellan flera organisationer. Denna förmåga ska ta sig uttryck i att ledaren företar agerande som även den andre parten upplever som fördelaktigt, och att dessa ageranden sker i intresse av ett för bägge parter överlägset utförande. Denna förmåga beskrivs som relationsorientering¹⁰¹. Vid utvärdering av partnerförhållandet är det viktigt att se en längre tidshorisont än den enstaka transaktionen och istället kunna utvärdera hur respektive partner kan gynnas på långsikt. Denna förståelse kommer även att stärka tilliten mellan parterna då agerande även företas i den andre partens intresse samt att det underlättar för att icke etiska ageranden ska prägla relationen.

Tillit och etiska värderingar utgör viktiga ledarkvaliteter

I alla former av relationer mellan individer utgör tillit ett grundfundament. Så blir även fallet vid strategiska samarbeten mellan organisationer. Dessa former av samarbeten innebär ett åtagande att överföra och erhalla viktig strategisk information och nyckelresurser mellan parterna. Etiska värderingar mellan de bägge parterna måste därmed förordna en spärr mot att missbruka dessa kritiska aspekter som utgör utbytet i relationen. Dessa etiska kvaliteter måste därför finnas i ledarens pragmatiska förhållningssätt, med andra ord måste dessa existera i ledarens grundsyn, dennes *dominant logic*¹⁰². Utövandet av tillit blir därmed en kritisk förmåga för en ledare att besitta vid relationer av detta slag, annars försvåras möjligheten för parterna att uppleva en ömsesidig förståelse över vikten av att agera etiskt. En hög grad av tillit mellan parterna underlättar dessutom beslutet av att tillägna företagets resurser för osäkra och tidigare oprövade aktiviteter¹⁰³.

En lärande attityd

Strategiska allianser formas i många fall med syftet att dra lärdom av den andre parten. Det fodras därmed av ledaren att han är mottaglig för detta lärande. En ledare som är allt för starkt övertygad om att denne besitter de bästa kunskaperna kan inte i samma utsträckning förväntas finna synergierna och upptäcka alla fördelar med det strategiska samarbetet. Den självsäkerhet som förutsätts hos en

¹⁰¹ Kanter Moss, R, "Beyond the cowboy and the corpocrat", ur Starkey Ken, *How organizations learn*, (1996)

¹⁰² Nonaka Ikujiro "The Knowledge-creating company", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

¹⁰³ Kanter Moss, R, "Beyond the cowboy and the corpocrat", ur Starkey Ken, *How organizations learn*, (1996)

ledare måste därför kompletteras med en ödmjukhet för att denne ska vara mottaglig för nya lärdomar, det vill säga en vilja att alltid sträva efter att utvidga och förfinas sin kompetens¹⁰⁴.

Process fokus – förmåga att implementera snarare än att formulera

Även om den strategiska idén är överträfflig så har detta ingen betydelse om inte implementeringen har utförts väl. Av ledaren förutsätts att fokus på själva processen, det vill säga implementeringen, ska vara av samma vikt som substansen i det som ska implementeras. För strategiska alliansers välgång krävs därmed en ökad uppmärksamhet på själva processen av ledaren samtidigt som det förutsätts att den strategiska formuleringen är god och även att ledaren hyser stort förtroende för densamma. Moss Kanter menar till och med att processen är överordnad strategin, vilket hon funnit med stöd av sina studier inom området¹⁰⁵.

Lateral kompetens

Den laterala kompetensen är oerhört viktig vid strategiska allianser. Kunskap inom många områden likväl relaterade som orelaterade blir värdefull. Detta kan till stora delar speglas i personens bakgrund. En mångsidig bakgrund möjliggör ett arbetande genom många olika funktioner och affärsenheter vilket gör det lättare att söka och upptäcka inom vilka områden som synergier kan göras. En metafor i sammanhanget är att ledaren inte ska vara enbart vänster- eller högerhänt utan ska kunna använda båda sina händer och att detta användande ska kunna ske lika effektivt. I strategiska allianser finns inte utrymme för stela ledare med smal kompetens. Ledare i strategiska allianser förutsätts ha en förmåga att skapa team, att utarbeta kopplingar och att integrera funktioner. Till detta team ska ledaren bifoga sin egen professionella eller funktionella skicklighet och kompetens, men måste även förstå och kunna koppla denna till de övrigas kompetens.¹⁰⁶

4.2.6 Relationer och mångsidighet som önskade ledarkvaliteter

Det postentreprenöriella samhället ställer höga krav av sina ledare för att hanteringen av strategiska allianser ska vara framgångsrik. Laterala kompetenser och överhuvudtaget mjukare förmågor, det vill säga den sociala kompetensen, utgör mer centrala aspekter. Förmågan att förstå sig på individer och utöva tillit blir viktiga komponenter i relationen med den strategiska partnern. Alliansens framgång beror ofta på parternas förmåga att lita på varandra samt huruvida de kan förstå varandra. Finns inte dessa förutsättningar ökar risken för ett opportunistiskt beteende.

Ledare med episodisk och utvidgande bakgrund har ofta samlat på sig bred erfarenhet och kunskap som möjliggör att de kan sätta in sig i andra förhållanden. Särskilt anpassningsbarheten som utgör ett särskiljande drag för episodikern kan

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Ibid

tänkas utgöra ett sådant inslag som underlättar att sätta sig in i parternas kunskap, vilket därmed reducerar risken att bedöma dennes kunskap som mindre värd. Den episodiska och utvidgande karriärtypen innehar i detta avseende de fördelar som presenteras som deras strävan efter ny kunskap. De uttrycker en vilja att lära sig och ta del av kunskap från andra områden. Den utvidgande karriärtypen har som ovan nämnts en drivkraft av att kontinuerligt söka ny kunskap och att vidareutveckla sina tidigare kompetenser med denna, medan den episodiska karriärtypen är förändringsinriktad och söker sig till nya områden och kunskaper. Drivkrafterna resulterar i en lärande attityd. Förmågorna som dessa stilar representerar innebär att de inte är främmande för att utvecklas och arbeta med nya människor och på så vis finns där inga uttalade hinder för samarbete och att arbeta i team, vilka är två viktiga komponenter i strategiska relationer.

Hos den linjära karriärtypen ser situationen däremot annorlunda ut. Dessa präglas av en förmåga och vilja att konkurrera på alla tänkbara nivåer istället för att samarbeta och dela med sig av sin kunskap. Dessa har uppnått sin position genom att konkurrera hela vägen upp till toppen¹⁰⁷. Den kunskap som dessa ledare besitter har utgjort deras främsta konkurrensmedel för att nå dit de ville komma. Att dela med sig av denna kunskap skulle i deras fall innebära att de reducerade sin konkurrensfördel, vilket minskar möjligheterna till att klättra uppåt i hierarkin. Därför är denna karriärtyp oförenlig med samarbete och fungerar därmed inte i team form vilket i förlängningen även gäller allianser. Det är omöjligt att framgångsrikt hantera allianserna med komplicerade hierarkier med dess långsamma beslutsprocesser samt den beskrivna interna konkurrenssituationen¹⁰⁸. Strategiska allianser kräver därför ett skift iväg från byråkrati och hierarkier¹⁰⁹.

Den tripolära modellen nämner samarbete, ömsesidig anpassning, strukturella överenskommelser och förhandlingar som nödvändiga förutsättningar för alliansbildningar¹¹⁰. Ledarskapet måste med andra ord kännetecknas av dessa egenskaper för att anses förenligt med strategiska allianser. Ledarens förmåga att stimulera fram organisatorisk inlärning utgör en förutsättande förmåga för alliansens framgång. Av ledaren krävs därför att han ska framstå som en vägledare och lärare. Denne ska hjälpa individerna i organisationen, sig själv inkluderad, att få korrekta värdefulla inblickar i vad som utgör den verkliga situationen. För detta krävs en ledarstil som kan liknas vid coachande ledarskap¹¹¹. Coachande ledarskap förutsätter att arbetet sker i team, vilket medföljer att ledarskapet som utövas även måste vara stödjande. För att uppnå effektiva team måste ledarskapet

¹⁰⁷ Braddick Bill et al, "Developing the forgotten army: Learning and the top manager", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

¹⁰⁸ Kanter Moss. R, "Beyond the cowboy and the corpocrat", ur Starkey Ken, *How organizations learn*, (1996)

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

¹¹¹ Senge Peter.M, "The leader's new work: Building learning organizations" ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

vara stödjande vilket innebär att ledaren skapar delaktighet och medansvar genom att på olika sätt stödja medarbetaren och ge dem frihet under ansvar¹¹².

4.2.7 Ledning och lärande i allianser

Att utöva ledning i allianser kan ofta ses som en lärande process, där kunskap skapas, delas och där kontroll över densamma utövas. Ledare i allianser förväntas omstrukturera de gränser som har satts för informationsflöden utanför organisationen. Under alliansen måste ledningen besluta hur och när kunskap och färdigheter ska transporteras till och från den egna organisationen. För att lyckas måste ledaren därför kontinuerligt riva eventuella murar som avgränsar företaget och understryka vikten av att organisationen lär sig av alliansen. Den bästa utgångspunkten för att förstå hur ledare ska agera i allianser är att se vad dessa gör för att uppmuntra eller hindra genererandet, förmedlandet samt utvecklandet av kunskap. De faktorer knutna till ledarskapet som anses vara framgångsskapande vid styrning av allianser kan sammanfattas såsom att ledare ska:¹¹³

- Förmedla och inneha en klar bild av projektets mål såväl inom den egna organisationen som mot partnern i samarbetet.
- Skapa incitament till att dela och bygga upp kunskap och skicklighet
- Se till så att rätt basala resurser och yrkesskicklighet finns närvarande i organisationen.
- Se till så att ledningsgruppen bidrar med personliga förutsättningar för att lyckas med alliansen.
- Sprida en känsla av laganda och målmedvetenhet bland de inblandade på alla nivåer.
- Uppmuntra de underordnade till experimenterande, inom vissa ramar, samt acceptera misslyckanden.
- Skapa ett klimat där ledning verkligen visar förtroende och ger sitt fulla stöd till de individer och grupper som förväntas bidra med kunskap, skicklighet och resurser.

Betydelsefulla komponenter för alliansers välgång beskrivs därför såsom ledarskap, tillit och åtaganden. Dessa komponenter är som ovan nämnts en bristvara i organisationer och bland ledare som präglas av byråkratiska värderingar.

¹¹² Bruzelius et al, Integrerad organisationslära, (1995)

¹¹³ Badarocco Joseph. L Jr, "Alliances Speed Knowledge Transfer", *Planning Review*, (1991)

4.3 Kunskap

Ovan har det beskrivits hur kultur och ledarskap samverkar för att ställa upp de organisatoriska förutsättningar som möjliggör lärande i samarbeten. I denna del av kapitlet skapas en teoretisk referensram för begreppet kunskap.

Den enda säkra källan för en långvarig konkurrensfördel är kunskap. För att stärka sitt påstående säger Ikujiro Nonaka att det enda som är säkert när det gäller ekonomi, är att det är osäkert. Med detta menar han att marknaderna förändras, den teknologiska framväxten gör att en produkt kan bli onödig nästan över en natt och konkurrensen ökar. För att ett företag ska kunna vara framgångsrikt på lång sikt krävs det att de kontinuerligt skapar ny kunskap, sprider den genom hela organisationen och ser till att den används för skapandet av ny teknologi och nya produkter.¹¹⁴

Ett sätt att få tillgång till kunskap är genom att ingå en strategisk allians med ett annat företag. Ytterligare ett sätt kan vara att företaget köper det andra företaget som besitter den önskvärda kunskapen. Ett företag kan stöta på många problem när en strategisk allians ingås för att tillgodogöra sig ny kunskap.

Vad betyder egentligen kunskap? Det finns många definitioner på kunskap som begrepp. Vi kommer att ge en definition av begreppet kunskap och hur den förs över mellan individerna i ett företag. Ett annat begrepp som kommer att förklaras är organisatorisk lärande och vilka förutsättningar ett företag bör ha för att deras organisation ska kunna vara mottaglig för kunskap och så småningom ha lärt sig något av den nya kunskapen det kan få genom alliansen.

4.3.1 Från data till kunskap

Data

Kunskap uppstår genom att data omvandlas till information som i sin tur omvandlas till kunskap. Med data menar Davenport et al ett antal diskreta och objektiva fakta om händelser. Det kan vara den data som organisationer och företag får genom kunders transaktioner och som företagen registrerar. Vidare sägs att data i sig inte har någon mening. Den data företaget får av kundens transaktion ger ju inte svar på varför kunden valde deras butik eller om kunden tänker handla i butiken igen. Den talar heller inte om ifall butiken drivs på ett bra sätt eller om kunden var nöjd med personalens agerande. Data förklarar endast en del av det som hände, det ger ingen bas för att fatta beslut som leder till handling. Det material som används för att fatta ett beslut inkluderar även data, men det kan inte tala om för beslutsfattaren vilket beslut denne ska ta. Data ger inte den

¹¹⁴Nonaka Ikujiro "The Knowledge-creating company", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

möjligheten att kunna avgöra hur pass viktig eller relevant den är för organisationen. Data blir värdefull först när den omvandlas till information, men eftersom data är råmaterialet till information så är den viktig för de flesta organisationer.¹¹⁵

Information

Davenport et al refererar till Drucker när de definierar vad information är. Information beskrivs som ett meddelande. Meddelandet kan vara i form av ett dokument eller en visuell och audiell kommunikation. Detta meddelande har en avsändare och en mottagare. Information är tänkt att påverka på det sätt mottagaren uppträder och bedömer saker. Information definieras som meningsfull data. Det betyder att den är tänkt att forma personen som erhåller informationen, vilket medför en skillnad i personens inställning och bedömning av saker och ting. Därför blir det mottagaren och inte avsändaren av meddelandet som avgör om det kan klassificeras som kunskap eller information. Informationen flyttas runt i en organisation genom mjuka eller hårda nätverk.¹¹⁶ De hårda nätverken beskrivs som det som är synligt och den infrastruktur som finns, till exempel ledningar, leveransvagnar, elektroniska postboxar och postkontor. De meddelande som de hårda nätverken levererar är e-post, vanlig post och Internetförbindelse. De mjuka nätverken är mindre synliga och mer informella. Ett exempel på ett mjukt nätverk är om någon ger dig en artikel där det på framsidan sitter en lapp där det står, får endast läsas av dig. Data omvandlas till information genom att avsändaren tillför ett värde till kunskapen.

Kunskap

En definition på kunskap är att det är en rörlig mix av erfarenheter, värderingar, betydelsefull information och expertinsikt som ger tillgång till ett ramverk för att evaluera och inkorporera ny erfarenhet och information. Den uppstår och används bland hjärnor i arbete. I organisationer blir ofta kunskapen inbäddad, inte bara bland dokument men också i organisationens rutiner, processer, utövande och normer. För att informationen ska kunna omvandlas till kunskap måste människor nästintill utföra allt arbete som detta kräver. Det arbete som krävs av individerna bör utföras med hjälp av metoderna nedan:¹¹⁷

- Komparation – hur kan denna information jämföras med andra situationer som företaget känner till?
- Konsekvenser – vilka möjligheter till beslutsfattande och handling ger denna information?
- Kopplingar – hur hänger den ihop med annan kunskap?
- Konversation – vad tycker andra individer om denna information?

¹¹⁵ Davenport Thomas H et al, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, (2000)

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid

4.3.2 Tyst respektive uttalad kunskap

Det är viktigt att särskilja på tyst och uttalad kunskap på grund av att de ställer olika krav på hur kunskapen ska kunna överföras från en organisation eller individ till en annan organisation eller individ.

Tyst kunskap är en högst personlig kunskap som skapas genom upplevelser och erfarenheter som lagras och lärs in, vilket gör att kunskapen blir svår att uttrycka i ord. Det är en kunskap som är svår att formalisera och därför blir det även svårt att kommunicera vidare kunskapen till individer som inte haft liknande erfarenheter eller upplevelser som den som sitter inne med den tysta kunskapen.¹¹⁸ En metafor i detta sammanhang är den kunskap som krävs för att cykla. Det går inte att lära sig cykla genom att läsa en text som beskriver hur detta ska ske, på grund av att den som kan cykla inte kan formalisera den erfarenhet och de upplevelser han har om cykling, så att en annan individ kan sätta sig på en cykel och börja cykla direkt.

Nonaka delar in den tysta kunskapen i två delar, en teknisk och en kognitiv del. Den tekniska delen är den som är viktigast och betecknas som *know-how*, yrkesskicklighet och färdighet. Vidare handlar den tekniska delen om den kunnighet och känsla som en person använder för ett specifikt arbetsmoment. Det kan liknas vid hur en bagare knådar degen så att den får den rätta konsistensen. Den kognitiva delen är inte lika viktig som den tekniska, men det är den som formar individen till hur han förhåller sig till omvärlden genom de mentala modeller och avbilder av verkligheten han har i sitt sinne. Uttalad kunskap kan formaliseras och struktureras så att den är tillgänglig för alla individer i ett företag. Detta kan göras genom att till exempel lagra kunskapen i en databas och att personalen uppmuntras till att dela med sig av sin kunskap till andra individer i företaget.¹¹⁹

4.4 Organisatorisk inläring

I denna avslutande del av teorikapitlet byggs en teoretisk referensram för organisatoriskt lärande. Dessa teorier mynnar ut i hur det är möjligt för en organisation att lära sig ny kunskap genom en strategisk allians.

Ny kunskap börjar alltid hos individer. Ett företag söker patent på en produkt efter det att en forskare kommit på en bra lösning. En marknadschef kan intuitivt känna av marknadstrenderna och lansera en produkt vid rätt tid. En person som arbetar vid en specifik maskin kommer på en idé som förbättrar produktionsprocessen genom den erfarenhet han har samlat på sig. Den kunskap som från början var en

¹¹⁸ Nonaka Ikujiro "The Knowledge-creating company", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

¹¹⁹ Ibid

individuell kunskap, omvandlas till organisatorisk kunskap. En aktivitet som är central för att kunskap ska kunna skapas i en organisation blir att göra den individuella kunskapen tillgänglig för alla individer i företaget ¹²⁰. Det senare exemplet ovan, som leder till en förbättrad produktionsprocess, är det som kallas för inbäddad kunskap. Kunskapen om den nya produktionsprocessen emigrerar inte från organisationen även om den som kommit på idén lämnar företaget ¹²¹.

Den definition på organisatoriskt lärande som vi kommer att använda oss av är den form av lärande som Argyris et al kallar för ett organisatoriskt ”dubbel loop” lärande. Detta lärande innebär att en ny förståelse erhållits genom den nya kunskapen och att denna lagras i organisationen vilket medför en ökning i kunskapsbasen. Detta leder till att företagets normer, arbetssätt, antagande och deras sätt att lösa problem på förändras. ¹²²

Som vi tidigare påtalat så är förutsättningen för organisatorisk inläring, att det är individerna som lär sig och att dessa i sin tur kommunicerar kunskapen vidare till individer inom organisationen. För att kommunikationen mellan individerna ska fungera är det ett par saker som är utmärkande för att individers kunskap ska bli tillgängliga för andra. Det som utmärker en organisation med hög inlärningsförmåga är ¹²³:

- Svårigheter och problem göms inte undan, utan tas fram och de tolkas i ett syfte som visar att organisationen är i ett kontinuerligt kristillstånd.
- Att experimenterande kan initieras på många ställe i företaget.
- Att ett ”misslyckande” tillmäts stort intresse och leder till nya experiment.
- Belöningar ges till dem som finner problem samt tar fram lösningar till dessa.
- Att det finns ständiga maktförskjutningar.

