



Magisteruppsats
Våren 2002

EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds Universitet
Företagsekonomiska
institutionen

Framgångsfaktorer för Strategiska Allianser

- vid valet av partner

Av:
Robert Olsson
David A. Bauer

Sammanfattning

- Titel:** Framgångsfaktorer för Strategiska Allianser
- vid valet av partner
- Seminariedatum:** 2002-09-27
- Kurs:** FEK 591 Magisterseminarium – Marknadsföring 10 poäng
- Författare:** Robert Olsson och David A. Bauer
- Handledare:** Stein Kleppstø, Företagsekonomiska Institutionen,
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
- Företag:** Anoto, Bodab Datateknik, Eyescream@home, Logitech,
Mirakelbolaget, QlikTech, Saratoga Systems, Serkon, Vitec
Fastighetssystem
- Nyckelord:** Strategisk, allians, partnerval, framgångsfaktorer, kvalitativ
- Syfte:** Syftet är att undersöka om de fyra kriterierna komplementära färdigheter, samarbetsvilliga kulturer, förenliga mål och proportionella nivåer av risk som utarbetats av Brouthers et al (1995) har något empiriskt stöd för olika typer av allianser.
- Metod:** Studien är empirisk med ett hypotetiskt-deduktivt tillvägagångssätt med en kvalitativ ansats. Hypoteser framtagna utifrån Brouthers et als teori undersöks för att avgöra vilka faktorer som avgör om en allians blir framgångsrik eller inte. Studien inkluderar även en explorativ förstudie för att konstatera kunskapsläget och formulera en undersökningsplan.
- Slutsatser:** För kriterierna komplementära färdigheter och förenliga mål har vi funnit indikationer på att dessa är viktiga för att kunna etablera en framgångsrik strategisk allians. För kriterierna samarbetsvilliga kulturer och proportionerlig fördelning av risk har vi dock inte fått något helt systematiskt stöd. Detta medför att dessa kriterier är mindre säkert förankrade i vår undersökning. För kriteriet proportionella nivåer av risk har vi endast fått en systematisk indikation för en enskild faktor som indikerar att kriteriet inte är viktigt. För samarbetsvilliga kulturer har vi dock fått systematiska indikationer för flera faktorer som pekar på att detta kriterium är viktigt. Vår slutsats blir därför att vi fått en indikation på att kriteriet proportionella nivåer av risk inte är viktigt, medan vi för de övriga tre kriterierna har funnit indikationer på att dessa är viktiga för alla våra allianstyper för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians.

Förord

Alla stora sanningar börjar som hädelser

G B Shaw¹

Vi anser att ovanstående citat fångar ett viktigt inslag i all forskning. Det lyfter fram behovet av att ibland våga ”sticka ut hakan” med slutsatser och tolkningar som kanske inte alltid tilltalar den övriga forskarvärlden. Om vi kommer med en stor sanning eller inte ska vi låta vara osagt, men vår strävan är givetvis att flytta fram positionerna inom området och bygga vidare på den befintliga kunskapen. Vi anser att för att kunna flytta fram positionerna och komma med något nytt krävs det ett visst mått av mod för att våga göra en fri tolkning som kanske inte alltid har etablerat stöd. Denna form av tolkningar gör att forskningen inte kör fast i gamla hjulspår och får forskare att upptäcka nya saker utifrån nya perspektiv.

Vi vill tacka alla personer som har bidragit med information och kunskap till vår undersökning, utan vilkas hjälp vi inte skulle kunna skriva denna uppsats. Vi vill även tacka vår handledare Stein Kleppestø som trots ett tufft schema ändå har tagit sig tid att handleda oss och bidragit med mycket värdefull feedback på vårt arbete.