4.4.1 Kunskapsövergång

Det finns fyra olika typer av övergångar mellan tyst och uttalad kunskap som leder till att kunskap skapas och omvandlas och slutligen kan leda till organisatorisk inläring. Dessa fyra typer är (1) från tyst till tyst kunskap, (2) från tyst till uttalad kunskap, (3) från uttalad till uttalad kunskap och (4) från uttalad till tyst kunskap. ¹²⁴

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Davenport Thomas H et al, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, (2000)

¹²² Argyris et al, *Organizational Learning*, (1978)

¹²³ Rhenman E, *Systemsamhället*, (1975)

¹²⁴ Nonaka Ikujiro “The Knowledge-creating company”, ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

	Tyst kunskap	Till	Uttalad kunskap
Tyst kunskap Från	Socialisering		Externalisering
Uttalad kunskap	Internalisering		Kombination

Figur 4.5 Övergångar mellan tyst och uttalad kunskap. Källa : Nonaka & Takeuchi (1995).

Socialisering är den typ som kännetecknas av att kunskapsövergången sker från tyst kunskap till tyst kunskap. Denna typ av övergång fungerar genom att de personer som besitter den tysta kunskapen delar med sig av sina upplevelser och erfarenheter så att gemensamma referensramar och teknisk skicklighet skapas. En metafor i sammanhanget är det lärlingssystem som används bland svenska företag inom byggnadssektorn. Kunskapen överförs till lärlingen genom att lärlingen arbetar tillsammans med sin mästare och lär sig dennes yrkesskicklighet.

Vid en *externalisering* sker övergången från tyst kunskap till uttalad kunskap. Att försöka få tyst kunskap att bli uttalad kunskap betyder att man måste försöka tydliggöra det som inte går att tydliggöra. De metoder som kan användas är analogier, metaforer och modeller. Genom att använda sig av dessa metoder så kan de egenskaper som behövs från den tysta kunskapen uttryckas och kommuniceras så att det skapas en uttalad kunskap. När Honda skulle uttrycka sin tysta kunskap för att använda den vid framtagandet av en ny småbil använde de sig av slogans såsom ”*Theory of Automobile Evolution*” och ”*Let’s gamble*”¹²⁵.

Kombination är det som beskriver övergången från uttalad kunskap till uttalad kunskap. Genom att kombinera existerande uttalad kunskap från olika källor ser man till att den kunskap som redan finns i företaget kan användas av fler individer, till exempel genom att lagra det i en databas som fungerar som en kunskapsbank. Denna process leder dock inte till att ny kunskap skapas som inte tidigare fanns i organisationen, utan leder istället till att man gör all uttalad kunskap som existerar i företaget tillgänglig för alla personer i företaget.

Genom det som Nonaka beskriver som *internalisering* sker övergången från uttalad kunskap till tyst kunskap. Genom att låta de individer som arbetar på företaget få tillgång till kunskapsbanken som innehåller uttalad kunskap, leder det till att individerna omedvetet förändrar sin egen tysta kunskap.

¹²⁵ Ibid

Kunskapsspiralen

De fyra olika sätt för kunskapsövergång som har beskrivits ovan kan ses som fyra steg, vilka bildar den modell som Nonaka kallar för *The Spiral of Knowledge* (*kunskapsspiralen*). Nonaka skiljer på olika nivåer av kunskap i ett företag nämligen individuell, grupp och organisatorisk kunskap. Den individuella kunskapen skapas under alla stegen medan grupp kunskapen i första hand skapas under internaliseringssteget. För att kunskap ska kunna skapas på en organisatorisk nivå krävs det att alla stegen styrs samt organiseras av organisationen så att de bildar en kunskaps spiral. Detta leder till att den kunskap som individerna i ett företag har förs över till organisationen vilket gör att kunskapsbasen i organisationen ökar och en organisatorisk inläring äger rum.

4.4.2 Lärande i strategiska allianser

Den inlärningsprocess som följer vid en allians är ofta en process av lärande, skapande och styrning av kunskap. Desto mer den kunskap som ett företag är ute efter vid ett förvärv eller en allians är tyst, desto svårare blir de också att lära sig den. Ju tystare kunskapen är desto större är sannolikheten att det är en värdefull kunskap som det andra företaget besitter¹²⁶. Vid ett samarbete i en allians är det inte bara den ena parten som vill få ut något fördelaktigt av samarbetet, därför är det viktigt att försöka ta reda på vilken kunskap partnern är ute efter och hur det påverkar företagets framtid om det andra företaget får tillgång till den kunskapen¹²⁷. Då en organisation till stor del lär sig av företagets medlemmar, fungerar den personal som är anställd vid alliansen som företagets inlärningsagenter. Inlärningsmålet bör integreras i organisationens belöningsystem för att ge ett större incitament till individerna att absorbera och överföra kunskapen till företaget¹²⁸.

Beroendeställning

När ett företag delar med sig av kunskapen den innehar till en allianspartner, finns det en viss oro att samarbetspartnern kommer att använda den nya kunskapen för att konkurrera med den som försåg dem med kunskapen. Det pris som företaget får betala för kunskapen kan bli att de skapar ett beroendeförhållande till samarbetspartnern. Att inte skapa en beroendeställning till motparten vid begynnelsen av en allians är något företaget bör sträva efter. Alliansen ska inte ses som ett substitut till det interna kunskapsskapandet utan mer som ett komplement. Beroendet kan minskas genom att företaget är försiktigt vid ingående i allianser där den kunskap som är avgörande för deras kärnkompetens är involverad. När en allians ingåtts och där kärnkompetensen är inblandad, är det viktigt att ledningen är uppmärksam för förändringar i motpartens sätt att agera och om maktbalansen förändras. Ett exempel på hur en beroendeställning till partnern inskränks, är

¹²⁶ Inkpen Andrew, "Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances", (1998)

¹²⁷ Devlin Godfrey et al, "Strategic Alliances – Guidelines for Success", (1988)

¹²⁸ Tsang Eric W.K, "A preliminary typology of learning in international strategic alliances", (1999)

genom att ingå flera allianser av liknande karaktär. Detta leder till att företagets förhandlingsstyrka till motparten ökar och att beroendet av ett enskilt företag minskar. Det kan exemplifieras med General Motors (GM) som fick samma produkt levererad, men i olika versioner av Daewoo och Toyota¹²⁹.

Opportunistiskt beteende

Vid ett allianssamarbete är det viktigt att förstå de risker som opportunist och kunskapsläckage innebär. Det som är speciellt intressant för opportunist och självintresse är när allianspartnern vill skapa ny kunskap utav partnerns existerande teknik. Genom att från början förutse ett opportunistiskt beteende kan företaget skydda sig och sätta ett "pris" på kunskapen för den specifika teknologin. Detta agerande kan leda till att motparten finner det ointressant att samarbeta med ett företag som inte litar på sin motpart, vilket leder till en miljö som präglas av en misstänksamhet gentemot varandra som hämmar kunskapsutbytet i samarbetet.¹³⁰

Informationsflödet i alliansen

Det är viktigt att flödet av information från alliansen till företaget är god. Individerna som är anställda i företaget är de som måste lära sig av motparten. När väl individen har lärt sig den nya kunskapen så gäller det att kunskapsspiralen kommer igång för att ett organisatoriskt lärande ska infinna sig. Den kunskapsöverföring som äger rum mellan individer i alliansen och som ledningen inte känner till går inte att reglera genom avtal. Dessa kunskapsutbyten äger rum i det vardagliga arbetet mellan personalen från de båda företagen. Företagen bör ha en "dörrvakt" som kontrollerar flödet av information mellan företagen. För att informationsflödet ska fungera med en "dörrvakt" bör det finnas ett antal öppna "portar". Dessa "portar" bör upprättas som formella kanaler där informationen kan flöda fritt. Ett exempel på detta är när Fujitsus alla samarbetspartners träffas på ett och samma ställe för att få hjälp av andra avdelningar och för att begära information¹³¹. Genom de erfarenheter GM fått av allianser, är det ett par steg de tycker är viktiga för att kunskap ska kunna överföras i en allians. Dessa är:¹³²

- Att engagera framtida användare.
- Uppmuntra användare till att engagera sig i utvecklingen av tekniken.
- Testa den nya tekniken med ett par kritiska problem innan försök görs att överföra kunskapen.
- Att "förpacka" teknologin så att den är tillgänglig för användaren,
- Ge formell utbildning i hur den nya tekniken används.
- Följ upp för att avgöra hur effektiv överföringen är.
- Se till att användarna träffas i grupper för att dela med sig av sina erfarenheter.

¹²⁹ Badarocco Joseph L Jr, "Alliances Speed Knowledge Transfer", (1991)

¹³⁰ Ibid

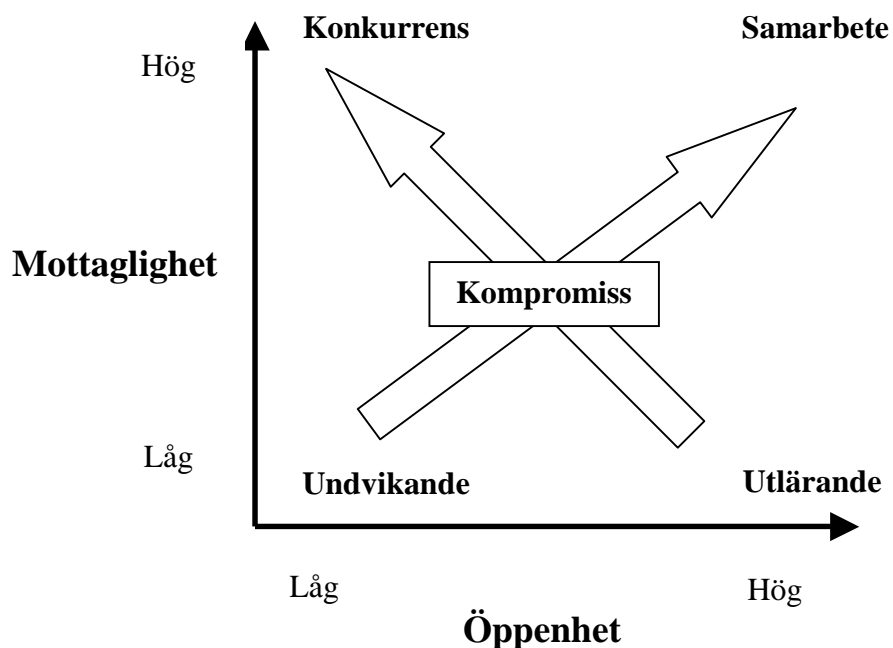
¹³¹ Hamel Gary et al, "Collaborate with Your Competitors – and Win", (1989)

¹³² Badarocco Joseph L Jr, "Alliances Speed Knowledge Transfer", (1991)

- Lita inte på rapporter som skrivits i syfte för att sälja tekniken.
- Överväg möjligheten till att överföra personalen tillsammans med teknologin.

4.4.3 Inlärningsstrategier

Det går att urskilja fem olika inlärningsstrategier för en allians (se figur 4.6). Dessa determineras med avseende på hur pass hög eller låg graden av *mottaglighet* och *öppenhet* är till den kompetens och kunskap som företagen i alliansen har. Mottagligheten i ett företag är hög om det finns en hög motivation till att vilja lära sig och om de har tidigare relevanta kunskaper inom samma område. En låg mottaglighet finns i ett företag om deras inställning är, ”vi vet bäst” och att de tycker att deras egna lösningar är bättre än partners. En hög öppenhet infinner sig i ett företag om det inte döljer sina kunskaper för partnern utan är villiga att dela med sig av den. Uttalad kunskap är öppnare än tyst kunskap då denna är lättare att överföra än den tysta kunskapen.¹³³



Figur 4.6 Fem inlärningsstrategier i en strategisk allians Källa Bengtsson et al, (1998)

Den *undvikande strategin* kännetecknas av en låg mottaglighet och en låg öppenhet. Med denna strategi finns det inte stora förutsättningar för kunskapsutbyte mellan parterna. Motivet bakom en sådan strategi kan vara

¹³³ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

företaget vill försena samarbetet och avvakta på grund av osäkerhet inför partners intentioner till allianssamarbetet.

En *utlärande strategi* innebär att företaget skänker bort sin kunskap till det andra företaget men är inte själva öppna för partners kunskap. Att de inte är öppna kan bero på ett ”vi vet bäst” - syndrom eller att de istället är intresserade av någonting annat än partners kunskap.

Konkurrensstrategin innebär att företaget är mottagligt för partners kunskap men är inte själv beredd att släppa ifrån sig sin egen kunskap. Detta opportunistiska beteende kan få till följd att alliansen upplöses.

Samarbetesstrategin innebär att företaget har både en hög mottaglighet och en hög öppenhet för kunskapen. Med denna strategi maximeras kunskapsöverföringen mellan alliansparterna.

Den sista inlärningsstrategin, *kompromisstrategin*, karaktäriseras av att både mottagligheten och öppenheten är mittemellan hög och låg. Denna strategi leder till att all kunskapen inte överförs mellan parterna, utan endast den kunskap som krävs för att alliansen ska uppfylla sitt syfte.

4.4.4 Problem med lärandet i strategiska allianser

För att ett en allians ska leda till ett långvarigt lärande måste båda företagen målmedvetet arbeta för att uppnå en vinna - vinna situation så att det inte uppstår ett enkelriktat kunskapsutbyte¹³⁴.

Varför söker vissa företag aktivt efter kunskapen i en allians medan andra inte gör det och varför är vissa företag effektivare i att ta till sig kunskap än andra? Effektiviteten i kunskapsöverföringen är nära relaterat till företagets absorptionskapacitet. För att utveckla en effektiv absorptionskapacitet, måste individerna exponeras med ny kunskap.¹³⁵

Oflexibelt inlärningsmål

Det räcker inte med att ingå en allians med målet att vilja lära sig. Om det initiala inlärningsmålet är fel fokuserat och ledningen inte kan eller vill justera målet så blir det problematiskt att ta till sig ny kunskap.¹³⁶

Inlärningsdilemmat

Kännetecknas alliansen av en inlärningsstävling eller ett samarbete? Bengtsson et al beskriver det som ett inlärningsdilemma när det är bättre för det egna företaget att välja en konkurrensstrategi för att få en hög inläring. Samtidigt så urholkas

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ Inkpen Andrew, “*Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances*”, (1998)

¹³⁶ Ibid.

producerandet av den gemensamma kunskapen. Givet att det andra företaget håller fast vid samarbetsstrategin så leder det till att den med konkurrensstrategin lär sig mycket medan den andra lär sig nästan ingenting. Om nu den samarbetande partnern byter strategi till konkurrensstrategin leder det till ett lågt lärande för båda företagen. Det hade för bägge parterna varit fördelaktigare att samarbeta och inte konkurrera.¹³⁷ Denna problematik kan illustreras med hjälp av den klassiska spelteorimodellen, fångarnas dilemma (se figur 4.7). Ju högre siffran är, desto större är också inläringen.

		Företag A	
		Samarbeta	
Företag B	Samarbeta	A:s lärande = 3 B:s lärande = 3	A:s lärande = 5 B:s lärande = 0
	Konkurrera	A:s lärande = 0 B:s lärande = 5	A:s lärande = 1 B:s lärande = 1

Figur 4.7 Fångarnas dilemma Källa: Edlund P et al, Beslutsmodeller i praktisk tillämpning, (2000)

Kunskapsklimatet

Vi vill än en gång poängtera att den nya kunskapen från alliansen först absorberas av företagets personal som arbetar i alliansen och att de i sin tur överför den till organisationen. Överföringen till organisationen påverkas av hur alliansverksamheten och företaget samverkar. Finns det en attityd att det är ett svaghetstecken att ta emot hjälp utifrån, blir mottagligheten för kunskapen låg.¹³⁸ Med ett sådant företagsklimat så uppmuntras inte personalen till att transferera kunskapen vidare till resten av individerna i organisationen.

Prestations myopi

När ett företag är strängt fokuserat på de finansiella prestationerna, är det lätt att det inte läggs så stor vikt på lärandet. Vid en observation av amerikanska företagsledare visade det sig att det var svårt att övertyga dem om att lärande kunde äga rum i det egna bolaget även om alliansens prestationer inte var tillfredsställande. Ännu viktigare är att deras koppling mellan en dålig prestation av alliansen och att ett lärande inte kan uppnås, leder till att det finns en stor risk att

¹³⁷ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

¹³⁸ Hamel Gary et al, "Collaborate with Your Competitors – and Win", (1989)

denna *prestations myopi* fungerar som en barriär för kunskapsskapandet. Oexploaterade möjligheter till ett lärande kan leda till uppfattningen att alliansens prestationer kommer försämrats.¹³⁹

Ledningskulturella band

Finns det inte starka kulturella band mellan företagets högsta ledningsnivå och den representant från företaget som innehar en ledningsbefattning i alliansen, så är risken stor att det hämmar företagets inlärningsförmåga. I en japansk-amerikansk allians var den amerikanska allians ledaren övertygad om att japanernas erfarenheter skulle förbättra företagets produktionsprocess i USA. Den japanska partnern var villig att dela med sig och lära ut sin teknologi. Den högsta ledningen i det amerikanska företaget var inte lika övertygade om dess inlärningspotential och ifrågasatte även tillämpningen av det de refererade som ”japansk managementteknik” på amerikanska anläggningar. På grund av att de hade olika åsikter och inställning till att företaget försökte lära sig av sin japanska partner, kolliderade ledningskulturen.¹⁴⁰

¹³⁹ Inkpen Andrew, “*Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances*”, (1998)

¹⁴⁰ Ibid

5 Fallbeskrivning

I detta kapitel kommer vi att återge en sammanfattande beskrivning av våra intervjuer och den information som ligger till grund för vår fallstudie. Vi kommer att beskriva den allians som vi valt att studera utifrån våra tidigare valda perspektiv.

5.1 Inledning

Inledningsvis presenteras fallföretaget kort för att sedan fortsätta med historiken om den allians som företaget startade. Inledningen bygger på skriftlig information från företaget i form av årsredovisning och material från deras hemsida¹⁴¹. Historiken kring alliansen baseras på skriftlig information från företaget och har till viss del kompletterats av våra intervjuer. De tekniska beskrivningarna samt de övriga delarna bygger på våra intervjuer och har kompletterats med information som vi hänvisar till i texten.