Lund den 25 juni 2002

Robert Olsson

David A Bauer

¹ Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001)

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Definition av strategisk allians	1
1.3	Problemställning	2
1.4	Syfte.....	5
1.5	Avgränsningar	5
1.6	Disposition.....	5
2	Forskningsupplägg	7
2.1	Praktiskt förfarande	7
2.1.1	Litteratursökning	7
2.1.2	Urvalsram	7
2.1.3	Förundersökning.....	8
2.1.4	Undersökningsmetod.....	9
2.1.5	Urval av allianser till undersökningen.....	11
2.1.6	Undersökningen.....	12
2.2	Källkritik.....	15
2.3	Problem med definitioner	16
3	Teori.....	19
3.1	Strategiska allianser.....	19
3.1.1	Motiv för att bilda allianser	19
3.1.2	Indelning av allianser.....	20
3.2	De fyra C:na.....	21
3.2.1	Komplementära färdigheter (Complementary Skills)	21
3.2.2	Samarbetsvilliga kulturer (Cooperative Cultures).....	22
3.2.3	Förenliga mål (Compatible Goals)	23
3.2.4	Proportionella nivåer av risk (Commensurate Levels of Risk)	23
3.3	Företagskultur	24
3.4	Kunskap och lärande	27
3.4.1	Kunskap	27
3.4.2	Lärande	27
4	Hypoteser och operationaliseringar	29
4.1	Komplementära färdigheter.....	29
4.2	Samarbetsvilliga kulturer.....	30
4.2.1	Kultur.....	30
4.2.2	Storlek och finansiella resurser.....	32
4.2.3	Personkemi	33
4.2.4	Förtroende.....	34
4.3	Förenliga mål.....	34
4.3.1	Strategiska mål och konkurrens mål.....	34
4.3.2	Alliansens mål stöttar företagets strategiska mål.....	35
4.3.3	Opportunism	36

4.4	Proportionella nivåer av risk.....	36
4.4.1	Risk.....	36
4.4.2	Beroende.....	38
4.4.3	Lärande.....	38
5	Undersökning av allianserna.....	41
5.1	Forskning & utvecklingsallianser.....	41
5.1.1	Mirakelbolaget och Bodab Datateknik.....	41
5.1.2	Internet Solutions och IntTech.....	46
5.2	Allianser mellan forskning & utveckling och marknad.....	50
5.2.1	Anoto och Logitech.....	51
5.2.2	Vitec Fastighetssystem och Eyescream@home.....	56
5.3	Marknadsallianser.....	60
5.3.1	Saratoga Systems och QlikTech.....	60
5.3.2	Serkon och QlikTech.....	64
6	Analys.....	71
6.1	Framgångsfaktorerna i allianserna.....	71
6.2	Komplementära färdigheter.....	73
6.3	Samarbetsvilliga kulturer.....	74
6.4	Förenliga mål.....	76
6.5	Proportionella nivåer av risk.....	78
6.6	Stämmer vår analys?.....	80
7	Slutsatser.....	81
8	Reflektioner och vidare forskning.....	83
9	Källförteckning.....	85
9.1	Skriftliga källor.....	85
9.2	Muntliga källor.....	88
9.2.1	Företagsekonomiska institutionen Lunds Universitet.....	88
9.2.2	Mirakelbolaget och Bodab.....	88
9.2.3	Internet Solutions och IntTech (fiktiva företags- och personnamn).....	88
9.2.4	Anoto och Logitech.....	88
9.2.5	Vitec och Eyescream.....	88
9.2.6	Saratoga Systems och QlikTech.....	89
9.2.7	Serkon och QlikTech.....	89
9.3	De undersökta företagens hemsidor.....	89
9.4	De undersökta företagens årsredovisningar.....	90
Bilaga 1	91

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I dagsläget förefaller det vara populärt bland företag att bilda strategiska allianser. Vi har sett ett antal offentliga tillkännagivanden i fackpressen, till exempel Dagens Industri, om nya allianser. En annan indikation på att strategiska allianser blivit populärt är den breda floran av litteratur som finns inom området. Det finns även forskare som anser att strategiska allianser är så viktiga att de kallar dem för den nya företagsorganisationen för tjugohundratalet.² Strategiska allianser förefaller därför vara något som är viktigt och kommer att bli ännu viktigare för företag i framtiden.

Eftersom strategiska allianser är viktiga är det intressant att konstatera att flera forskare uppskattar att mellan 50 och 70 procent av alla allianser anses vara mer eller mindre misslyckade.³ Den naturliga följdfrågan är *varför* så många allianser misslyckas? Det finns en mängd litteratur och mycket teoretiska spekulationer om vad som gör att allianser lyckas eller misslyckas. Det finns dock inte så många empiriska studier som verifierar de olika teoretiska spekulationerna. Något som det definitivt råder brist på är empiriska studier som fokuserar på vilka faktorer som en presumtiv allianspartner bör väljas utifrån. Att framtida forskning ska fokusera på hur valet av partner ska ske är också något som andra forskare än vi har lyft fram som viktigt.⁴

Uppslag till undersökningsområdet fick vi på en tidigare kurs som båda författarna genomgick i under våren 2002. Efter att vi hade läst på om området så konstaterade vi att det finns en teori med ett fåtal kriterier som enligt författarna avgör om en allians kommer att bli framgångsrik eller inte.⁵ Detta anser vi vara en mycket intressant tanke. Kan det verkligen vara så att det endast finns ett fåtal, om än generella, kriterier som avgör om en allians kommer att lyckas? Detta ska vi studera närmare i denna uppsats.

1.2 Definition av strategisk allians

Innan vi går vidare i arbetet kan det vara lämpligt att konstatera vad en strategisk allians egentligen är.

Det finns en mängd olika definitioner av strategiska allianser i litteraturen. Das & Teng (1999, s 50) anser till exempel att "Strategiska allianser är samarbetsöverenskommelser mellan företag som syftar till att åstadkomma konkurrensfördelar för parterna".

² Limerick & Cunnington (1993)

³ Se till exempel Elmuti & Kathawala (2001); Kale, Dyer & Singh (2001) och Klein & Dev (1997)

⁴ Sivadas & Dwyer (2000)

⁵ Brouthers et al (1995)

Webster (1992, s 108) anser att en strategisk allians kan uppstå mellan en leverantör och en kund om relationen "[...] är avsedd att flytta båda parterna mot uppfyllelsen av något långskiktigt, strategiskt, mål". Att samarbetet är strategiskt anser Webster är en av delarna som särskiljer strategiska allianser från andra former av samarbeten mellan företag. Andra särskiljande delar av en strategisk allians anser Webster är att tanken ska vara att samarbetet ska öka eller dramatiskt förändra ett företags konkurrensposition och företagen ska ha delade mål och en förpliktelse om resursbidrag från båda parter.

Sivadas & Dwyer (2000, s 31) refererar Sheth & Parvatiyar som menar att en strategisk allians är en "[...] fortlöpande, formell affärsrelation mellan två eller flera oberoende organisationer i syfte att uppnå gemensamma mål".

Elmuti & Kathawala (2001, s 205) refererar Wheelen & Hunger och skriver att "Strategiska allianser är partnerskap för två eller flera företag eller affärsenheter som arbetar tillsammans för att uppnå strategiskt viktiga mål som är ömsesidigt välgörande".

Flera författare inkluderar även uttryckligen gemensamma samriskbolag i sina definitioner av strategiska allianser.⁶

Vår definition blir att en strategisk allians avser ett formaliserat samarbete med eller utan egen kapitalstruktur i syfte att nå strategiska fördelar mellan två eller flera företag. Företagen kan också befinna sig på samma horisontella nivå eller på olika nivåer i värdekedjan. För att underlätta vår undersökning kommer vi dock i fortsättningen endast att utgå ifrån att det är två företag som ska ingå en allians. Merparten av vårt arbete torde dock gå att generalisera till att gälla fler än två företag.

I den fortsatta texten kommer vi att omväxlande använda oss av uttrycken strategisk allians och allians utan att vi avser någon skillnad mellan dessa båda begrepp.