5.2 Företagspresentation

Ericsson grundades i slutet av 1800- talet och är idag ett globalt företag med 100 000 anställda i 140 länder. Deras affärsidé bygger på tanken att förstå kundernas behov och kunna erbjuda dem kommunikationslösningar som är snabbare och bättre än konkurrenternas. Deras vision baseras på en ”*all communicating world*”. I denna värld är Ericsson den största aktören som driver utvecklingen mot en avancerad kommunikation av röst, data, bilder och video. Deras nätverksorganisation har de bästa innovatörerna och entreprenörerna arbetande i globala team.¹⁴²

Idag agerar Ericsson främst på den högteknologiska marknaden, en marknad som ställer höga krav på dess aktörer. Det främsta kravet kan sättas i samband med den höga förändringstakten som kännetecknar marknaden. Därför måste företag på denna marknad spendera stora resurser på att följa utvecklingen, både ifråga om hur konkurrenterna agerar men även rent tekniskt. Att kunna göra detta på ett tillförlitligt sett är förenat med stora resursmässiga och ekonomiska kostnader. Detta medför att företag som agerar på samma marknader som Ericsson kan uppnå betydligt större lönsamhet genom ett samarbete. Ett samarbete möjliggör att parterna kan dela på de kostnader som annars skulle belasta varje företag.

¹⁴¹ Ericsson, (2001), *Beginners guide*, [WWW document]. URL

[Http://www.ericsson.com/bluetooth/beginners_files/Beginners%20guide.pdf](http://www.ericsson.com/bluetooth/beginners_files/Beginners%20guide.pdf)

¹⁴² Ericsson (2001 sep 26), *Mission and vision*, [WWW document]. URL

<http://www.ericsson.com/about/mission.shtml>.

5.3 Ericsson bildar Bluetooth Special Interest Group

År 1997 bildade Ericsson tillsammans med Intel en allians med namnet Bluetooth Special Interest Group (Bluetooth SIG). Företaget grundades på initiativ av Ericsson men fungerar som ett separat företag. Idag ägs Bluetooth SIG av nio företag och har cirka 2600 andra företag knutna till sig som medlemmar. Enligt Karin Sellberg grundades företaget med anledning av att Ericsson hade tagit fram en ny teknik för sladdlös kommunikation. Ericsson insåg att de ensamma inte hade den kapacitet som krävdes för att göra denna teknik till en internationell standard och samtidigt kunna utnyttja den ekonomiska potential som denna teknik förde med sig.

Det var många personer inom Ericsson som ställde sig frågande till om det var rätt att samarbeta med Intel. Många undrade också om Ericsson skulle kunna tjäna pengar på den teknik de själv hade tagit fram om de samarbetade så nära med ett annat företag. De ansåg att Ericsson skänkte bort sin teknik.

Frågan Ericsson var tvungna att ställa sig själva var om de skulle utveckla tekniken själva eller om de skulle samarbeta med ett annat bolag. Slutligen kom de fram till att de inte skulle kunna utnyttja teknikens alla fördelar och dess ekonomiska potential utan att samarbeta med andra företag.

Bildandet av Bluetooth SIG innebar att Ericsson skulle samarbeta med flera av sina främsta konkurrenter. Många var skeptiska mot detta beslut och ansåg att det var ett dåligt strategiskt val. Men de som var positiva angående detta beslut ansåg att det förelåg en vinna - vinna situation där alla berörda parter skulle tjäna på samarbetet.

Det var Ericsson som tillsammans med Intel 1997 började lägga grunderna för hur gruppen skulle formas. I början av 1998 hade fem företag kontaktats och visat sig positiva och beslutat sig för att ingå i samarbetet. Dessa företag var Ericsson, Intel, Toshiba, Nokia och IBM. Det framgick tydligt att det fanns två intentioner med detta samarbete. Företagen som ingick i Bluetooth SIG skulle tillsammans kunna påverka resten av marknaden att sätta standarder som var fördelaktiga för gruppen. Det andra syftet med samarbetet var att både Ericsson, Nokia och Intel under denna period drev projekt som tekniskt sätt liknade varandra. Genom samarbetet skulle de kunna lära av varandra och enas under en gemensam standard.

I slutet av 1999 kom ytterligare fyra företag in i Bluetooth SIG:s kärnverksamhet. Dessa fyra företag var Microsoft, Motorola, Lucent och 3Com. Den främsta anledningen till att dessa tillkom var behovet av en bredare kunskapsbas. Trots att det tidigare var bestämt att kärnan inom Bluetooth SIG inte skulle expandera,

ansågs det av de ursprungliga företagen som en nödvändighet för att kunna ta ytterligare ett steg i utvecklingen.

5.4 Namnet Bluetooth

När diskussionerna mellan Ericsson och Intel inleddes 1995 träffades Sven Mattisson från Ericsson och Jim Kardach från Intel. Det visade sig att Jim Kardach var väldigt intresserad av historia kring vikingatiden. Vid ett senare möte mellan dessa herrar gav Sven Mattisson boken "Röde orm", som handlar om vikingatiden i Norden, i present till Jim Kardach. Boken beskrev hur den danske kungen Harald Blåtand samlade sina fiender i Köpenhamn för att förhandla om ett samarbete. Detta resulterade i att kung Harald förenade de olika kungadömena i Norden till ett, det Skandinaviska kungariket. I ett senare skede i samarbetet när det officiella namnet på projektet skulle bestämmas kom förslaget från Intel att de skulle kalla detta Bluetooth. Eftersom konferensen mellan de blivande Bluetooth SIG parterna hölls i Köpenhamn likt kung Harald samlade sina fiender i Köpenhamn, så gjorde Jim Kardach liknelsen till samarbetet mellan dem och Ericsson som hade börjat som skilda konkurrenter men nu skulle enas under denna teknologi. Så tillkom namnet Bluetooth.

5.5 Tekniken Bluetooth

Bluetooth är namnet på den teknologi som har gjort det möjligt med sladdlösa kopplingar mellan bland annat datorer, skrivare och mobiltelefoner. Teknologin är en öppen specifikation över sladdlös kommunikation och den möjliggör överföring av både röster och data även om produkterna inte är inom synhåll. Tekniken möjliggör också ad hoc kopplingar mellan olika apparatur som inte kräver anslutning till det fasta nätet.

Teknologin bakom Bluetooth bygger på att det inte ska krävas kablar för att överföra signaler mellan olika apparatur.

- Bluetooth ger möjlighet att sammankoppla din PC till skrivaren, scannern eller det lokala nätverket (LAN) utan kablar.
- Bluetooth ger möjligheten att synkronisera den bärbara datorn, mobiltelefonen och PDA med varandra. På så vis synkroniseras exempelvis mobiltelefonens mötes och adresslistor mot den stationära datorn när användaren anländer till kontoret.
- Tekniken ger även möjlighet att använda trådlös headset till mobiltelefonen.

5.6 Ericssons sökande efter en partner

Ericsson började 1995 att leta efter potentiella partners för utvecklingen av MC-Link (tekniken som senare skulle kallas Bluetooth). I början var det flera företag som vänligt tackade nej på grund av engagemang i andra tekniska utvecklingar som ansågs vara bättre. I ett senare skede blev Intel inbjudna till diskussioner på området men även de tackade vänligt nej eftersom de redan jobbade med Home-RF tekniken och var involverade i en annan koalition. Senare framkom det att Ericsson hade kontaktat fel avdelning inom Intel och när Jim Kardach på Intels mobila datoravdelning fick höra om erbjudandet, träffades de båda företagen för diskussioner.

Intel kontaktades av Ericsson för att de ansågs vara det bästa sättet att närma sig PC - branschen. De hade starka anknytningar till datortillverkare och en stor personalstyrka inom flera tekniskt viktiga områden för Ericsson. Den viktigaste orsaken var att Intel hade kapaciteten att integrera MC- Link tekniken i PC datorer. Ericsson och Intel delade också flera viktiga värderingar om hur och denna teknik skulle kunna användas i framtiden och till vad. När företag ska ingå samarbete av detta slaget ställs de ofta inför ett praktiskt dilemma. Detta dilemma beskriver valet av antal företag som ska ingå i alliansen. För att den standard som de vill jobba med ska få så stor slagkraft som möjligt, bör det ingå så många företag som möjligt i samarbetet. Det betyder att samarbetet måste vara öppet för att fler företag ska kunna ha möjligheten att ingå. Samtidigt innebär detta att effektiviteten i den tekniska utvecklingen hämmas om för många företag ska vara med i alliansen.

5.7 Standardisering

Enligt Johan Sjödahl har Ericsson god erfarenhet av att etablera tekniska standarder i olika sammanhang. Exempel på sådana är GSM, WAP och UMTS. Det finns flera sätt att etablera dessa på men det vanligaste är att göra det genom de standardiseringsinstitut som finns tillgängliga på marknaden. Detta är en process som vanligtvis tar mellan tre till fem år och är förenat med en hög grad av osäkerhet. Detta ska ställas i relation till de komplikationer som uppstår om marknaden inte kan enas om en standard utan alla konkurrerande företag driver utvecklingen i den riktning, vilken passar det egna företags teknik bäst. Den utan tvekan bästa lösningen på detta problem är om branschen själv kan komma överens om en standard som alla kan enas kring. Detta fenomen med att samlas kring en frivilligt bestämd standard är vanligt i denna bransch. Anledningarna kan vara flera men den vanligaste uppfattningen är att det beror på den höga tekniska förändringstakten i branschen. Det finns så stora ekonomiska intressen i dessa sammanhang att detta har drivit upp förändringstakten väsentligt. Det finns de som anser att de traditionella sätten att via standardiseringsinstitut sätta standarder inte längre kommer till att fungera eftersom detta tar så pass mycket längre tid än de branschdrivna överenskommelserna.

För att klara av att sätta standarder via överenskommelser med konkurrenter och andra företag i branschen, krävs att det egna företaget har den kapacitet som behövs för att samla de viktigaste företagen. För att få Bluetooth att utvecklas till något stort var Ericsson väl medvetna om angelägenheten av att tänka kreativt för att inte förbise några möjligheter. Det hade hänt flera gånger tidigare att Ericsson besegrats av sina konkurrenter för att dessa agerade fortare och på så vis snabbare kunnat erbjuda sina produkter till marknaden.

5.8 En allians men tre företagskategorier

De nio företagen som är delägare Bluetooth SIG går att dela in i tre olika kategorier:

- 1) *Computing*, där IBM och Toshiba ingår.
- 2) *Telecom*, vilken inkluderar Ericsson, Nokia och Motorola.
- 3) Applikationer, som innefattar Microsoft, Intel, 3com och Lucent.

Varje företags specialkompetens finns inom någon av dessa kategorier. Den kunskap som Ericsson tillför alliansen är kärnteknologin, det vill säga radiokommunikation vilket utgör grunden för Bluetooth tekniken. Ericssons motiv bakom valen av allianspartner härrör sig till hur partens kärnkompetens kan anses bidra antingen till teknikens utveckling eller till vilken potential som denna har för att bredda marknaden. Till exempel så valdes IBM istället för Dell på grund av att de har större forskning och utvecklingsresurser.

Enligt Karin Sellberg är ett gemensamt mål för företagen i alliansen att eliminera de barriärer som finns mellan datorer och mobiltelefoner. Detta innebär att parterna måste anpassa sig till varandras teknologier så att de inte jobbar i olika inriktningar. Det som Ericsson vinner på att dator- och mobiltelefontekniken integreras, är att det leder till ett ökat användande av mobiltelefoner och en ökad intäkt i form av datatrafik som annars inte skulle ske. Datatrafiken utgör idag endast 1,5 procent av den totala mobiltelefontrafiken i världen.

Bluetooth SIG tar fram de specifikationer som alla parter ska följa vid framställandet av produkter. Innan en produkt blir formellt godkänd genomgår den ett interoperabilitetstest där alliansens respektive parter undersöker huruvida produkten följer specifikationerna samt kontrollera produkternas funktionalitet. Genom detta test kan kvaliteten styras och kontrolleras i syfte att värna om Bluetooth som varumärke. Interoperabiliteten mäts vid så kallade ”*unplug fester*” vilka sker fyra till fem gånger per år där de olika medlemmarna även kan testa sina produkter mot varandra.

5.9 Ericssons lärande av alliansen

Enligt Johan Sjöblad finns inga intentioner från Ericssons sida att agera opportunistiskt mot de andra företagen i alliansen. Johan upplever inte heller opportunistik som ett problem i alliansen utan anser att den präglas av ett samförstånd mellan parterna. Han menar också att det i alliansen råder ett bra klimat mellan de olika företagsrepresentanterna. Detta klimat speglas främst av den etik som råder mellan de olika representanterna där arbetet för alliansen bästa värdesätts framför den ursprungliga organisatoriska tillhörigheten hos representanterna. Inom Bluetooth SIG har parterna genom avtal givit upp rätten till att stämma varandra inför domstol. Detta gäller för sådant som kan relateras till relationerna och den teknik parterna tillför i alliansen.

För att Ericsson skulle undvika de problem som ett opportunistiskt beteende kunde innebära för alliansen, analyserades de nya företagen som skulle ingå i alliansen noggrant. Andra problem som kan tänkas uppstå och leda till att alliansen inte uppfyller sitt syfte, är att teknologin inte kan positionera sig på marknaden, till exempel genom att WLAN blir ett attraktivare alternativ än Bluetooth (WLAN kräver ingen mobil kommunikation). Det kan även tänkas att teknologin drivs mot inte önskvärda applikationer vilka till stor del ej kräver mobil kommunikation och därmed utesluter Ericssons produkter.

5.10 Inlärningsklimat

Ericsson anser att för ett innovativt företag som deras, är det viktigt att personalen trivs. En förutsättning för trivseln är ett bra arbetsklimat. Med ett bra arbetsklimat följer att personalen kan prestera bättre och därmed uppnå högre resultat för företaget. För att uppnå detta har Ericsson bland annat infört egna dagis och städhjälp. Här följer ett exempel på hur Ericsson gjorde för att skapa ett bra arbetsklimat i sin 3G fabrik i Gävle:¹⁴³

Alla medarbetare deltog i tjugo timmars utbildning i bland annat personlig utveckling, målstyrning, delegering och värderingar. Under kursen blandades medarbetare från olika enheter för att skapa förståelse mellan de olika arbetsgrupperna. Kursinnehållet var detsamma för både medarbetare och ledare. En viktig del var delegering, där cheferna fick lära sig hur man delegerar på rätt sätt och medarbetarna fick lära sig att ta emot uppgifter. Genom att delegera mer och på rätt sätt kan ledarna få mer tid för medarbetarna, samtidigt som dessa kan få mer ansvar och ökade befogenheter. Utbildningen avslutades med att deltagarna fick ta fram en egen utvecklingsplan i linje med de mål som gällde för verksamheten. Planen skulle innehålla mål dels för yrkeslivet, till exempel kompetensutveckling, och dels för privatlivet, som till exempel att börja

¹⁴³ TammGunilla, (2001), *Här skapas den goda arbetsplatsen*, [WWW dokument]. URL http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont09_01/jobbet.shtml.

motionera eller sluta röka. Planen revideras i samband med utvecklingssamtal för att hålla den aktuell. De utnämnde även en person i varje arbetsgrupp som utöver sitt ordinarie arbete ska fungera som länk mellan chefer och medarbetare.

Tillgången till den rätta kunskapen hos personal i hela Ericssons globala organisation i rätt tid och mängd, på rätt plats och till rätt kostnad är avgörande för Ericssons möjlighet att skapa konkurrensfördelar genom nya innovationer. Ericssons ambition är att miljön i företaget ska främja ett ständigt lärande bland de anställda. De vill att de anställda ska ta egna initiativ och genom anställningen i företaget känna att de får del av ett livslångt lärande. Företaget har utvecklat innovationer i världsklass och har en miljö som främjar kreativitet vilket därmed gör företaget attraktivt för nya talanger. Vidare uppmuntrar och stödjer de en entreprenörsanda för att skapa ett effektivt samband mellan innovation och en tidig kommersialisering.

Ericsson försöker genom ett antal olika sätt se till att det finns bra förutsättningar för att kunskapen inom organisationen sprids vidare till individerna i företaget. De har alltid haft en positiv inställning till att folk står och pratar över en kopp kaffe under arbetstid, då de menar att det är ett bra sätt för personalen att få nya idéer och ett vidare perspektiv på sina arbetsuppgifter. Efter de senaste åtstramningarna inom Ericsson anser Johan Sjödahl att det pratas ännu mer om arbetet och mindre om familj och barn under kaffepauserna. Deras *Business Intelligence Center* är en databas som finns för att personalen i organisationen ska hitta specifik information, dokument samt kunna se vilka personer som arbetar i organisationen och vad deras arbetsuppgifter är. Däremot finns ingen koppling i databasen mellan vilka erfarenheter de olika personerna har med till exempel kunder eller tekniska uppgifter. Denna koppling återfinns däremot hos Ericssons marknadsavdelning som innehåller information om vad som tidigare har gjorts i organisationen. Ericsson är mycket positivt inställda till att de anställda bygger upp olika informella nätverk med individer från de olika avdelningarna och affärsområdena. Ett syfte med den årliga *kickoffen*, är att få personer som inte känner varandra att prata och knyta kontakter vilket kan leda till att olika informella nätverk bildas. Det finns även en lång tradition bland de anställda att se sig om i världen och skaffa sig nya erfarenheter som de kan föra med sig från ett projekt till ett annat. De uppmuntrar också de anställda att flytta runt i den egna organisationen för att skaffa sig kunskap och erfarenhet från olika delar av företaget. På så vis skapas medarbetare med unik erfarenhet som snabbt kan mobiliseras när så krävs. När de anställda flyttar runt skapar de egna informella nätverk med andra experter inom koncernen¹⁴⁴.

5.11 Ingenjörskultur

Ericsson har en utpräglad ingenjörskultur. Detta återspeglas bland annat i det faktum att de flesta personer i ledande befattningar inom organisationen har

¹⁴⁴ Ericsson (2000), *Årsredovisning 2000 Förstå vår verksamhet*

ingenjörsbakgrund. Enligt Christina Held är det endast cirka 10 procent av ledningen som inte har denna bakgrund. Teknikkunskaper utgör ett dominerande inslag med den följderna att de därmed blir den mest uppskattade kompetensen. Enligt Johan Sjö Dahl upplever ingenjörerna att en ekonoms arbetsuppgifter är något som ingenjörerna likväl kan utföra.

Dock börjar dessa kompetenser få ett allt större erkännande, där de ekonomiska processerna alltmer jämföras med de tekniska men det upplevs fortfarande vara långt ifrån fallet. Ericsson har via sin mobiltelefonförsäljning som Johan Sjö Dahl uttrycker sig "vandrat i konsumentsvängen" vilket medfört ökade kunskaper inom marknadsföring och försäljning. Denna vandring har medfört en ökad uppmärksamhet mot att öka heterogeniteten av individ sammansättningen i företaget. Individer med mer skiftande bakgrund är önskvärd för att uppnå mål om mångfald inom organisationen. Kompetensen för marknadsanalyser och marknadsplanering är områden som förstärks eftersom det ökande antalet potentiella kunder på marknaden gör det nödvändigt att koncentrera Ericssons säljansträngningar¹⁴⁵.