1.3 Problemställning

Som vi har konstaterat tidigare så förefaller strategiska allianser vara vanligt förekommande bland företag samtidigt som en stor del av alla allianser misslyckas helt eller delvis. Eftersom många av allianserna misslyckas har vi ställt oss frågan *varför* så många av allianserna misslyckas? Ett antal författare har tagit fram teoretiskt och i vissa fall empiriskt grundade faktorer som enligt författarna avgör om en allians blir framgångsrik eller inte. Huvuddelen av forskare som vi stött på har dock fokuserat sina undersökningar på faktorer som påverkar en redan etablerad allians. Vi tänker oss dock att om företag väljer en olämplig samarbetspartner behövs det kanske mycket arbete innan alliansen fungerar tillfredsställande. Om företagen istället väljer en partner med omsorg, det vill säga så att samarbetet underlättas, så är det möjligt att många problem och svårigheter automatiskt undviks. Detta gör att valet av en samarbetspartner är minst lika viktigt som att företagen sedan vet hur de ska agera för att kunna samarbeta framgångsrikt. Detta innebär att framtagande av framgångsfaktorer att välja partner utifrån är något som är mycket angeläget.

⁶ Se till exempel Das & Teng (1999); Varadarajan & Cunningham (1995); Elmuti & Kathawala (2001); Urban & Vendemini (1992); Webster (1992) och Lorange & Roos (1992)

Brouthers et al (1995) har tagit fram en teori med framgångsfaktorer för att välja partner till en allians. Något som vi anser är speciellt intressant med denna teori är att den består av endast fyra olika kriterier av faktorer som, enligt författarna, avgör om en strategisk allians blir framgångsrik eller inte. Om teorin går att förankra empiriskt innebär detta att framgångsfaktorerna på ett smidigt sätt kan reduceras till några få kriterier.

Vi har inte funnit några specifika empiriska undersökningar som fokuserar på valet av partner och som därför skulle kunna bevisa eller motbevisa Brouthers et als teori. Det finns dock några generella empiriska undersökningar som omfattar några av de faktorer som Brouthers et al tar upp i sin teori.

Två relativt nyligen utförda empiriska studier om framgångsfaktorer för strategiska allianser har genomförts av Sivadas & Dwyer (2000) respektive Hoffmann & Schlosser (2001). Sivadas & Dwyer har i sin undersökning tagit fram ett antal faktorer som påverkar om nya produkter som utvecklas inom strategiska allianser blir framgångsrika eller inte. Undersökningen är framför allt inriktad på vad författarna kallar ”cooperative competency” som påverkar två företags förmåga att genomföra en framgångsrik utveckling tillsammans. De har dels hypoteser som är tillämpliga vid valet av partner och dels hypoteser som är tillämpliga när samarbetet är etablerat. De hypoteser som de har satt upp som är intressanta för oss är hypoteserna som rör valet av partner. Genom sina hypoteser har de i ett fall fått stöd för betydelsen av komplementäritet mellan parternas kompetenser och i ett annat fall inte funnit något stöd. De har också fått stöd för behovet av ett ömsesidigt beroende mellan parterna och att det inte har någon betydelse om företagen som ingår en strategisk allians är konkurrenter eller inte.

Det finns ett antal skillnader mellan den undersökning som Sivadas & Dwyer har utfört och vår undersökning, som vi presenterar i denna uppsats. Vår undersökning är inriktad på hur valet av en partner för en strategisk allians ska göras och inte hur samarbetet ska skötas därefter. Eftersom Sivadas & Dwyers undersökning handlar om att undersöka vilka faktorer hos allianser som påverkar om produkter blir framgångsrika så är deras hypoteser inte specifikt inriktade på urvalsförfarandet. Sivadas & Dwyer undersöker dessutom endast om ett samarbete leder till framgångsrika produkter vilket innebär att deras undersökning endast är tillämplig för samarbeten där en gemensam utveckling sker. Vår undersökning omfattar även marknadssamarbeten där det inte sker någon utveckling. Eftersom vi undersöker både forskning & utvecklingsallianser och marknadsallianser kan vi inte heller använda Sivadas & Dwyers definition av framgångsrika produkter som en operationalisering för om allianser är lyckade eller misslyckade. Detta beroende på att det i marknadsallianser inte finns någon möjlighet att se om en produkt är framgångsrik eller inte eftersom det helt enkelt inte framställs någon produkt inom samarbetet. Sivadas & Dwyers undersökning omfattar därför också endast en liten del av de allianser som vi har valt att studera och endast en liten del av de faktorer vi undersöker. Vår studie blir därmed mer omfattande inom området än Sivadas & Dwyers studie.

Hoffmann & Schlosser har i sin undersökning tagit fram ett antal faktorer som påverkar om strategiska allianser i små och medelstora företag blir framgångsrika eller inte. De har rangordnat 12 faktorer som bidrar till att ge framgångsrika allianser. De har bland annat funnit stöd för vikten av komplementära bidrag från båda parterna, förtroendet mellan parterna och att alliansens mål passar in i företagets affärsstrategier. De ser dock ingen av dessa faktorer som kritiska för framgång i en allians. De komplementära bidragen anser dock författarna kan

omfatta antingen olika eller lika bidrag från båda parterna. Vi har i vår undersökning utgått ifrån att bidragen är olika.

Hoffmann & Schlosser har som sagt studerat framgångsfaktorer och rangordnat de mest väsentliga faktorerna. Det finns dock ingen garanti för att de faktorer som är de mest relevanta vid valet av partner kommer högt upp i en sådan rangordning. Det kan vara så att det finns andra parametrar än de som är tillämpbara i urvalet av allianspartner som i högre utsträckning avgör om ett samarbete kommer att bli framgångsrikt eller inte. Detta anser vi eventuellt indikeras av Hoffmann & Schlossers undersökning. Detta medför dock inte att det blir mindre intressant att undersöka vilka parametrar som ger framgångsrika allianser och som är tillämpliga i valet av partner. Dessa parametrar kan definitivt inverka på en allians framgång även om de eventuellt inte i lika stor utsträckning bidrar till att en allians lyckas. Det kan också vara så, som vi konstaterade ovan, att om en samarbetspartner väljs med omsorg så kan kanske flera problem undvikas. Detta kan innebära att flera av Hoffmann & Schlossers framtagna framgångsfaktorer inte längre blir aktuella. Vår undersökning omfattar dessutom ett betydligt bredare spektrum av faktorer vid valet av partner än Hoffmann & Schlossers undersökning.

Förutom Sivadas & Dwyers och Hoffmann & Schlossers undersökningar finns det ytterligare ett antal undersökningar som har påvisat betydelsen av olika faktorer i strategiska allianser. Harrigan (1986) har undersökt strategiska allianser men han har enbart studerat hur långlivade allianserna har blivit. Vi anser inte att längden på samarbetet är relevant för att bedöma om en allians är framgångsrik eller inte, även om ett strategiskt samarbete kan anses vara långsiktigt. Det viktiga måste vara att målen med alliansen uppfylls. Om alliansen löper över flera år men målen aldrig uppfylls anser vi inte att alliansen kan karakteriseras som framgångsrik. Att det är riskabelt att betrakta långlivade allianser som framgångsrika finns det också stöd för hos andra forskare.⁷

Som vi konstaterade ovan så har vi inte funnit någon tidigare empirisk undersökning av framgångsfaktorerna vid valet av partner till en strategisk allians. Vi konstaterade också att Brouthers et al har presenterat en relativt kortfattad teori för valet av allianspartner. Om teorin av Brouthers et al kan förankras empiriskt så innebär detta att förståelsen för hur företag ska kunna etablera lyckade allianser ökar vilket eventuellt leder fram till att andelen lyckade allianser ökar. Vi vill därför utgående ifrån Brouthers et als teori skapa en fördjupad teoretisk förståelse av vilka faktorer som är viktiga vid valet av partner till en strategisk allians. Först efter att framgångsfaktorerna är empiriskt förankrade anser vi att det är intressant att undersöka hur företag ska utvärdera en partner utifrån framgångsfaktorerna. Vår undersökning riktar sig därför inte till praktiker som önskar en checklista med faktorer att välja partner utifrån. Vårt mål med denna undersökning är endast att undersöka en mängd faktorer som eventuellt påverkar en strategisk allians framgång och som därför kan vara intressanta att beakta vid valet av partner. Vår undersökning ger därför endast en bättre teoretisk förståelse för de faktorer som påverkar en allians framgång.