5.12 Karriärvägar

Ericsson och dess anställda drivs av tron att de måste vara ledande i utvecklingen av de mest betydande nya teknologierna för telekommunikation. Den högt utvecklade teknikulturen säkerställer attrahering av expertis inom alla områden av telekommunikationen. Enligt Johan Sjö Dahl bedöms inte "karriär" vara så prestigefullt längre, eftersom ingenjörerna ogärna vill släppa tekniken för chefskapet. En av orsakerna bakom den tidigare så kraftiga tillväxten av mellanchefer i Ericssonkoncernen var att den enda karriärvägen som fanns för experterna var att bli chef. Därmed växte både cheferna till antalet och byråkratin i organisationen¹⁴⁶. Numera bedöms detta scenario bli allt mer avlägset med då en plattare organisation har utvecklats. Det finns enligt Christina Held alternativa karriärvägar för såväl ingenjörer som ekonomer.

5.13 Rekrytering

Det upplevs som svårt att ta det första chefsteget inom Ericsson säger Johan Sjö Dahl. Det är lättare att komma in utifrån med den erfarenheten och kunskap som önskas. Ovan nämnda strävan efter att öka heterogeniteten i sammansättningen medförde mycket extern rekrytering till ledande befattningar. Detta uttrycktes som att det ibland behövdes bytas "tränare för att ge nytt blod till

¹⁴⁵ Ericsson ,(1997), *Nya strategin i teori och praktik: Ericssons strategi*, [WWW dokument].

URL

http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema_indepth/tema/te_5_97/t_9.htm

¹⁴⁶ Sveiby K.E, *Kunskapsledning*, (1991)

organisationen”. Efter Ericssons besparingsåtgärdsprogram så prioriteras främst intern rekrytering.

5.14 Aktuella ledarstilar och eftersträvat ledarskap

Den tidigare tillväxten av mellanchefer medförde en byråkratisk organisation inom vilken en auktoritär ledarstil förespråkades. Cheferna skulle vara auktoriteter i synnerhet mot kunder och samarbetspartners¹⁴⁷. Gentemot kunder är detta fortfarande fallet där formella titlar är viktigt. I övrigt finns det en strävan mot att ändra detta där titlar internt sett inte är viktiga längre och där cheferna i stort, ”hängt av sig kostymerna”. De tydliga markeringarna mellan chef och anställd i form av makt och prestigesympoler börjar sakta försvinna. Den rådande ledarstilen kan enligt Johan Sjödahl närmast beskrivas som situationsanpassad där det för ledaren handlar om att anpassa sig efter organisationen det vill säga att kunna balansera mellan individinriktat och uppgiftsinriktat ledarskap efter behov.

Ledare bedöms styra efter uppställda ramar och uppbyggda relationer. Nyckelorden i styrningen är fokus och målbild. Ledaren presenterar en målbild av verksamheten i stort och tillförlitar sig på att underordnad kan byta denna bild till sin egen verklighet och företa de åtgärden som uppfyller denna verklighets krav. Fokus är det krav som finns och framförallt har följts av besparingarna. Fokus innebär att onödigt svängrum inte tolereras utanför de resultatgenererande aktiviteterna. Genom att målbilden är tydlig så möjliggörs mätning mot var individen befinner sig gentemot denna. Målbilden presenteras vid så kallade *all employee meetings* som sker varannan vecka.

Dessa möten har enligt Johan Sjödahl även en uppföljningsfunktion där mätning möjliggörs. Ericssons anställda ska vara medvetna om hur affärerna går och vilka resultat som förväntas av verksamheten. Kombinerat med snabbare feedback från cheferna, ökar detta motivationen och förståelsen för att nya konkurrenter i branschen medför krav på ökad hastighet och reaktionsförmåga. Hela Ericsson bör karaktäriseras av en konstruktiv otålighet och en känsla av brådska¹⁴⁸.

I samband med omorganiseringen 1998/99 uppmärksammades brister i Ericssons ledarskap, vilka medförde en önskan till utveckling av ledaregenskaper. Snabbhet, motivation, flexibilitet och kreativitet var punkter som Ericsson ansåg borde förstärkas. Ericsson ska öka de anställdas motivation och delaktighet genom effektiva system för ledarskap och management. Målet är att fullt ut dra nytta av alla anställdas kunskap och på så vis öka de enskilda initiativen inom ramen för företagets vision, mål och strategi¹⁴⁹. En ny typ av ledare måste därför utvecklas

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Ericsson ,(1997), *Nya strategin i teori och praktik: Ericssons strategiska mål*, [WWW dokument]. URL

http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema_indepth/tema/te5_97/t_13.html

¹⁴⁹ Ibid.

för att kunna sköta verksamheten i den allt mer komplex affärsmiljön där kraven på framtidens ledare blir helt andra än de som ställs på dagens, säger Johan Sjödahl. Denna ökade uppmärksamhet mot utveckling har stärkts genom ett nytt belöningsystem. Enligt Johan Sjödahl syftar det nya belöningsystemet till att tydliggöra målsättningsprocessen. Detta görs genom att komplettera det befintliga prestationsbaserade systemet med ett årligt bonusprogram. Bonusprogrammet baseras delvis på individernas personliga mål och delvis på företagets mål. För att dessa ska stämma överens med varandra följs detta upp genom personliga utvecklingssamtal.

5.15 Ökad delegering

Den tidigare nämnda omorganiseringen syftade främst till att erhålla ökad förståelse för kundernas önskemål genom att närma sig dessa. Det upplevdes som att det inte längre fanns något utrymme för den byråkratiska organisationen. Detta förutsatte bland annat en närmare relation till kunden. Trenden gick i den riktningen att allt färre medarbetare hade direktkontakter med slutanvändaren, där dessa kontakter i princip begränsades till att gälla enbart kundservice. Ericssons produkter är tänkta att förknippas med enkelhet vid användandet och då denna enkelhet är en värdering som sätts högt så påverkas även organisationen. Organisationer kan då inte vara byråkratiska, utan det interna uppträdandet blir därmed betydelsefullt. Mer konkret skulle detta innebära att samordningen mellan produktutvecklingen och marknadsorganisationerna behövdes förstärkas. Denna samordning har länge inneburit en problematik i synnerhet beträffande mobiltelefonernas funktioner och utseende¹⁵⁰. Samordningen krävde att platta, flexibla, gränslösa, entreprenörs- och projektnriktade organisationsmodeller samt arbetsmetoder skulle eftersträvas. Många beslut behövde därmed flyttas ner i organisationen, till affärsenheter, produktenheter och marknadsenheter. Inom företaget skulle strukturer och system skapas som gav anställda fördelen av att arbeta både i ett stort och ett litet företag. På så vis kan både Ericsson och dess medarbetare dra nytta av det lilla företagets fördelar: bättre kundkontakter, möjlighet för den anställde att se hur denne påverkar affärsresultatet, tydligt samband mellan belöning och prestation, liten byråkrati och snabba beslutsprocesser.

5.16 Företagskultur

Kulturen inom företaget har till stor del påverkats av de tuffa sparkraven som företaget fått genomgå. Detta har präglat sättet att förhålla sig mot kunderna. Enligt Johan Sjödahl har de anställdas medvetenhet av situationen utvecklats till en vilja att lyssna och förstå kunderna. Det lämnas inget utrymme för att vara inskränkt längre. Sparkraven har med andra ord satt sin prägel på den rådande

¹⁵⁰ Stein Kleppestö, (2001) föreläsning VT 01 "Företagets kunskapsutveckling"

kulturen, anser Johan Sjödahl. Koncernens gemensamma värderingar som professionalism, medmänsklighet och uthållighet utgör grundfundamenten för företagets kultur. Dessa värden och denna kultur ska ständigt vidareutvecklas när marknaden och kunderna förändras¹⁵¹.

I samband med omorganiseringen bedömdes även kulturen att behöva förändras. Denna ska utvecklas till en mer affärsinriktad, teamorienterad och öppen kultur för att på så vis kunna befrämja utbyte av information och erfarenhet. Ericsson önskar framförallt att utveckla lagandan. Den förändring som organisationen sakta genomgår från ett maskinvaruinriktat till ett programvaruinriktat företag driver vidare fram behovet av att utveckla en stark programvaru- och datakultur. Detta görs för att programvara kommer till att utgöra den viktigaste teknologin i Ericssons framtida affärsverksamhet där djupgående kompetens inom datakommunikation kommer att vara ett måste för att hävda sig i branschen.¹⁵²

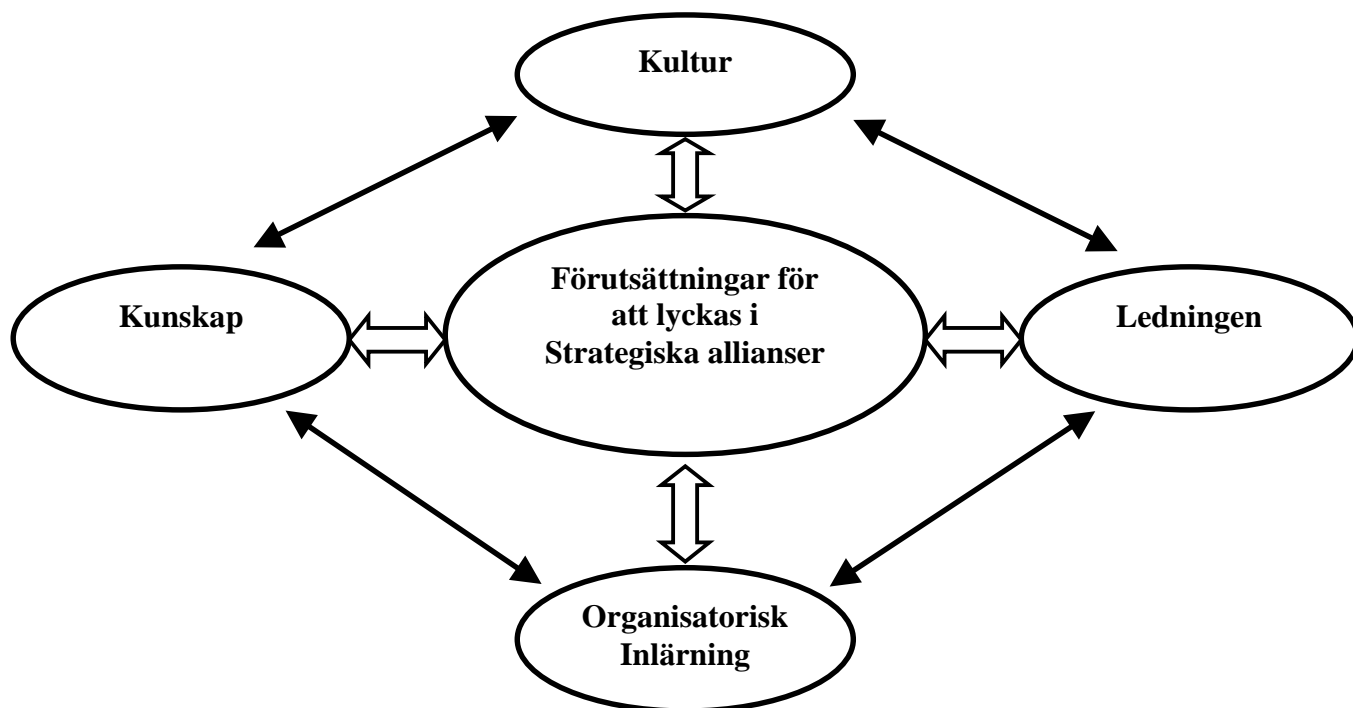
¹⁵¹ Ericsson ,(1997), *Nya strategin i teori och praktik: Ericssons strategiska mål*, [WWW dokument]. URL http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema_indepth/tema/te5_97/t_13.html

¹⁵² Ibid.

6 Analys och reflektioner

I föreliggande kapitel presenteras de samband vi ser mellan vårt tidigare beskrivna teoretiska ramverk och vår fallstudie. Vi beskriver de mönster och samband vi anser vara av stor vikt för att kunna relatera arbetet till en helhet.

För att ytterligare förtydliga vårt teoretiska ramverk som vi haft som grund vid applicering av informationen från vår fallstudie har vi valt att beskriva det utifrån modellen nedan. Vår utgångspunkt är de förutsättningar som krävs för att kunskapsrelaterade strategiska allianser ska kunna undvika de problem som ofta uppstår.



6.1 Inledning

Då utvecklingen går fort framåt och eftersom det i den högteknologiska branschen finns många aktörer som alla vill styra den, ställs stora krav på företagen. Ett av de främsta kraven för att kunna vara konkurrenskraftig på marknaden är anpassningsförmågan vilken delvis kan förklaras med kunskap. För att kunna anpassa ett företag till branschens snabba utvecklingstakt krävs det att företag har den kunskap som krävs både för att förstå marknaden och för att veta vilka

faktorer som påverkar den. En risk som ett företag regelbundet ställs inför i denna bransch är bindandet av resurser på projekt som senare visar sig vara obrukbara. Dessa faktorer stärker ytterligare det faktum att kunskap utgör för Ericsson likväl som för andra liknande företag en viktig resurs. Därför blir det viktigt för företagen att ha en lärande organisation för att ständigt kunna utveckla sin kunskap om marknader, teknik etc.

6.2 Fördelar med samarbete

Den snabba utvecklingen och de ökade krav som detta har medfört, har gjort att Ericssons intresse för samarbete med andra företag har ökat. Utifrån de orsaker som Bengtsson et al ger till den ökade uppmärksamheten för samarbete i nätverk, kan även Ericssons ökade intresse beskrivas¹⁵³.

Genom att Ericsson startade upp Bluetooth SIG alliansen och det nätverk som denna allians idag innebär, har de kunnat erhålla en rad fördelar som de inte hade haft utan alliansen. Genom att fler företag ingår i samarbetet blir det lättare och snabbare för dem att möta marknadens föränderliga behov. Det gör också att Ericsson inte behöver allokera resurser till projekt i samma utsträckning då dessa delas upp mellan parterna i alliansen. Detta ger Ericsson en betydligt större flexibilitet som företaget kan använda på andra sätt.

Samarbetet började med att Ericsson kontaktade Intel och att dessa båda senare kontaktade de andra företagen som idag ingår i Bluetooth SIG. Den främsta anledningen till skapandet av denna allians som är ett stort nätverk av företag som samlats kring Bluetooth tekniken, var standardiseringen. Ericsson var medveten om sina begränsningar att själva kunna etablera en standard som skulle fungera globalt över hela världen. Tekniken som Ericsson själva hade tagit fram var värdefull, men det viktiga var att denna teknik kunde appliceras på olika produkter så att den kunde spridas inom flera olika områden. Genom alliansen möjliggörs för Ericsson ett större inflytande över hela marknaden.

Genom det gemensamma inflytandet upplever de företag som ingår i alliansen en vinna – vinna situation. De aktörer som tidigare agerat enskilt och som nu ingår i Bluetooth SIG upplever flera fördelar, där alliansen möjliggör ett mycket stort marknadsinflytande. Det gemensamma inflytandet är positivt för företagen i alliansen eftersom de lättare kan påverka utvecklingen på marknaden. De olika företagen strävar ibland i olika riktningar och vill påverka utvecklingen så det gynnar det egna företaget. Därför är varje företags förmåga att förhandla internt i alliansen det som till stor del avgör huruvida de kan påverka utvecklingen.

¹⁵³ Bengtsson Lars et al, *Strategiska allianser*, (1998)

6.3 Formalisering

Alliansen mellan Ericsson och de åtta övriga företagen som är delägare till det separata företaget Bluetooth SIG kan beskrivas som en strategisk allians med hög grad av formalisering och integration. Men eftersom den är så ovanligt uppbyggd med ytterligare 2600 företag knutna till sig, som en form av medlemmar, kan alliansen ses ur flera perspektiv. Om alliansen studeras utifrån alla 2600 företags perspektiv, framstår alliansen betydligt mindre formaliserad. Ur det sistnämnda perspektivet att se på alliansen är den en form av imaginär organisation eftersom företag kan gå in eller ur alliansen väldigt lätt. Ur detta synsätt är det en strategisk allians enligt den mycket breda definitionen. Ur Ericssons perspektiv, som en delägare bland de nio företagen, är det enligt Bengtsson et al en strategisk allians enligt den smala definitionen. Från de 2600 mindre företagens perspektiv är det en strategisk allians enligt den breda definitionen¹⁵⁴. Bluetooth SIG är ett joint venture, vilket innebär att de nio företagen som fanns med i samarbetet initialt äger lika stora andelar i det gemensamma bolaget. Genom att alliansen har de andra 2600 företagen knutna till sig som medlemmar går det inte att beteckna hela alliansen som en joint venture eftersom de ägande företagen endast är nio. De andra företagen betalar endast en medlemsavgift och blir därmed inte lika delaktiga i samarbetet utan använder främst medlemskapet som en informationskälla. Det är de större delägande företagen som tillför mest till alliansen och de andra kan beskrivas som *free riders*. Detta är en situation som Bluetooth SIG själv har skapat och var därför redan innan bildandet medvetna om den problematik som medlemsföretag medför. Dessa *free riders* som inte tillför lika mycket som de delägande företagen, har på sikt en viktig funktion genom att sprida tekniken till fler produkter och uppfattas därför inte som något negativt av de delägande bolagen.

6.4 Indelning utifrån satsade resurser och avkastning

Ett annat sätt att beskriva Ericssons roll i Bluetooth SIG och vilken typ av allians det är, kan göras utifrån hur de olika företagen satsar resurser och hur avkastningen fördelas¹⁵⁵. Bluetooth SIG är ett joint venture men fungerar ekonomiskt endast som en intresseförening. Förklaringen bakom detta är att alliansen endast arbetar med tekniken och hur denna ska användas. Det betyder att intäkterna genereras av de olika företagen själva när de applicerar tekniken på sina produkter. Produkterna som använder Bluetooth tekniken är de produkter som företagen själva tar fram och tillverkar. Det betyder att alliansen kan beskrivas som ett fullt utvecklat joint venture angående moderbolagens intentioner att vara långsiktiga. Däremot så skiljer sig Bluetooth SIG från denna beskrivning, angående fördelningen av avkastningen. Som tidigare beskrivits finns det inget större behov av att fördela avkastningen eftersom den kommer till moderföretagen

¹⁵⁴ Ibid

¹⁵⁵ Lorange P et al, "Why some strategic alliances succeed and others fail ", (1991)

direkt. Detta gör att det finns likheter med allianstypen konsortium. Denna jämförelse framstår inte som fulländad eftersom resultatet inte går tillbaka till moderbolaget. I denna allians är det moderbolaget som genererar avkastningen även om det satsar kapital in i alliansen. Detta framstår som motsägelsefullt men fungerar efter omständigheterna väl för Ericsson och de andra företagen.

6.5 Indelning utifrån relationer

Genom att studera Ericsson och dess roll i Bluetooth SIG samt hur parterna som ingår i alliansen var relaterade till varandra innan bildandet av Bluetooth SIG, går det att urskilja olika typer av allianser. Denna bygger på hur Ericsson är relaterad till sina allianspartners. Eftersom Bluetooth SIG är en stor och omfattande allians finns det inslag av flera olika typer av allianser inom denna. Främst kan en konkurrentallians urskiljas. Utifrån Ericssons perspektiv är både Nokia och Motorola stora konkurrenter till dem. Genom att ingå en allians med dessa företag finns det en del risker som Ericsson tvingas förbise för att kunna tillgodogöra sig de fördelar som detta samarbete ändå medför. Dessa risker innebär bland annat att om alliansen upplöses finns det möjligheter att de andra företagen har lärt sig mer av Ericsson, än vad Ericsson har lärt sig av de andra företagen. Därmed finns en risk att konkurrenterna vid ett uppbrott går stärkta ur alliansen på Ericssons bekostnad. Dessa risker finns inte bara förenat med konkurrentallianser, men de är mest påtagliga här. Risker med att det skulle uppstå rivalitet i alliansen av dessa anledningar är störst mellan de företag som kommer från samma kompetensområden.