⁷ Hamel (1991) och Kale, Dyer & Singh (2001)

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka om de fyra kriterierna komplementära färdigheter, samarbetsvilliga kulturer, förenliga mål och proportionella nivåer av risk som utarbetats av Brouthers et al (1995) har något empiriskt stöd för olika typer av allianser.

1.5 Avgränsningar

Vi har i vår undersökning endast undersökt företag inom IT-branschen. Anledningen till detta är bland annat att vi anser att IT-branschen är intressant att studera tack vare att den är turbulent och snabbväxande. Vi har också avgränsat vår studie till små och medelstora företag där minst det ena av alliansföretagen ligger i Sverige. En ytterligare avgränsning är att alla allianserna som vi studerar är mellan två parter. Dessa avgränsningar har vi gjort på grund av praktiska orsaker kring vår undersökning. Vi kommer att diskutera vidare om valet av företag i avsnitt 2.1.2, *Urvalsram*.

Vi har inte inkluderat samriskbolag, så kallade joint ventures, i vår undersökning. Anledningen till att vi inte har studerat samriskbolag är att vi velat undersöka de något lösare alliansformerna där alliansföretagen inte delar något gemensamt realkapital. Sivadas & Dwyer (2000) anser att många allianser är instabila och att de därför misslyckas. Vi tror därför att det är enklare att få uttryck för våra undersökta faktorer då företagen inte delar något gemensamt realkapital, som riskerar att binda upp företagen i en allians som egentligen inte fungerar riktigt bra. Om företagen har gjort omfattande investeringar i form av gemensamma realkapital kanske företagen betydligt längre håller fast vid ett dåligt fungerande samarbete eftersom det kan vara svårt att dra sig ur. Vi tror dock att våra resultat generellt är överförbara även på samriskbolag.

1.6 Disposition

Dispositionen av vårt arbete är enligt följande:

1 Inledning

2 Forskningsupplägg

Vi kommer i detta avsnitt att ta upp vilka teoretiska och praktiska överväganden vi har gjort vid vårt val av forskningsupplägg. Vi kommer också att presentera hur vi praktiskt gått till väga under vår undersökning.

3 Teori

I detta kapitel kommer vi att ta upp de teorier som vi sedan behöver för att kunna ta fram hypoteser och pröva dessa. I detta kapitel tar vi bland annat upp teorin av Brouthers et al (1995)

4 Hypoteser och operationaliseringar

Vi kommer i detta kapitel att presentera hur vi har tagit fram våra hypoteser från artikeln av Brouthers et al (1995) och även hur vi avser att pröva de olika hypoteserna, det vill säga operationaliseringar.

5 Undersökning av allianserna

I detta kapitel kommer vi att presentera de olika allianserna som ingår i vår undersökning. För varje allians kommer vi också att redovisa en diskussion om i vilken utsträckning vi finner stöd för faktorerna som vi härlett från de fyra kriterierna i Brouthers et als teori i vårt insamlade material. Vi kommer också att presentera personerna som vi intervjuat, deras funktion i alliansen samt företagen som ingår i allianserna.

6 Analys

Vi kommer i detta kapitel att diskutera och analysera vilka resultaten är från vår undersökning och konstatera vilka av våra hypoteser som vi finner stöd för i vår undersökning.

7 Slutsatser

Vi kommer i detta kapitel att presentera de slutsatser som vi dragit från vår analys och konstatera om de fyra kriterierna i Brouthers et als teori förefaller viktiga för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians.