Konkurrentallianser är ett exempel på horisontella allianser där samarbetet sker mellan företag som har liknande produktutbud. Detta är vanligt i Ericssons högteknologiska bransch på samma sätt som i andra forskningsintensiva branscher. Den främsta orsaken till detta är strävan efter att skära kostnader och uppnå skalfördelar. Horisontella allianser är mycket verkningsfulla för produkter liksom de som är relaterade till Bluetooth teknologin och som kräver eller underlättas av en global standardisering.

Genom att använda de andra 2600 företagen i Bluetooth SIG: s perspektiv finns det en mängd vertikala allianser. Dessa utgörs av allianser mellan företag och dess kunder eller leverantörer är också normalt i Ericssons högteknologiska bransch. Att dessa är vanliga beror på en rad orsaker men att produkterna i branschen är komplexa och varje steg i värdekedjan är tätt förenat med varandra är en viktig orsak. De företag som liksom Ericsson satsar mycket resurser på forskning och utveckling måste ha kontroll över nästa led i värdekedjan för att kunna fungera effektivt. Ericsson är ett stort företag med mycket resurser som sträcker sig över flera, och ibland alla steg i värdekedjan. Mindre företag med färre resurser måste oftare än Ericsson samarbeta och ingå allianser med andra företag för att öka kontrollen över värdekedjan.

Den sista typen av allians som kan beskrivas utifrån Ericssons samarbete i Bluetooth SIG är produktutvidgningsalliansen. Denna är tydlig i Ericssons allians med de andra 8 delägande företagen. Alliansen kan i stort delas in i tre kompetensområden som också kan ses som tre olika branscher, *computing*, *telecom* och *applikationer*. Svårigheten med en indelning på detta sätt är bredden som finns i varje område. Dessa områden är stora och breda branscher som skulle kunna delas in i ytterligare mindre delar. Genom denna indelning är flera av företagen verksamma även utanför sitt kompetensområde, vilket inte är konstigt eftersom alla företagen i alliansen är världsomspännande med flera olika specialområden.

Ur Ericssons synvinkel utgör Bluetooth en produktutvidgningsallians mot de företag som är verksamma och har sin kompetens inom området för applikationer. För Intel som har sitt kompetensområde inom *computing* är det också en produktutvidgningsallians med Ericsson vars kompetensområde är inom *telecom*.

6.6 Kontroll och flexibilitet

När Ericsson kontaktade Intel och senare de övriga företagen för att bilda Bluetooth SIG var valet av samarbetsform en viktig fråga. Ericsson visste att det krävdes ett omfattande samarbete för att lyckas föra ut Bluetooth teknologin internationellt. Ericsson som initialt tagit fram Bluetooth tekniken hade ett behov av att kunna kontrollera utvecklingen kring denna för att den skulle gynna det egna företaget. Att det skulle bildas ett gemensamt ägt företag var viktigt för att kunna tillfredställa parternas kontrollbehov. Den främsta orsaken till kontrollbehovet var att personer från dessa företag skulle arbeta tillsammans i gemensamma tekniska projekt. Därför ville alliansen eliminera de risker som fanns med att företag hävdade att andra företag i alliansen använt sig av deras teknik i sina egna produkter. Därför ansåg Ericsson och de andra företagen att kontrollbehovet var en viktig faktor vid valet av samarbetsform. För att ytterligare neutralisera denna risk med oönskad teknikspridning mellan företagen ålades alla de delägande företagen att skriva under ett kontrakt som omöjliggjorde stämningar angående dessa frågor som uppkommit i Bluetooth SIG alliansen.

Detta kontrollbehov blev en av de dominerande faktorerna för valet av samarbetsform i Bluetooth SIG. Ericsson valde medvetet denna samarbetsform eftersom den var förenad med fler fördelar än de alternativa formerna. Den viktigaste uppoffringen som Ericsson tvingades till genom denna form var flexibiliteten. Genom kontrakt eller överenskommelser skulle samarbetet få en flexiblare karaktär men det skulle troligtvis inte fungera i en allians av denna omfattning.

6.7 Kunskap som motiv

Inledningsvis i arbetet gjordes tolkningen att kunskap och viljan att lära sig är en viktig faktor vid ingåendet av många allianser. I Bluetooth SIG alliansen är detta motivet väldigt tydligt och även om huvudmotivet, enligt Ericsson själva, är den gemensamma standardisering är behovet att lära sig av de andra parterna väldigt viktigt.

Eftersom områdena *telecom* och *computing* börjar integreras mer och mer finns nu produkter som tidigare hörde hemma hos *telecom* även hos *computing*. Ett bra exempel på detta är handdatorn som idag kan beskrivas som ett mellanting mellan datorn och mobiltelefonen. På grund av denna utveckling som idag befinner sig i starten, med branscher som förväntas utvecklas och integreras mycket mer, framstår kunskapsbehovet och förmågan till lärande som viktiga faktorer.

För att kunskapsmotivet ska kunna uppfyllas är det viktigt att de rätta organisatoriska förutsättningarna är närvarande. Det är av stor vikt att både kulturen och ledare representerar de värderingar som främjar ett organisatoriskt lärande.

6.8 Ericssons kultur

Denna del avser att beskriva Ericssons kultur för att se huruvida denna bidrar till en lärande organisation och hur detta utgör en förutsättning i strategiska allianser. Inledningsvis kommer kulturen att identifieras efter dess beståndsdelar, för att sedan jämföras med de kriterier som ett postentreprenöriellt samhälle ställer på kulturen. Dessa kriterier kan sedan svara på kulturens roll som en förutsättning för lärande och strategiska allianser.

Dominerande värderingar och idéer

Ericssons dominerande idéer och värderingar bygger på professionalism, respekt, uthållighet och möjlighet att bygga en långsiktig karriär. Detta speglas i deras sätt att styra medlemmarna och belöna deras medarbetare. Ledningen styr medarbetarna genom ett individinriktat sätt. De inriktar sig på att låta individen nå sina personliga mål genom att integrera dennes mål med företagets mål. Ericssons belöningsystem speglar det beteende som de finner önskvärt. Belöningsystemet är prestationsbaserat och uppmuntrar till personlig utveckling genom att individuella mål är länkade till företagets mål. Det beteende som är önskvärt i organisationen är individer med innovativa egenskaper. På så vis uppnås det entreprenörskap som är ett viktigt inslag i Ericssons affärsidé.

Signifikanta aktörer

De personer som har tillräcklig makt och inflytande i Ericssons organisation för att kunna påverka de dominerande värderingarna, föreställningarna och idéerna, är

chefer och ledare i organisationen. Med de värderingar som Ericsson representerar blir ledare snarare uppskattade efter sin personbundna makt än efter den organisationsbundna makten. Expertmakt, vilken innebär att ledaren utövar makt genom den kompetens och de specifika kunskaper denne besitter, blir i denna organisation det mest representativa sättet att utöva makt på eftersom den sammanfaller med de värderingar som kulturen representerar. Den signifikante aktören anses vara den som förkroppsligar de dominerande idéerna och värderingarna. I Ericssons fall innebär det att denna roll tillfaller de personer som förkroppsligar värderingar kring entreprenörskap och professionalism. Därmed skulle de personer som tar fram de stora innovationerna som leder till affärsmässigt framgångsrika produkter för Ericsson, framstå som förebilder för resten av organisationen och därmed anses även de som signifikanta aktörer.

Normer och regler

För Ericssons personal är det fullt acceptabelt att under arbetstid samtala med arbetskamraterna och dricka en kopp kaffe. Detta är ett exempel på en informell norm i Ericsson. Genom att ledningen ser till att det finns tillgång på kaffe under hela arbetsdagen, tolkar medarbetarna det omedvetet som att det tillåts av företaget. Den etik som förekommer mellan Ericsson och övriga parter i alliansen, baseras på att företagets medarbetare arbetar för att uppnå Bluetooth SIG: s mål. När dessa personer som även arbetar i sina moderbolag kommer tillbaka till sina vanliga positioner förutsätts de arbeta för att uppnå moderbolagets mål. När Ericssons personal är tillbaka i sina positioner ska de dela med sig av de erfarenheter de erhållit. Detta är ett exempel på en gällande formell norm hos Ericsson.

Informella kommunikationskanaler

De informella nätverk som finns mellan individerna i Ericsson fungerar som ett kommunikationsverktyg. Personalen använder det för att utbyta information och erfarenheter med varandra. Genom att nätverken ofta spänner över nationella gränser, fungerar nätverket även som ett medium för att sprida och förstärka kulturens normer och värderingar i hela organisationen.

6.8.1 Expertkultur

Distinktion brukar göras genom att indela ledarskap efter huvudsakligen ingenjörer respektive ekonomer. Ericssons långa anrika tradition inom verkstadsindustrin och den på senare tid allt mer successiva övergången till *telecom* industrin har inneburit att personalidén dominerats av ingenjörskompetenser. Detta har och resulterar i stor utsträckning även idag till att det är huvudsakligen individer med ingenjörsbakgrund som återfinns hos Ericsson.

Ericsson vill vara ledande inom skapandet av nya teknologier för telekommunikation. Individerna inom organisationen drivs samtidigt av möjligheten att kunna utvecklas inom deras respektive intresseområde.

Drivkrafterna inom Ericsson, både på organisatorisk och individuell nivå, kan således beskrivas som en möjlighet till förfining av specialistkunskaper. Karriärmodellen kategoriserar dessa drivkrafter tillhörandes karriärtypen expert, det vill säga möjligheten att utvecklas till specialist inom sin nisch. Ericsson själva säger att de skapar experter inom organisationen¹⁵⁶.

Inom Ericsson kan även utvidgande karriär påvisas. Ericsson uppmantrar sina anställda att flytta runt i organisationen och skaffa sig kunskaper och erfarenheter från olika delar i företaget. Dessa förflyttningar innebär att laterala kompetenser inom teknikområdena erhålls. Den utvidgande karriären innebär att individen går från ett område till ett annat som ska vara av relaterad karaktär. Inom Ericsson har de flesta ledare ingenjörsbakgrund vilket innebär att steg från exempelvis teknisk chef till marknadschef inte behöver vara så ovanligt.

Det blir därmed svårt att placera ledare inom Ericsson till en distinkt dominerande karriärtyp. Utöver kategoriseringen efter de mönster enligt vilka individer byggt upp sin karriär, så måste i karriärmodellen även hänsyn tas till vilka motiv som drev fram dessa mönster. Ovan har det i stort framkommit att motiven är utveckling av specialistkunskaper, men motsägande har det även framkommit att mönstret varit utvidgande. Genom att identifiera den dominerande karriärkulturen kan det däremot närmare avgöras var distinktionen ska dras. Frågan är istället om detta varit individens drivkraft att erhålla de kompletterande kunskaperna inom de mer ekonomiska områdena som marknadschefspositionen kännetecknar. Det är svårt att utifrån fåtalet intervjuer generalisera om respektive ledares drivkrafter, men vid dessa tillfällen framkom det att de dominerande värderingarna var de som berörde teknikkunskaperna. Ekonomikunskaper ansågs överflödiga, och dessutom som något ingenjörer kan utföra likväl bra som ekonomer. Således kan inte drivkrafterna bakom individernas vilja anses bero på motiveringen att erhålla kompletterande och utökande kunskaper. En av Ericssonkulturens grundpelare är professionalism. Professionalismen uttrycker vidare hur expertkulturen och den tekniska kunskapen gynnas av kulturen. Med bakgrund av detta resonemang kan det därför anses befogat att säga att den dominerande karriärkulturen tillhör expertkulturen.

6.8.2 Lärande kultur

En lärande kultur kan anses innebära en kultur som främjar kommunikation. Många olika organisatoriska aspekter bidrar till att kommunikationen mellan individerna inom ett företag är välutvecklad. Eftersom kulturen ofta kan ses som en representativ bild av företaget i stort intar denna en central roll i detta sammanhang. För att en kultur ska främja lärande och samarbete krävs att dess olika beståndsdelar uttryckligen representerar dessa aspekter. Nedan tolkas Ericssons kultur efter de beståndsdelar som Geoffrey James anser beskriva kulturen i ett postentreprenöriellt företag.

¹⁵⁶ Ericsson (2000), *Årsredovisning 2000 Förstå vår verksamhet*

Kompletterande kompetenser

Ericsson tenderar att anställa de individer som är bäst förenliga med deras affärsidé. Därför bygger företagets personalidé på att anställa individer med ingenjörsbakgrund och teknisk kompetens. Ericsson har tidigare uppmärksammat denna homogenitet och vill driva organisationen mot en mer heterogen sammansättning av individer. Fortfarande så kvarstår det faktum att den betydande delen är personer med ingenjörsbakgrund. Ericsson går således i motsatt riktning till de företag som liknas vid ett ekosystem. Dessa tenderar att anställa individer med olika sorters kompletterande kompetens. Mångfald är i många avseenden viktig för en organisation, eftersom det medför önskvärda synergier mellan individer som tänker och fungerar olika och därigenom kan se saker ur många olika perspektiv. Mångfalden bygger upp viktiga förmågor i form av ökad förståelse, ökade kunskaper samt bidrar till att individerna lär sig att komma överens då de tillsammans tvingas att arbeta mot gemensamma mål. Inte minst i strategiska allianser blir denna sammansättning en viktig förutsättande aspekt. Voltaire menade att avsaknaden av mångfald kunde jämföras med en avsaknad av effektivitet genom uttrycket: ”där många tänker lika, tänks det inte särskilt mycket”. Med tanke på den uttalade homogena sammansättningen inom Ericssons organisation så kan dessa ord tolkas såsom en hämning av effektiviteten i företaget.

Strategiska samarbeten

Företag som liknas vid ekosystem ingår strategiska allianser istället för att växa genom organisk tillväxt i deras strävan efter att öka resurstillgångarna. För Ericsson är arbete i partnerskap vanligt. Ericsson har introducerat och fortsätter sträva efter en kultur där partnerskap är ett normalt förhållande. De strävar efter att utveckla den kompetens som krävs, för att på ett selektivt och välkoordinerat sätt kunna arbeta tillsammans med partners.

Ericsson är positiva till allianser och andra samarbetsformer men är medvetna om vikten av att kulturen måste ha vissa förutsättningar för att dessa ska fungera. Detta syns genom att det finns ett medvetande och en strävan som går i riktning mot att upparbeta den kultur som är förenlig med strategiska samarbeten.

Företaget som gemenskap

Med tanke på Ericssons tekniska verksamhet är det inte så konstigt att den sammansättningen av individer som finns i organisationen till stor del har ingenjörsbakgrund. De normer och värderingar som representerar företagskulturen är representativt för majoriteten av individerna. Organisationens mål förmedlas genom *all employee meetings*. Dessa sker varannan vecka och syftar till att säkerställa den strategiska inriktningen samt är en uppdatering av densamma. Genom utvecklingssamtalen säkerställer företaget att individen får möjlighet att utvecklas i den riktning som gör att denne kan uppfylla för organisationen önskvärda mål. Samtidigt innebär samtalen en chans till personlig utveckling för individen, vilket kan stimulera dennes individuella mål. Genom dessa utvecklingssamtal ser företaget till att länka ihop medarbetarnas individuella mål med företagets uppställda mål. Dessa individer har som målsättning att uppnå

specialistkompetens vilket är förenligt med Ericssons övergripande affärsidé. Denna går ut på att erbjuda data och telekommunikationslösningar snabbare än konkurrenterna. För att företaget ska kunna uppnå detta måste de ha en kultur som främjar affärsidén och uppmuntrar till entreprenörskap samt innovationsförmåga. Detta gör att experten blir nöjd och anser sina mål uppfyllda när denne kan framställa tekniska lösningar, samtidigt som Ericsson som organisation blir tillfredställda där de lyckas uppnå sina mål genom att erbjuda dessa lösningar.

Chefen som serviceman

Ericsson har efter omorganiseringen utformat nya sorters ledaregenskaper. Delegeringen ökade med följd av att styrningen blev mer demokratisk. Besluten skulle fattas på lägre nivåer i organisationen, men framförallt närmare kunderna eftersom kundkontakten tidigare i princip hade begränsats till reklimationsavdelningen. Ericssons intentioner var att skapa många små företag i företaget. På så vis kan företaget "bli litet och springa snabbt i svängarna" och därmed undgå byråkratins nackdelar¹⁵⁷. Ett stort företag blir lätt klumpigt och svårhanterbart i ett företagslandskap som präglas av flexibilitet och snabba omvärldsförändringar. Målsättningen med ökad delegering kan därmed anses undvika det stora företags nackdelar men ändå behålla dess fördelar. Chefens eller ledarens sätt att styra inom organisationen präglas till stor del av coachande ledarskap, vilket i sin tur medför att teamarbetandet är en vanlig form inom Ericsson. Ledarskapsfunktionen förutsätter därmed att ledningen även agerar som ett stödjande ledarskap för att denna arbetsform ska vara effektiv. Synonymt med coachande ledarskap blir även förmågan att agera som en tränare för individerna som står under ens ledning. Ledare i Ericsson är i många fall att anse som en ledsagare snarare än en auktoritet. Ledarens förhållande till sina underordnade samt dennes sätt att styra individerna kommer till att förklaras närmare nedan i kapitel 6.9.

Anställda som kollegor

Ericsson är ett företag med en hög grad av kunskapsintensivitet. I organisationen utgör därför personalidén en väldigt betydelsefull del av affärsidén. Humankapitalet blir således en viktig del av deras företag. Det som ytterligare styrker vikten av humankapitalet, är att de så kallade utvecklingsingenjörerna har en väldigt lång inlärningstid och tiden mellan deras innovationer är oförutsägbar. För Ericssons del är det därför viktigt att hålla kvar personalen inom företaget då de är beroende av den kompetens som dessa genererar hos Ericsson.

De anställda uppmuntras till att utveckla sin kompetens genom att erbjudas utbildning vid det virtuella *Ericsson University*. Ericsson uppmuntrar dessutom de anställda till att resa runt och arbeta inom många olika funktioner och avdelningar runt om i världen. Detta medför att möjligheterna till kompetensutveckling både är många och uppmuntras i organisationen. De anställda är viktiga för organisationen och detta syns bland annat genom de åtgärder och initiativ den sistnämnda tar för att underlätta och förbättra vardagen för medarbetarna.

¹⁵⁷ Geoffrey James, *Success secrets of silicon valley*, (1996)

Vision som motiverar

Ericssons vision bygger på budskapet “*all communicating world*”¹⁵⁸. Ericssons roll i detta budskap är att de ska möjliggöra eller sträva efter dennas uppfyllelse genom att vara ”en nätverkande organisation som tillsammans med väl presterande innovatorstanger och entreprenörer kan jobba i team konstellationer”. Genom att kommunicera ut tydliga visioner vet medarbetarna vilka värden som uppskattas i organisationen, samt vilka värden som krävs för att närma sig visionen. Dessa sprids effektivt genom organisationens formella och informella kommunikationskanaler. Visionen stöds av belöningsystemets utformning som bygger på att forma en gemensam strävan efter att uppnå företagets mål.