8 Reflektioner och vidare forskning

Vi kommer i detta kapitel att presentera ett antal tankar och funderingar som dykt upp under vårt arbetes gång. Dessa tankar och funderingar fungerar också som förslag på vidare forskning.

2 Forskningsupplägg

Vi kommer i detta avsnitt att ta upp vilka teoretiska och praktiska överväganden vi har gjort vid vårt val av forskningsupplägg. Vi kommer också att presentera hur vi praktiskt gått till väga under vår undersökning.

Undersökningen har lagts upp med en inledande explorativ förundersökning för att sedan följas av den egentliga undersökningen.

2.1 *Praktiskt förfarande*

2.1.1 Litteratursökning

Våra litteratursökningar började med att inventera andra uppsatser som framlagts vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet för att få uppslag på litteratur. Våra litteratursökningar därefter omfattade framför allt Lovisa och ELIN⁸, men även andra tillgängliga sökmetoder och tidskriftsdatabaser på Lunds Universitet utnyttjades för att få ett så stort bredd och djup i vårt material som möjligt. Under våra sökningar använde vi oss av sökbegrepp som speglar både allianser och andra relevanta områden för vår undersökning. Eftersom vi avsåg att undersöka hållbarheten i en teori gjorde vi även sökningar på begrepp som använts av författarna för att beskriva teorin. Vår avsikt med detta var att fördjupa vår förståelse för teorin vi skulle undersöka för att det sedan skulle vara möjligt att konstatera om teorins i många fall mångfacetterade begrepp har något empiriskt stöd. Vi gjorde även en sökning på Web of Science⁹ för att konstatera att ingen annan forskare hade undersökt teorin av Brouthers et al (1995) tidigare.

Den största begränsningen i vår litteratursökning har varit att vi på grund av tids- och kostnadsskäl endast haft möjlighet att använda material som varit åtkomligt genom Lunds universitet och Malmö statsbibliotek.

2.1.2 Urvalsram

Urvalsramen för vår undersökning består av allianser där åtminstone den ena parten utgörs av ett litet eller medelstort företag i Sverige. Samtliga allianser avser också samarbeten inom IT-branschen. Det finns i huvudsak tre anledningar till vårt val av bransch. För det första finns

⁸ Sökverktyg på Lunds Universitetets bibliotek

⁹ Sökverktyg på Lunds Universitetets bibliotek

det, kanske i och med Universitetet och Tekniska Högskolan i Lund, ett antal IT-företag etablerade i regionen runt Malmö och Lund vilket medfört att vi i stor utsträckning kunnat träffa våra respondenter fysiskt. För det andra har båda författarna själva jobbat inom IT-branschen, vilket medför att vi har både kunskap och intresse för denna bransch. Detta anser vi i viss utsträckning har underlättat vid kontakten och intervjuerna med de olika företagen. För det tredje anser vi att IT-branschen är intressant att studera i och med att det är en turbulent och snabbväxande bransch. Att branschen är turbulent och snabbväxande tror vi medför att IT-företag generellt är benägna att ingå strategiska allianser för att följa med marknadens föränderliga krav. Detta anser vi gör IT-branschen till en intressant bransch att studera. Vi anser dock att vår undersökning i stort torde vara överförbar till flertalet andra branscher. Vår strävan har inte heller varit att fokusera på specifika frågor om IT-branschen utan vi avser att göra en generell studie som bygger upp en generell kunskapsbas om framgångsfaktorer för strategiska allianser. Att vi valt små och medelstora företag beror i första hand på att det finns väldigt få stora företag som har sina huvudkontor i Malmö-Lund-området, eller i Sverige över huvud taget för den delen. Det finns en möjlighet att allianser mellan små och medelstora företag inte nödvändigtvis ställer samma krav på samarbetet som allianser mellan stora företag. Detta anser vi oss dock inte kunna bedöma utan lämnar denna fråga öppen för framtida forskning. Att vi valt att i första hand undersöka företag som finns representerade i Malmö-Lund-området beror främst på ekonomiska och tidsmässiga begränsningar i undersökningen.