Förändring möjliggör tillväxt

Inom Ericsson kan det skönjas två situationer angående förändringsbenägenheten. Den ena är de riktlinjer som organisationen sätter upp, där förändringar är ett välkommet faktum. Det andra är de värderingar som kulturen grundar sig på och som delas av de anställda. Ericsson strävar också efter decentralisering för att snabbare kunna reagera mot förändringar. Decentralisering medför att beslutsprocessen och reaktionsförmågan förbättrats väsentligt i jämförelse med de tidigare byråkratiska processerna. Kulturen utgör enligt teoretiska grunder en motståndsbenägenhet för förändringar eftersom denna är förankrad i en expertkultur. Bengtsson et al påvisar att denna form uttryckligen motsätter sig förändringar för att dessa individer kräver stabila arbetsförhållanden. Ovan beskrevs huruvida den utvidgade formen även speglade kulturen. Denna del medför en lärande attityd och är förändringsbenägen. Till en viss del kan det därför anses att även kulturen uttrycker en förändringsbenägenhet.

Att tolerera misstag

Huruvida organisationen tolererar misstag kan närmast härledas till deras sätt att utöva ledning inom organisationen. De sätt, stilar och värderingar som representerar ledningen avgör uteslutande vad som tolereras och vad som uppmuntras samt vad som belönas eller bestraffas. Ericsson som värdesätter innovationer från dess anställda måste tolerera misstag för att kunna skapa nya innovationer, eftersom dessa inte kan förväntas att alltid skapas genom första försöket.

¹⁵⁸ Ericsson (2001 sep 26), *Mission and vision*, [WWW document]. URL <http://www.ericsson.com/about/mission.shtml>.

6.9 Ledarskap

Sättet som ledaren styr efter är till stor del avgörande för organisationens förmåga att vara lärande. I kapitel fyra förklarades huruvida ledaren intar en central roll i kulturen där denne påverkar kulturen och hur kulturen genom de primära och sekundära mekanismerna återspeglar sig i ledarens karaktär. Ericssons förutsättningar till att lära sig inom organisationen, likväl som i alliansen, blir därmed beroende av de ledaregenskaper som ledaren besitter och representerar.

6.9.1 Sätt att utöva ledning

Tidigare fanns inom Ericsson bara en alternativ karriärväg för experterna, att bli chef. Detta medförde en drastisk stegring av antalet mellanchefer samtidigt som byråkratin ökade. Ledarna förväntades vara auktoriteter gentemot kunder, samarbetspartners och anställda. Detta medförde en auktoritär ledarstil. Omorganiseringen 98/99 ändrade dessa förhållanden. Genom att försöka bygga upp en organisationsstruktur som möjliggjorde ett närmande mot kunderna värdesattes decentralisering och mjukare ledaregenskaper. Organisationen plattades ut samtidigt som förhållandet mellan anställd och ledare tonades ner. Ledarstilen som värdesattes blev av en mer delegerande karaktär, det vill säga demokratisk, där individens fria vilja värdesattes. Den demokratiska ledarstilen som Ericssons ledare representerar innebär vidare att individernas förmåga att själva föra ansvar över sina handlingar betonas. Inom Ericsson är således en teori Y-skola mer uppmärksammas som ett önskvärt sätt att utöva ledning på.

Ledarskapet inom Ericsson beskrivs som coachande men framförallt som situationsanpassat. Det situationsanpassade ledarskapet innebär att kombinera en uppgiftsinriktad stil med en individinriktad stil efter behov. Inom Ericsson speglas det situationsanpassade ledarskapet av en högre grad individinriktat beteende än uppgiftsinriktat.

Förhållandet mellan ledare och anställd präglas av vänskap och relationer. Ledning utövas sällan genom tydliga regler utan snarare av uppställda ramar inom vilka individen kan välja handling för att uppnå önskat resultat. Detta möjliggörs genom att ledaren ställer upp en tydlig målbild vilken individen översätter till sin egen verklighet. Målbilden innebär att förtroende mot medarbetaren uppbyggs. Därmed finns en praktiserad tillit att medarbetare företar de åtgärder som krävs för att göra målbilden verklig. För att medarbetaren lättare ska kunna göra denna översättning från målbild till verklighet har Ericsson strävat efter att riva de barriärer som kunnat utgöra hinder för detta. Bland annat har Ericsson egna dagis och städhjälp. Detta åskådliggör huruvida ledare visar intresse för medarbetarens individuella behov och huruvida tillfredsställelsen av dessa behov får en central roll. Efter besparingarna har liknande förmåner reducerats men klimatet är

fortfarande kvar. Graden av individinriktning är mot denna bakgrund att anses som hög.

Uppgiftsinriktningen följer av att relationen mellan medarbetare och ledare präglas av fokus. Detta har blivit mer tydligt efter besparingarna där onödigt agerande utanför målbilden försökts reducerats. Exempelvis vid tjänsteresor ska det avsedda kundbesöket vara av överordnad betydelse och tjänsteresan ska inte innefatta fler moment än detta. I sådana fall kan relationen övergå till en uppgiftsinriktning där ledaren koncentrerar sig på strukturen för medarbetarens tillvägagångssätt och sätter upp regler. Uppgiftsinriktningen beror givetvis även på huruvida ledaren bedömer individen ansvarsförmåga efter mognad i företaget. Då det inom Ericsson eftersträvas decentralisering och där ledarskapet är delegerande blir graden av uppgiftsinriktning låg.

6.9.2 Ledarstilar

Organisationsmannen som ledartyp börjar sakta försvinna i Ericsson. Formella titlar, prestige och statusladdade symboler har tagits bort. Kostymer och större kontor är inte längre något utmärkande eller tilltalande drag. Ledaren som auktoritet fortlever idag bara mot kunderna. Det mest tydliga drag som fortfarande fortlever från organisationsmannen är disciplinen beträffande ledarens resultatroll. Att fatta viktiga beslut tas fortfarande i aktieägarnas intresse med de underlag som krävs för att rättfärdiga handlingsalternativet. Denna egenskap som är resultatet av den disciplinerade hållning som karaktäriserade organisationsmannen är den egenskap vilken Moss Kanter ansåg som denna ledartyps mest uttalade fördel.

Cowboyn beskrevs som entreprenören som fattade snabba beslut och ignorerade riskaspekterna i detta förfarande. Entreprenörskapet är en egenskap som alltid starkt värdesattes hos Ericsson och så än idag. Därmed så har entreprenörrollen som ledaregenskap alltid varit tydlig i organisationen. Denna roll skulle kunna tänkas ha varit speciellt tydlig hos ledare på lägre nivåer, vilket skulle kunna förklara varför marknadssidan och produktsidan inte dragit jämnt vilket resulterat i att fel mobiltelefoner utvecklades till marknaden. Produktionssidans entreprenörer har tagit sina egna beslut och skapat de mobiltelefoner som utifrån deras egna upplevelser ansågs bäst. En kombination av ingenjör/entreprenörsanda för att skapa "tung teknik" och riskaverst beslutsfattande som inte gick i linje med övriga organisationens önskade beteende fanns närvarande. Detta kan ses som att det tog sig uttryckt i att samarbete mellan dessa avdelningar inte fanns. Ytterligare signifikanta kännetecken under denna ledarstil är rollen som spelare. Cowboyn vill satsa stort och vinna stort vilket även kan resultera i situationen där det förloras stort. Ericssons mobiltelefoner har varit det område där det förlorats stort. Dessa chefer hade tydliga drag som förklarar den entreprenörs framkallande cowboyledarstilen.

6.9.3 Utvecklandet av en ny ledarstil

Ericssons ambition är att skapa en ledartyp med egenskaper som är förenliga med företagsatleten. Ledarstilen som eftersträvas inom organisationen ska präglas av flexibilitet, snabbhet, kreativitet och möjlighet att effektivt fungera i team. Denna ledarstil kombinerar de fördelaktiga sidorna hos både cowboyen och organisationsmannen. Ericsson har ytterligare förstärkt vikten av entreprenörsrollen samtidigt som resultatrollen utgör det i stort sett enda bestående karaktärsdraget från organisationsmannen. Dessa två roller är de som utgör grundfundamentet hos företagsatleten.

Det faktum att titel och formell position i allt högre utsträckning minskar i betydelse utgör också en viktig aspekt som är förenlig med denna ledarstil. Genom att dessa minskar i betydelse blir ledaren mer beroende av att utveckla sin personbundna maktbas. Karismatisk makt och expertmakt blir de två mer talande makterna inom Ericsson. Detta medför att ledare i organisationen ska ”stå på sina egna ben, snarare än organisationens”.

Samarbetsfunktionen och teamarbetet utgör också viktiga förutsättningar för denna ledarstilen. Eftersom Ericsson strävar efter att utarbeta gränslösa och projektinriktade arbetsmetoder och organisationsmodeller finns detta i åtanke. Att ledarskapet inom Ericsson till stor del utgörs av coachande ledarskap kan vidare förankra att dessa förutsättningar finns inom organisationen. Genom denna arbetsform kan ledaren bifoga sin egen professionella skicklighet samtidigt som denna kan kopplas till de övrigas. Detta möjliggör ett effektivare lärande och innebär att individer inom Ericsson utarbetar förståelse och tillit gentemot andra individer. Denna förmåga gör sig uppskattad även vid strategiska allianser.

Företagsatleten som ledarstil ska vara nöjd med sina egna insatser och vara villig att uppoffra sin belöning efter dessa. Utformningen av belöningssystemet inom Ericsson går i linje med detta förfarande där detta inte bygger på belöning efter formell position inom organisationen. Så gör även det ökade intresset för att introducera en kultur där ledaren ska främja en naturlighet för att samarbeta med partners i syfte att uppnå vinna – vinna situationer. Potentialen till samarbete ska av ledaren kunna uppmärksammas och inledas när helst situationen kräver.

Den höga graden av individinriktat ledarskap inom Ericsson speglar ledarnas förmåga att utöva tillit. Denna förmåga är en oerhört viktig förutsättning vid strategiska allianser. Inom alliansen har tilliten byggts upp genom att utöva en gemensam etik. Ovanstående resonemang gör gällande att det inom Ericsson kan antydast ett närmande mot en postentreprenöriell ledarstil likt företagsatleten.

6.10 Kunskap och Organisatorisk inläring

Effektivt samarbete mellan företag kräver både att lära sig arbeta tillsammans på ett bra sätt och att organisationen lär ny kunskap från själva samarbetet som är av värde för framtida verksamhet. Denna del av kapitlet granskar om det finns förutsättningar för kunskaps överföring från alliansen till Ericssons organisation, om Ericsson har organisatorisk inlärningsförmåga och vilken inlärningsstrategi de använder sig av.

6.10.1 Ericssons förutsättningar

Genom att personalen på Ericsson har tillgång till företagets Business Intelligence Center med dess databas, att deras marknadsavdelning har kompletterande information och att de stöttar personalen till att skapa informella nätverk inom organisationen, finns det bra förutsättningar för att stimulera och öka tillgängligheten på individernas kunskap för resten av organisationen. Det är primärt tillgängligheten av kunskap som är viktigast om det ska kunna skapas ny kunskap i organisationen¹⁵⁹. Marknadsavdelningen kan därmed liknas vid ett bibliotek där de anställda agerar som bibliotekarier¹⁶⁰.

Dessa förutsättningar som möjliggör för personalen att få tillgång till kunskapen i organisationen, fungerar inte tillfredsställande om kommunikationen mellan olika avdelningar är dålig. Deras marknadsavdelning vet vilka produkttegenskaper som marknaden önskar och företagets teknik är bättre än konkurrenternas. Ingenjörskulturen inom organisationen ger upphov till en inskränkt het som uppträder likt en barriär för mottagligheten av information från marknaden. Ett exempel på denna barriär är när signalerna från marknaden visade att den efterfrågade enkelhet. Ericssons policy var att deras mobiltelefoner skulle ha den bästa mottagningen. För att de skulle ha den bästa mottagning var de tvungna att ha antenner på mobiltelefonerna, trots att efterfrågan på antennbefriade mobiltelefoner var stor på marknaden. De problem som Ericsson haft med att göra telefonerna attraktiva för marknaden har sin grund i kommunikationsbrister mellan de olika avdelningarna. Detta indikerar att de informella nätverken inte alltid uppfyller den avsedda funktionen.¹⁶¹

¹⁵⁹ Nonaka Ikujiro "The Knowledge-creating company", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

¹⁶⁰ Davenport Thomas H et al, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, (2000)

¹⁶¹ Stein Kleppestö, (2001) föreläsning VT 01 "Företagets kunskapsutveckling"

6.10.2 Kunskapsövergången

Då de flesta ingenjörer hos Ericsson har liknande baskunskaper är förutsättningarna till kunskapsövergången från tyst kunskap till tyst kunskap stor. Denna övergång har beskrivits som *socialisering*.¹⁶²

Metoden som Ericsson använde sig av när de tog fram teknologin för trådlös kommunikation, kan liknas vid Hondas metod att använda slogans för att ta fram individernas tysta kunskap. Budskapet var mycket tydligt, möjliggör mobil kommunikation mellan mobiltelefoner och andra tekniska produkter utan att använda kablar. På detta vis möjliggjordes kunskapsövergången från tyst kunskap till uttalad kunskap, vilket är den typ av kunskapsövergång som kallas för *externalisering*.¹⁶³ Representanterna för varje partner bidrar på liknande sätt med sin tysta kunskap när de tillsammans arbetar i team för att förbättra tekniken och alliansens välgång. Kunskapen blir således uttalad. Medarbetarna i SIG innehar även linje- och stabsfunktion hos Ericsson. Enligt avtal är det reglerat att parterna inte får nyttja specifik teknologi till aktiviteter utanför alliansen, till exempel bygga ett operativsystem med hjälp av Microsofts kunskaper inom området. Den överföring av kunskap som äger rum mellan individer i det vardagliga arbetet i alliansen är svår att reglera genom avtal. Den kunskapsöverföring som äger rum i SIG, ser Ericsson till att lagra i de system som finns i organisationen, exempelvis i existerande databaser.

Då den nyvunna kunskapen blir tillgänglig för individerna i organisationen, genom att den uttalade kunskapen i alliansen även blir uttalad hos Ericsson, så har de fått den kunskapsövergång som kallas för *kombination*.¹⁶⁴ *Internalisering* sker genom att exponera individerna för den nya uttalade kunskapen, vilket leder till att de omedvetet ändrar sin tysta kunskap, det vill säga att de upplever ett individuellt paradigmskifte. För ett organisatoriskt ”dubbel loop” lärande ska kunna ske, förutsätts att dessa processer övergår till en kontinuerlig kunskapsövergång likt en spiral.¹⁶⁵

6.10.3 Ericssons inlärningsstrategier

Ericssons teknologi är den som ligger till grund för Bluetooth tekniken och det är ursprungligen deras idé. Detta kan medföra en ”vi vet bäst” inställning. Detta gäller främst mot de andra *telecom* företagen, eftersom det primära skälet att bredda marknaden medför en ignorans till deras kunskap. Därför är det troligt att alliansen kommer att präglas av en *utlärande strategi* av Ericsson där deras vilja

¹⁶² Nonaka Ikujiro “The Knowledge-creating company”, ur Starkey Ken, *How organisations learn*, (1996)

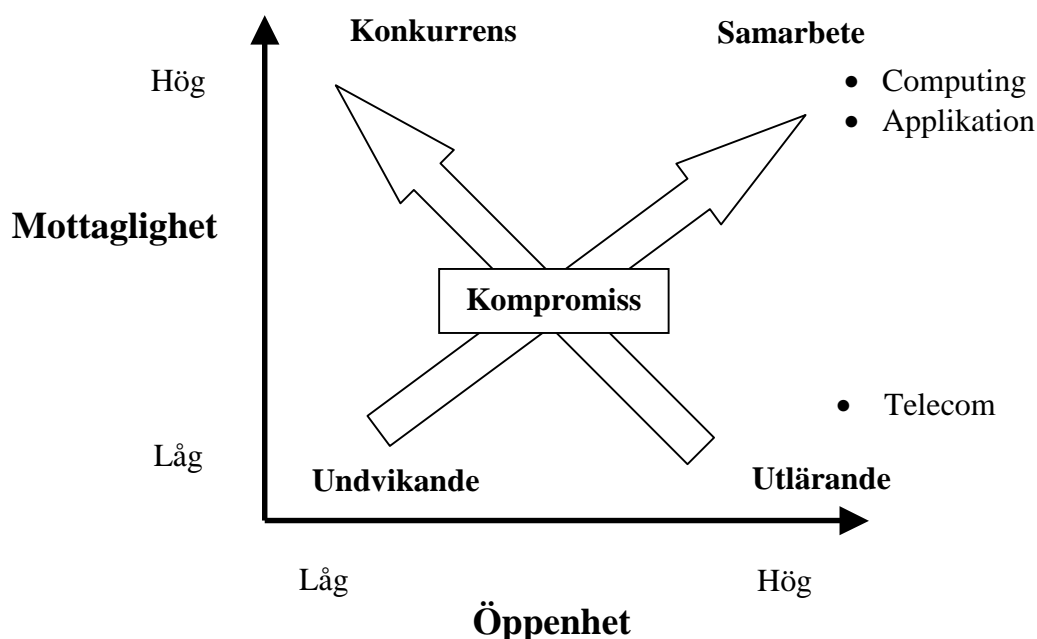
¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ Ibid.

¹⁶⁵ Ibid.

att lära ut tekniken kommer vara hög men där deras vilja att ta lärdom av alternativa idéer kan antas bli lägre (se figur 6.1). Yrkesstolthet och en lång tradition av tekniskt kunnande kan förstärka detta syndrom. Öppenheten mot de andra *telecom* företagen följer av deras stora andelar av den globala mobiltelefonmarknaden. Om dessa bolag dessutom inkluderar Bluetooth teknologin innebär det möjligheter till en stor vinstpotential för Ericsson.

Förhållandet till de bolag som kategoriseras såsom *computing*- och applikationsföretag kännetecknas av en annan inlärningsstrategi. Här finns ett stort intresse från Ericssons sida att anpassa sin teknologi med deras, eftersom de anser att produkterna i allt högre omfattning kommer att integreras till en och samma produkt. Denna pågående integrering och den anpassning som följer, gör att graden av mottaglighet för deras kunskap blir hög. Graden av öppenhet är hög då Ericsson har fördelar av att bredda marknaden för Bluetooth teknologin genom att skänka bort tekniken. Eftersom både en hög grad av öppenhet och mottaglighet finns närvarande, karakteriseras alliansen som en *samarbetsstrategi* (se figur 6.1).



Figur 6.1 Ericssons inlärningsstrategier i Bluetooth SIG

6.10.4 Opportunism

Genom den utvärdering som gjordes av potentiella allianspartners reducerades risken för att någon av parterna i alliansen skulle agera opportunistiskt gentemot de andra företagen. Alliansen kännetecknas av etik och tillit mellan parterna, vilket bidrar till att minimera opportunistiska inslag. Opportunistiskt beteende från *computing* och applikationsföretagen anses av Ericsson inte vara befogad eftersom dessa inte har konkurrerande verksamheter utan deras produktlinjer är

kompletterande. *Telecom* aktörernas benägenhet till opportunistisk beteende minimeras av att de har samma mål med alliansen. De vill att Bluetooth teknologin ska fungera som en drivare till ett ökat användande av mobiltelefoner.

7 Slutsats

Avslutningsvis presenteras i detta kapitel en diskussion runt de slutsatser som vi har tolkat utifrån denna uppsats. Genom tankegångarna nedan urskiljs ett samband av mönster utifrån vad som presenterats i tidigare kapitel.

För att företag ska kunna vara konkurrenskraftiga på dagens marknader ställs stora krav på dem. Dessa krav har antagligen varit av liknande karaktär i alla tider men den stora skillnaden är hastigheten. Det är naivt att tro att utvecklingen i sig själv skulle ställa högre krav idag än vad den gjorde för femtio eller hundra år sedan. Den stora skillnaden är hastigheten på produktframställningen där produktlivscykeln på många produkter har kortats avsevärt. Detta gäller i synnerhet den högteknologiska branschen där produktlivscyklerna har blivit mycket kortare de senaste decennierna.

Vi anser att hastigheten på produktutvecklingen tillsammans med det ökade kravet på specialistkunskap är de övergripande förklaringarna till att strategiska allianser idag har blivit så vanliga. Med kravet på specialistkunskap menar vi att i många branscher krävs det mycket kunskap inom många områden för att kunna slutföra ett projekt. Dessa krav kan beskrivas utifrån dagens komplexa produkter där vi anser att insikt och kunskap inom många områden är viktigt.

Med utgångspunkt ifrån detta resonemang bildades vår uppfattning om kunskapens betydelse vid samarbete mellan företag. Vi anser att kunskap och viljan av att lära sig av sin allianspartner många gånger är ett viktigt motiv vid bildandet av strategiska allianser.

7.1 Kultur

I det högteknologiska företaget bildas värderingar kring det som utgör organisationens kärnkompetens. Tekniken och de kunskaper som krävs för att ständigt vidareutveckla kärnkompetensen formar de värderingar som kommer att florerar inom organisationen. Detta scenario förstärks ytterligare av den rekryteringsprocess som dessa organisationer företar, där individer med liknande kompetenser eftersöks samtidigt som dessa individer även självmant söker sig till liknande organisationer. Om majoriteten av individerna delar värderingarna resulterar detta därmed i en stark kultur. Samtidigt som en kultur blir stark, vilket i många avseenden kan anses som ett positivt fenomen, vill vi hävda att detta har en baksida då den motsätter sig förändringar och inflytande från kulturer vars värderingar inte kan anses som närbesläktade. Detta tar sig uttryck i att det blir svårare att påverka den starka kulturen eftersom alla delar samma värderingar och åsikter. Sålunda får skilda värderingar och åsikter svårare att få fotfäste i organisationer likt dessa.

Starka kulturer har av många kulturforskare länge ansetts synonymt med framgångsrika organisationer. Detta faktum är också något som vi med bakgrund av våra studier ställer oss ifrågasättande till. Möjligtvis kunde scenariot vara sådant på 1980 och början av 90-talet då brobyggandet mellan olika organisationer inte genomfördes i samma omfattning som i dagens företagsmiljö. Det kan därmed tänkas mer troligt att gårdagens organisationer med en stark kultur kunde agera ensamma och ändå vara framgångsrika. I dagens läge vill vi dock påstå att förvisso måste kulturen vara stark i det avseendet att individerna finner organisationens uttalade mål vara integrerade med de individuella målen och att det utifrån detta bildas gemensamma värderingar. Men det som vi utöver detta finner som en bidragande viktig del är att de värderingar som byggs eller finns måste kunna anses vara *rätt* värderingar.

Vi menar att en organisation med en kultur som bygger på felaktiga värderingar i dagens alltmer annalkande postentreprenöriella samhälle kommer att finna det svårt att agera framgångsrikt. Om en organisation är beroende av att bilda strategiska allianser får kulturen inte speglas av felaktiga värderingar. Värderingarna bör inte fungera som motsättningar till samarbete, uppbyggande av relationer och förmågan samt viljan att utöva tillit. Organisationen måste genom sin kultur forma värderingar som uttrycker dessa förmågor samt viljor att komma överens med andra individer för att företaget ska kunna utvecklas framgångsrikt. Således blir vikten av värderingarnas innebörd allt mer centralt för att avgöra organisationers framgångsförutsättningar.

För att en organisation med stark kultur ska kunna anses framgångsrik idag, betonas vikten av organisationens förmåga att ständigt utvecklas och förändras efter dess omgivning, vilket ställer vissa krav på en organisation. Denna måste kännetecknas såsom en *lärande organisation*. Kulturen får här en central roll där denna beskriver organisationens benägenhet att förändras och därmed dess vilja att lära för att utvecklas. Rätt värderingar blir således de värderingar som förstärker betydelsen av förändring. Vi menar att dessa värderingar ofta kan härledas till huruvida kulturen stödjer ett lärande klimat. Av central betydelse blir individernas förmåga och vilja att vara mottagliga och öppna mot varandra. Vi har uppmärksammat att tillit, samarbete och uppbyggnaden av relationer mellan medarbetare och ledare utgör grunden för att lärande ska äga rum. Om dessa förfaranden normalt präglar organisation är sannolikheten för att dessa ska praktiseras även i alliansen större än om de normalt ej var verksamma inom organisationen. Vi menar att detta förfarande bildar en paradigm inom en organisation. Sålunda blir detta en normal företeelse och sitter därmed inetsat i individernas *dominant logic*. Utifrån detta anser vi att förutsättningarna för att alliansen ska speglas av dessa egenskaper och värderingar är mycket större om de återfinns i moderorganisationen.

Vi har med våra observationer uppmärksammat huruvida det i ett högteknologiskt och ingenjördominerat företag formas en expertkultur genom att de dominerande värderingarna kretsar kring företagets kärnkompetens och teknik. Våra studier av

denna kultur har visat på paradoxala drag mellan empirin och teorin. Rikard Larssons karriärmodell särskiljer olika kulturer. Expertkulturen sägs enligt denna modell inte vara förenlig med strategiska allianser. Individerna tillhörandes denna kultur och tillika denna karriärtyp anses inte vara positiva till de förändringar som en strategisk allians medför. Vi har i detta avseende uppmärksammat att detta inte alltid stämmer. Den starka kulturen som en extremt orienterad expertkultur innebär, medför att förändringsbenägenheten från influenser utanför kulturens värderingar inte blir mottagliga. Sålunda stämmer detta in på resonemanget vi förde ovan huruvida starka kulturer inte kan anses förändringsbenägna mot organisationer som inte delar samma värderingar. Däremot blir influenser från liknande värderingar högst påtagliga. Således är förändringsbenägenheten beroende av varifrån influenserna härstammar. Det är i detta avseende som vårt och Larssons resonemang om expertkulturens förändringsbenägenhet går skilda vägar. Problem som kan uppstå beroende på denna kultur härrör sig snarare till en inskränkthet gentemot individer eller grupperingar vars värderingar kan anses alltför avlägsna från de värderingar som kretsar kring själva tekniken eller kärnkompetensen. I de fall där den strategiska alliansen syftar till förbättring eller utveckling kring den kompetens och den teknik som representerar kulturens värderingar menar vi att expertkulturen snarare utgör en fördel än en nackdel. En strategisk allians innebär därmed ett tillfälle för individerna att ytterligare utöka sin kunskapsbas och bidrar på så vis till att förstärka möjligheten att bli specialist inom sin nisch. Således blir expertens drivkrafter och individuella mål tillfredställda när organisationen inträder i alliansen. Med bakgrund av dessa observationer hävdar vi att strategiska allianser där de involverade parterna innehar en expertkultur, har goda förutsättningar att lyckas. I de fall som allianser ingås i annat syfte än ovan beskrivet, instämmer vi i Rikard Larssons resonemang att expertkulturen är oförenlig med den förändringsbenägenhet som allianser kräver.

Ovanstående förstärker det resonemang som förs av flertalet forskare inom området. Dessa hävdar att organisationer med liknande kulturella förutsättningar är mer förenliga vid inträdet i strategiska allianser på grund av kulturnärhet. Liknande kulturer blir på så vis en avgörande faktor för att undvika kulturella motsättningar. Dessa motsättningar ses ofta som en betydelsefull orsak till alliansers misslyckande. Därmed kan detta resonemang gälla även för strategiska allianser bildade av organisationer utanför den högteknologiska branschen. Vi anser att kulturnärheten är en betydande faktor oavsett syfte med alliansen.

7.2 Ledarskap

Med en organisation avser vi ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål. I många avseenden kan det anses som att organisationen genom sitt sätt att samordna bestämmer och påverkar kulturens utseende och egenskaper. Vi finner detta särskilt påtagligt i organisationer där humankapitalet i en allt högre utsträckning kan jämföras med verksamhetens

kärnkompetens. Organisationen ställer via sina representanter, det vill säga ledare och chefer, upp vilka värderingar de anser företaget ska spegla och försöker sedan bibehålla och förstärka dessa genom att bara rekrytera just det humankapital som delar dessa värderingar samt att genom internutbildningar ytterligare inkorporerar dessa värderingar. Sålunda lämnar organisationen inte något större utrymme för värderingar som faller utanför verksamhetsidén. Som tidigare nämnts i vårt teorikapitel delar forskarna in sig i två skolor. Vi instämmer med den skola som anser att kulturen är påverkbar.

Det finns ett samband mellan ledarens sätt att styra och individernas initiativ till att tillgripa egna initiativ. Om ledaren antar att individerna inte kan agera självständigt så inkorporeras dessa värderingar hos de underordnade med följden att de låter ledaren stå för tänkandet. Detta ger upphov till en byråkrati. Om ledaren istället anser att det är av yttersta vikt att låta de anställda agera självständigt inkorporeras andra värderingar hos individerna, vilket medför att de tar fler initiativ. Således anser vi att det är ledarna som formar miljön vilken förutsätter och möjliggör lärande från strategiska allianser.

Utifrån våra observationer finner vi att företag i den högteknologiska branschen bör eftersträva vissa specifika ledaregenskaper som stimulerar och framhäver i första hand ingenjörernas innovativa lösningar och kreativa idéer. För att möjliggöra denna organisatoriska miljö anser vi att ledaren bör utöva en styrning avlägset från byråkratiska inslag. Teori Y skolan som uttrycker individernas egen handlingsfrihet och en strävan efter att länka de sistnämndas mål mot organisationens blir således en övergripande och talande utgångspunkt för de ledaregenskaper som vi anser vara nödvändiga. För att uppnå dessa ledaregenskaper är det viktigt att ledaren kommer nära individerna, vilket innebär att alla barriärer som särskiljer ledare från medarbetare ska avlägsnas. Detta närmande menar vi kan ske genom att ledaren tillförlitar sig på sin personbundna maktbas och med denna styr och leder individerna.

Vi anser att detta närmande mot individerna kommer att medföra en ökad förståelse för deras individuella mål. Detta gör det lättare att bygga relationer mellan ledare och medarbetare. Dessa relationer möjliggör en ömsesidig påverkan av varandras kunskaper. Samtidigt kan ledaren sprida företagets vision och affärsidé till individerna på ett tillförlitligare och snabbare sätt. Genom relationerna och tilliten kan individerna ifrågasätta ledaren och komma med egna kreativa lösningar och förslag som hörsammars av denne. På så vis kommer effektiviteten och lärandet inom organisationen att få en bättre grogrund. Ledaren kommer genom denna närhet även till att kunna ta tillvara den kompetens och talang som en medarbetare har men som inte syns beroende på att den inte uttrycks i arbetsuppgifterna. På så vis kan individernas mål lättare uppfyllas samtidigt som det skapas medarbetare med laterala kompetenser. Genom detta sätt att leda kan ledaren agera likt en coach, vilket underlättar arbete i team form då denne har en stödjande och ledsagande funktion.

Med de egenskaper som beskrivits ovan menar vi att ledaren formar den företagskultur som vi anser behövs i en organisation för att ett lärande från strategiska allianser ska vara möjligt.

Ledaren kan således sprida de som vi menar utgör rätt värderingar genom sitt sätt att styra och utöva ledning. Om organisationen ersätter ledaren till förmån för en annan ledarstil kommer individerna underordnade denne till att skifta värderingar efter de som ledaren anser legitima. Således kan en ledare som uppmanar individerna till att enskilt arbete innebär en effektivare arbetsform medföra att samarbete som värdering hämmas. En auktoritär ledarstil kan vidare hämma kreativa inslag där individerna i slutänden finner det meningslöst att uppbringa kreativa idéer då dessa inte hörsammars eftersom ledaren är inställd på att denne formar arbetsuppgifterna och idéerna. Då vi instämmer med den skola som anser att kulturen är påverkbar, finner vi med ovanstående resonemang att ett ledarskifte på sikt även innebär ett kulturskifte.

7.3 Kunskap och Organisatorisk inlärning

För företag inom den högteknologiska branschen är kunskap väldigt viktigt, eftersom denna utgör en betydelsefull del av deras verksamhet. Humankapitalet blir således centralt eftersom det är individerna i organisationen som innehar kunskapen. Inom den högteknologiska branschen sker förändringar i snabb takt och därför är det viktigt för ett företag i denna bransch att ständigt uppdatera sin kunskapsbas, antingen genom att klimatet i organisationen är uppbyggt så att det kan genereras ny kunskap eller genom att få tillgång till ny kunskap från andra organisationer. Vi menar att utan en kontinuerlig kunskapsgenerering blir det svårt att ha en långsiktig och varaktig konkurrensfördel.

Oavsett om det högteknologiska företaget genererar kunskapen inom den egna organisationen eller får tillgång till en allianspartners kunskap, måste den nya individuella kunskapen spridas vidare till resten av organisationen. För de företag som kan kännetecknas som ingenjörsföretag, det vill säga att majoriteten av medarbetarna är ingenjörer, är ofta en stor del av individernas kunskap tyst. Denna tysta kunskap överförs lätt mellan ingenjörerna då de ”talar samma språk”. Den personal som blir engagerad i den strategiska alliansen spelar en mycket betydelsefull roll för utgången av det organisatoriska lärandet. För att lära sig så mycket som möjligt från sin samarbetspartner anser vi att ett formellt kommunikationsnät måste existera i moderorganisationen för att möjliggöra för resten av individerna i företaget att inhämta den nya kunskapen. Finns det inte fungerande kommunikationsnät eller andra system för kunskapspridningen blir den nya kunskapen inte lika värdefull för organisationen. Vi menar att den tysta kunskapen måste vara kodifierbar för att kunna spridas genom kommunikationsnäten och på så vis göra det möjligt för individerna att få tillgång till den nya kunskapen. Genom att fler individer i organisationen har möjligheten att använda den nya kunskapen leder det till att kunskapsbasen i organisationen ökar. När individerna använder sig av den nya kunskapen erhåller de en ny

förståelse för problemlösning. Således innebär detta att på det individuella planet har alla fått en egen ny förståelse. För att organisationen ska ha nytta av de individuella förståelserna, måste de spridas kollektivt, för att därmed skapa nya individuella kunskaper. Vi anser därmed att ett organisatoriskt lärande äger rum om den nya individuella förståelsen sprids vidare för att i sin tur generera ny kunskap som leder till att kunskapsbasen i organisationen ökar. Denna process måste kontinuerligt fortskrida.

Det som blir kritiskt för ett ingenjörssdominerat företag i den högteknologiska branschen är att individerna som innehar kunskapen måste motiveras till att dela med sig av kunskapen till övriga medarbetare i organisationen. Vi anser att individernas vilja till att dela med sig av kunskapen måste finnas förankrad i ledarens sätt att styra och belöna, samt i kulturens grundläggande värderingar. För att motivationen ska infinna sig krävs det något incitament för att medarbetarna ska dela med sig av sin kunskap. Det finns en stor risk i att ha ett belöningsystem som utesluter kunskapsspridning och endast baseras på individuella prestationer. Istället måste belöningsystemet utformas så att det finns en målkongruens mellan individernas och organisationens mål. Individerna ska genom att dela med sig av sin tid till de andra medarbetarna uppleva att deras individuella likväl som organisationens mål uppfylls. Vi anser därför att belöningsystemet måste kopplas till hur pass mycket de delar med sig av sin kunskap till varandra.

I organisationer är det viktigt att både kulturen och incitamenten stödjer inlärningsmiljön så att denna präglas av medarbetare som delar med sig av den kunskap som genereras i den egna organisationen. Utifrån vår studie anser vi att detta utgör en grundförutsättning för att det högteknologiska företaget ska lära sig något av sin allianspartner och samtidigt sprida kunskapen vidare till resten av organisationen.

7.4 Inlärningsstrategier och opportunist

Det som vi anser utgör den största risken till problem i allianser där lärande är ett centralt motiv och som ingås av organisationer i den högteknologiska branschen är opportunistiskt beteende från endera parten. För att undvika ett opportunistiskt beteende är valet av allianspartner av stor betydelse. Företaget måste noga tänka igenom vad alliansen innebär både för dem själv och för dess partner samt vad de har att vinna respektive vad de kan förlora. Vi anser att frågeställningar likt dessa är speciellt viktiga när företagets verksamheter är likartade och ett konkurrensförhållande råder mellan parterna.

Det måste klart framgå mellan parterna vilken intention de har till att ingå alliansen. De måste även klargöra för varandra vilken kunskap som de är intresserade av. Den kunskap som ett av företagen förmedlar till det andra företaget får inte vara så känsligt att det försämrar företagets möjlighet att uppnå sina strategiska mål. Alliansparterna måste vara både öppna och mottagliga för

varandras kunskap för att en *samarbetsstrategi* ska fungera. Att ha ett allt för stort förtroende till samarbetspartnern kan skapa stora problem, speciellt om partnern är en konkurrent. Vi ser en risk i att det andra företaget mycket väl kan ingå alliansen med en *konkurrensstrategi* och fungera likt en trojansk häst i alliansen. Med denna strategi kan de ta till sig den kunskap som är av betydelse utan att själva lämna ifrån sig någon meningsfull kunskap. Med kunskapsintensiva produkter och tjänster som har en allt kortare produktlivscykel, kan konkurrensstrategi vara mycket attraktiv bland företag inom den högteknologiska branschen. Med bakgrund av detta finner vi det viktigt för företag, i denna bransch, att vara väl medvetna om detta hot vid val av allianspart. Med bakgrund av detta anser vi att det är ytterst viktigt för ett företag i den högteknologiska branschen att vid valet av tänkbar allianspart vara väl medveten om att denne kan ingå alliansen med intentioner förankrade i en konkurrensstrategi.

Opportunistiskt beteende är givetvis inget problem som är specifikt för just den högteknologiska branschen. Detta är ett fenomen som kan uppträda i alla branscher där lärande utgör ett viktigt motiv och där utbytet kännetecknas av värdefull kunskap. Genom att välja en organisation med en liknande kultur reduceras risken att allianspartnern agerar opportunistiskt. En kulturnärhet speglas av gemensamma värderingar vilket i sin tur medför att respektive part förstår varandra. Förståelsen menar vi i sin tur kan bygga upp en tillit mellan parterna. Tilliten medför att ett opportunistiskt beteende reduceras. Dessutom menar vi att opportunistik kan uppstå genom att parterna inte förstår de relativa värdena och kostnaderna som parternas utbyte medför. Genom den ökade förståelsen som kulturnärheten innebär, undviks missförstånd angående utbytenas symmetri och motverkar således opportunistik som kan uppstå av denna anledning. Om respektive kultur dessutom inledningsvis präglas av samarbete, tillit och vilja att förstå varandra så anser vi än mer att riskerna för opportunistik minimeras.

7.5 Förslag till nya uppsatsämnen

Förhoppningsvis inspirerar vårt examensarbete till fler uppsatser inom ämnet. Då vi har valt att bygga upp problematiken utifrån fyra olika perspektiv har vi fått begränsa innehållet efter de tidsmässiga skäl som en kandidatuppsats medför. Våra fyra olika perspektiv kan vart och ett tjäna som intressanta utgångspunkter för vidare studier.

Under arbetets gång upptäckte vi en intressant infallsvinkel, som kräver en flersidig observation. Vårt fallföretag har haft olika intentioner med samarbetsparterna beroende på vilken branschkategori de tillhört. Det föreligger olika strategier för samarbetet beroende på hur närbesläktade parterna är till de branscher som i framtiden anses konvergera till en och samma bransch. Det skulle härmed vara intressant att studera de olika företagskulturen för att se hurvida kulturnärhet förekommer och vilken risk för kulturkrock som föreligger. Genom detta bör man kunna få ett bredare perspektiv på risken för opportunistiskt beteende och annan problematik som verkar missgynnande för alliansens framgång.

8 Källförteckning

Publicerade källor

- Abrahamsson Bengt, (1992), *Varför finns organisationer: Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*, Studentlitteratur. Upplaga 2:2
- Adizes Ichak, (1993), *Ledarskapets fallgropar*, Liber-Hermod.
- Alvesson Mats, (1999), *Ledning av kunskapsföretag*, Norstedts Juridik AB. Upplaga 2:2
- Andersen Ib, (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur.
- Badarocco Joseph. L Jr, (1991), "Alliances Speed Knowledge Transfer" *Planning Review*, Vol. 19, March/April, No. 2, 1991, p. 10-16
- Bengtsson Lars, Holmqvist Mikael & Larsson Rikard, (1998), *Strategiska allianser: Från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, Liber AB
- Bleeke Joel & Ernst David, (1991), "The way to win in crossborder alliances" *Harvard business review*, November/December, 1991, p. 127-135
- Bruzelius Lars.H & Skärvad Per-Hugo, (1995), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur. Upplaga 7:7
- Davenport Thomas H & Prusak Laurence, (2000), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press.
- Devlin Godfrey & Bleackley Mark, (1988), "Strategic Alliances – Guidelines for Success", *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, 1988, p. 18-23
- Edlund Per-Olov & Högberg Olle, (1993), *Beslutsmodeller i praktisk tillämpning*, Studentlitteratur
- Ehn Billy & Löfgren Orvar, (1982), *Kulturanalys*, Liber.
- Eneroth Bo, (1984), *Hur mäter man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*, Natur & Kultur
- Fryckman Jonas & Löfgren Orvar, (1979), *Den kultiverade människan*, Gleerups.
- Grant Robert.M, (2001), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc. Upplaga 3:3

Gustavsson Lennart, (1988), *Strategiska allianser*, Sveriges mekanförbund.

Hamel Gary, Doz Yves.L & Prahalad C.K, (1989), "Collaborate with Your Competitors- and Win", *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 1989, p. 133-138

Hofstede Geert, (1991), *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur.

Holme Idar.M & Solvang Bert.K, (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur. Upplaga 2:2

Inkpen Andrew, (1998), "Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 1998, p. 223-229
"Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", (2000), *Organization science: A Journal of the Institute for Operations Research*, Vol. Jan – Feb, 2000 p. 1-29

James Geoffrey, (1996), *Success Secrets from Silicon Valley*, Times Business.

Kale Prashant, Harbir Singh & Perlmutter Howard, (2000), "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000.

Kanter Moss.R, (1990), *När de stora elefanterna dansar*, SvD förlag

Kanter Moss.R, (1996), "Beyond the cowboy and the corpocrat", ur Starkey Ken, *How Organizations learn*, International Thomson Business Press. 2:2, p. 43-59

Lorange Peter & Roos Johan, (1991), "Why some strategic alliances succeed and others fail", *The Journal of Business Strategy*, Jan/Feb, 1991, p. 25-30

Nonaka Ikujiro (1996) "The Knowledge-creating company", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, International Thomson Business Press. Upplaga 2:2, p. 18-32

Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

Ohmae Kenichi, (1989), "The global logic of Strategic Alliances", *Harward Business Review*, March/April No.2, 1989, p. 143-154

Osborn, R.N & Baughn, C.C (1990) "Forms of interorganizational governance for multinational alliances" *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 3, 1990.

Ouchi, William. G, (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol 25 sep, 1979, p. 833-848

Peters Thomas. J & Waterman Robert.H Jr, (1982), *In search of excellence: lessons from Americas best-run companies*, Harper Collins.

Rhenman, Eric (1975), *Systemsamhället: om organisationsproblem i samhället*, Aldus.

Rohlin Lennart, Skärvad Per-Hugo & Sven-Åke Nilsson, (1994), *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, MiL Publishers, Vasbyholm.

Schein Edgar. H, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass. Upplaga 2:2

Senge Peter.M, (1996), "The leader's new work: Building learning organizations", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, International Thomson Business Press. Upplaga 2:2, p. 288-316

Stata Ray, (1996), "Organizational learning: The Key to management innovation", ur Starkey Ken, *How organisations learn*, International Thomson Business Press. Upplaga 2:2, p. 316-335

Sveiby Karl. E, (1990), *Kunskapsledning*, Affärsvärlden Förlag AB.

Tichy Noel.M, (1996) "GE's Crotonville: A staging ground for corporate revolution" ur Starkey Ken, *How organisations learn*, International Thomson Business Press. Upplaga 2:2, p. 243-257

Tsang Eric W.K, (1999), "A preliminary typology of learning in international Strategic alliances", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 3, 1999, p. 211-229

Widerheim-Paul Finn & Eriksson Lars. T, (1991), *Att utreda forska och rapportera*, Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Företagsinterna källor

Ericsson, (2000), *Årsredovisning 2000 Förstå vår verksamhet*,

Elektroniska källor

Bluetooth Beginners guide,

[Http://www.ericsson.com/bluetooth/beginners_files/Beginners%20guide.pdf](http://www.ericsson.com/bluetooth/beginners_files/Beginners%20guide.pdf), 4 december 2001

Mission and vision,

[Http://www.ericsson.com/about/mission.shtml](http://www.ericsson.com/about/mission.shtml), 7 december 2001

Nya strategin i teori och praktik: Ericssons strategiska mål,

http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema_indepth/tema/te5_97/t_13.html, 7 december 2001

Nya strategin i teori och praktik: Ericssons strategi,

[Http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema/te5_97/t_9.html](http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema/te5_97/t_9.html), 7 december

Tamm Gunilla, *Här skapas den goda arbetsplatsen,*

http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont09_01/jobbet.shtml, 7 december 2001

Muntliga källor

Held Christina, PR, Ericsson Technology Licensing AB, Telefonintervju den 12 december 2001.

Sjödahl Johan, Director of Key Account Activities Bluetooth Wireless Technology, Ericsson Technology Licensing AB. Personlig intervju den 6 december 2001. Telefonintervjuer den 3,5 och 11 december 2001.

Sellberg Karin, Manager Bluetooth Wireless Technology, Ericsson Technology Licensing AB. Telefonintervju den 12 december 2001.

Övriga källor

Stein Kleppestö, (2001), Föreläsning i Företagets kunskapsutveckling den 5 april, VT 2001

Hedin Lars-G, (1998), *Mångas ögon öppnade*,

[Http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont15_98/k1503html](http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont15_98/k1503html), __ november 2001

Zetterqvist Per, (1998), *Snart återstår bara resten*,

[Http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont18_98/k1807b.html](http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont18_98/k1807b.html), __ november 2001

Ericsson, (1998), *Ericsson ett företag i förvandling*,

[Http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema_indepth/tema/te01_98/wanted.html](http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/tema_indepth/tema/te01_98/wanted.html), __ november 2001

Bilaga 1: Intervju underlag

Inledande och Övergripande frågor.

1. Hur ser er bakgrund ut (ålder, tidigare anställningar, utbildningar mm)
2. Är detta en vanlig bakgrund, skiljer den sig mycket från andra ledare i företaget?
3. Vad är din position i företaget?
4. Vad är dina arbetsuppgifter?
5. Vad var främsta syftet med alliansen?
6. Vilka kunskaper besitter er partners som ni är intresserade av?
7. Vad är era tidsperspektiv med samarbetet, ska det fortsätta för evigt?
8. Statistiskt avbryts 50- 80 % av alla allianser är ni medvetna om detta
9. Vilka förutsättningar har ert företag som gör att ni tror att er allians ska fungera
10. Vad ser ni som de främsta problemen med att skapa en allians
11. Hur har ni förberett er på dem?
12. Hur följer ni upp utvecklingen med samarbetet.
13. Ser ni någon fara i att samarbetet inte ger lika mycket i utbyte för båda aktörerna
14. Hur följer ni upp detta och hur agerar ni om det visar sig att så är fallet.
15. Vad skiljer de nio stora bolagen åt från de andra ca 2000
16. Finns det nivåskillnader (ska alla lära av alla?)
17. Utvecklar de nio företagen teknologin

Frågor om ledarskap

1. Hur rekryterar ni personer till ledande befattningar, huvudsakligen eller uteslutande internt eller externt?
2. Vilka drivkrafter och karriärinriktningar kännetecknar ledare på högre nivåer i er organisation? Kännetecknas dessa såsom: drivkraft att utvecklas inom sin nisch dvs specialisering. Eller är drivkrafterna makt, inflytande och ansvar och stegvis klättring upp i hierarkin. Eller utgör drivkrafterna att kunna använda tidigare kunskaper och kompetens inom för individen nytt område och på så vis uppnå personlig utveckling genom att förvärva nya men relaterade kunskaper?
 - Sveiby nämner att Ericssons ledning är en typisk specialistledning, är detta något som förändrats?
 - Är detta något som ni önskar förändra eller anser ni att denna sammansättning gynnar er, och varför?
 - Är sammansättningen någorlunda homogen och strävar ni efter att göra den än mer homogen eller mer heterogen?

3. Vilken bakgrund önskar ni av era ledare, mångfacetterad generalistbakgrund (från orelaterade - eller relaterade områden) eller specialistbakgrunder? (en mångfacetterad bakgrund ökar förmåga att förstå och besitta kunskap om partnern i samarbetet.)
4. Anser ni att er ledning har saknar någon kompetens som kan medföra svagheter/problem vid ingående av allians? Om ja, i så fall vilka?
 - Vilka egenskaper/kompetenser anser ni vara styrkor vid alliansen?
5. Utövas ledning genom tydliga regler där ledarna står för det största ansvaret
eller genom ramar och relationer där de anställda har mer ansvar?
 - Vid tex. representation, kan anställd bjuda kund på lunch utan att först titta i regelverk och policys eller ringa och fråga chefen om lov om den anställde känner på sig att denna kund kan betyda något bra för organisationen?)
6. Hur gör ni för att påverka de anställda att uppnå/strävan uppställda mål?
Det vill säga hur sprids verksamhetsmålen ut i organisationen?
Vilka system kontrollerar eller följer upp att personalen tar till sig och lever efter dessa målen?
7. Hur försöker ledning förankra för alliansen uppställda mål hos medarbetare?
 - Är denna process till sin karaktär informerande eller diskuterande?
(Vilka system finns för att följa upp om medarbetare tar till sig och lever efter dessa mål)
8. Hur pass stora beslut får en person längre ner i organisationen fatta på egen hand?
 - Är ett ökat beslutsfattande på lägre nivåer något som eftersträvas?
 - Anser ni er organisation präglas av decentralisering?
9. Om ledningen har ett förslag till aktion, i vilken utsträckning ska lösningen förankras i organisationen och i sånt fall hur? I vilken utsträckning värdesätts snabbhet i beslutsfattandet framför innehavet av konkreta beslutsunderlag?
10. Vilka fördelar följer med en högre position i Ericsson?
 - Är det något som mycket tydligt indikeras med ökade förmåner, större kontor och övriga relaterade prestige och statussymboler eller är det mer likt Birgersson: särskiljer sig inte från de underordnade?

11. Huruvida passar begreppet coachande ledarskap in i er organisation? Är det en ledarform som ni använder er av?

Frågor om kultur

1. Vilka normer och värderingar är viktiga i er organisation?
2. Vad gör ni för att sprida ut dessa värderingar, hur kommunicera dessa ut i organisationen?
3. Vilka inslag i en kultur anser ni vara viktiga för att erhålla en stimulerande lärande miljö?
4. Vilka av dessa inslag kan återfinnas i er kultur?
5. Vilka inslag i en kultur anser ni vara betydelsefulla för att undvika kulturkrockar vid allianser?
6. Vilka av dessa inslag återfinns i er kultur?
7. Hur stor är er personalomsättning?

Kärnfrågor om kunskap och organisatoriskt lärande

Vad vi vill få reda på:

- Vad är er kärnkompetens? Hur pass beroende är ni av samarbetspartnerns kunskap?
- Vad kännetecknar alliansen, ett gott partnerskap eller en inläringstävling? Förekommer det någon opportunistik från deras sida dvs. om de inte ville dela med sig av sin kunskap i lika stor grad som det andra företaget. (Rikards inlärningsdilemma)
- Hur de sprider kunskapen bland individerna i företaget.
- Hur de tar till sig kunskapen från allians parterna.

Huvudfrågor:

1. Har ni någon strategi för att ta till er den kunskap/teknik som de andra företagen i alliansen innehar? Och iså fall hur tar ni till er den?
2. Hur sprids den vidare i organisationen?
3. Hur upplevs klimatet vara mellan företagen i SIG? Är företagen villiga att dela med sig av sin egen kunskap? Finns det något företag som agerar opportunistiskt?

Följdfrågor om vi inte får bra svar på huvudfrågorna:

Fråga 1:

- Vilka förutsättningar anser ni vara viktigast för att effektivt organisatoriskt lärande ska kunna ske i ert företag.
- Vilka av dessa förutsättningar återfinns i er organisation?
- Hur värdesätter ni det andra företagens kunskap?
- Hur får ni er samarbetspartner till att ”avslöja” sin kunskap och kompetens?

Fråga 2:

- Finns det tid för individer att interagera/mötas? Om ja, hur tar det sig uttryck?
- Hur ställer ni er till om medarbetarna står och pratar vid kaffeautomaten under arbetstid?
- Anordnar ni olika saker så att de anställda träffas på fritiden? T.ex. en gemensam träningslokal, vinprovarkvällar etc.
- Till hur stor del jobbar ni i projektform och hur sätts dessa grupper samman?
- Vilka incitament används för att stimulera lärande mellan de anställda? Hur uppmuntrar ni spridning av kunskap?

Fråga 3:

- Är ni oroliga för att samarbetspartnern skall lära sig er kunskap? Undanhåller ni medvetet viss kunskap?
- Upplever ni att nåt företag i alliansen medvetet undanhåller viktig kunskap?

Bilaga 2: Ordlista

Bluetooth

En radio teknik som möjliggör trådlös kommunikation mellan mobiltelefoner datorer etc.

GSM

Standard för digital mobiltelefoni. Världens mest spridda mobilsystem.

Home RF

Konkurrerande teknologi till Bluetooth.

LAN

Mindre datanät som byggts på en begränsad yta.

MC-Link

Den teknik som numera kallas för Bluetooth.

PDA

Handdator

UMTS

Namn för tredje generationens mobilstandard i Europa.

WAP

Ett licensfritt protokoll för trådlös kommunikation, som gör det möjligt att skapa avancerade mobila teletjänster och att nå Internet sidor från en mobiltelefon.

WLAN

Trådlöst LAN

Bilaga 3: Kriterier för fallföretag

Motivet för alliansen/förvärvet skall vara kunskapsrelaterat.

Eftersom vi i vårt arbete avser att studera de strategiska samarbeten som företagets i ett kunskapsrelaterat syfte samt de problem som kan härledas ur detta syfte så förutsätter detta att vårt studieobjekt även ingått samarbetet av detta skäl.

Lättillgänglig information.

Då vi förstår att tidsaspekten är ett kritiskt inslag hos alla organisationer är vi medvetna om att det i våra intervjuer inte finns utrymme för frågor av grundläggande karaktär. Särskilt gäller detta eftersom våra perspektiv i arbetet uttrycker ett önskemål om att intervjua personer på en högre nivå i organisationen. Företaget vi ska använda som studieobjekt ska därför helst vara ett offentligt företag med tanke på den tillgång till offentlig information som dessa slags företag indirekt erbjuder. Kriteriet riktar sig inte främst mot publika företag utan istället på att det ska vara lätt att hitta grundläggande och riklig information om företaget ifråga. Det bakomliggande syftet är att vid intervjutillfället kunna vara pålästa om företaget samt undvika att ställa de frågor som inte direkt anknyter till arbetets kärnpunkter.

Minst 15 personer anställda.

Vi anser att 15 personer i ett företag utgör en minimigräns för att kunna särskilja medarbetaren från ledaren. I en mindre organisation behöver det inte vara omöjligt att ledaren och arbetaren är en och samma person. Fenomen som exempelvis huruvida man uppmuntrar sina medarbetare till lärande och olika förutsättningar som ledare ställer upp för anställda för kunskapsgenerering skulle då begränsas och inte vara lika intressanta att studera.

Högst en 5 år gammal allians.

Vi anser att datainsamlingen underlättas om alliansen inte utgör ett alltför avlägset historiskt inslag hos den studerande organisationen. Det finns då en större risk för att viktiga nyckelpersoner och övriga involverade har ersatts eller omplacerats. Detaljrikedom om viktiga inslag i samarbetsprocessen hos de involverade kan antas minska med tiden vilket även detta utgör tidsgränsen till ett väsentligt kriterium.

Geografiskt område -- Skåne

Vi anser att en personlig närvarande kontakt med företaget är för oss mer fördelaktig än telefonintervjuer eller annan form av distanskontakt. Eftersom vi besitter trängda resurser i form av tid och pengar önskar vi således att företagskontakten är etablerad i Skåne.

En viss kännedom om företagets verksamhet.

Av underlättande skäl är det fördelaktigt om vi redan på förhand innehar en grundläggande kunskap om företagets produkter eller tjänster. Produkternas eller tjänsternas karaktär ska dessutom helst finnas inom vårt intresseområde för att undvika tristess och feltolkningar vid analysen.