För att hitta företag som kunde vara intressanta att studera använde vi oss bland annat av en förteckning över Sveriges 500 största IT-företag¹⁰ samt telefonkatalogens gula sidor.

2.1.3 Förundersökning

Förundersökningen utfördes som en, vad Lundahl & Skärvad (1992) kallar, explorativ undersökning där vi orienterade oss om vad som var känt sedan tidigare inom området och ta fram en plan för vår undersökning.

Förundersökningen inleddes med en grundlig litteratursökning dels för att vi skulle få en bättre förståelse för ämnet och dels för att kunna konstatera det nuvarande kunskapsläget för framgångsfaktorer för strategiska allianser. Vi ville genom litteratursökningen också försöka konstatera om det fanns något empiriskt stöd för teorin vi ville pröva, det vill säga teorin av Brouthers et al (1995).

När vi hade gjort en översiktlig litteratursökning och bestämt oss för att undersöka Brouthers et als teori uppstod frågan hur ska vi kunna konstatera om en allians är framgångsrik? Både begreppet strategisk allians och hur man ska kunna bestämma om en allians är framgångsrik eller inte är inte helt självklart definierade. Vi hittade dock en definition av strategiska allianser som vi ansåg vara tillämplig för vår undersökning. Vår definition av strategiska allianser diskuterade vi under avsnitt 1.2, *Definition av strategisk allians*.

Därefter behövde vi en definition av vad som är en lyckad allians och vad som är en misslyckad allians. Vi tänkte oss olika alternativ för att kunna konstatera detta. Vi skulle kunna undersöka om allianserna var långlivade och då anse att de var lyckade. Vi skulle också kunna se på alliansernas mål och se om dessa var uppfyllda och i så fall anse att allianserna var

¹⁰ Veckans Affärer (2000)

lyckade. Vi ansåg dock att det kan vara riskabelt att basera framgången på om en allians är långlivad eller inte. Om företagen har uppnått sina mål med alliansen kanske de avslutar alliansen efter en inte allt för lång tidsperiod utan att alliansen för den skull kan kallas misslyckad. Risken med denna definition fann vi också stöd för i litteraturen.¹¹

Vi ansåg att om en allians hade uppfyllt de ursprungliga målen med alliansen borde detta vara en bra definition på en lyckad allians. Att detta är ett bättre sätt för att konstatera om en allians är framgångsrik eller inte fick vi också stöd för i litteraturen.¹² Vi upptäckte dock senare att det fanns ett problem med denna definition eftersom en allians kan misslyckas med att uppnå målen, men samarbetet kan ändå ha fungerat bra mellan företagen i alliansen. Vi diskuterar detta vidare under rubriken 2.1.5, *Urval av allianser till undersökningen*.

2.1.4 Undersökningsmetod

Inom vetenskapen finns det i princip två olika synsätt, det positivistiska och det hermeneutiska synsättet.¹³ Vi har i vår undersökning i huvudsak utgått ifrån ett positivistiskt synsätt. Positivismen utgår ifrån att vetenskapen ska vara precis, säker och verklig. Det är också enligt positivismen viktigt att skilja på fakta och värderingar. Det centrala är att förklara hur världen fungerar genom att söka orsak och verkan samband, så kallade kausalitetssamband. Vetenskapen växer sig enligt positivismen hela tiden starkare genom att allt fler fakta samlas in vilket gör att allt större och allmännare slutsatser kan dras.¹⁴

Vi har i vår undersökning i positivistisk anda försökt att så objektivt som möjligt pröva om en specifik teori har något empiriskt stöd. Vi har undersökt detta genom att försöka konstatera om ett antal faktorer bidrar till att strategiska allianser misslyckas. Med detta förfarande har vi konstaterat om det finns några så kallade kausalitetssamband mellan våra undersökta faktorer och lyckade allianser. I vår analys använder vi oss dock av ett tolkningsförfarande vilket innebär att vi inte helt objektivt kommer att kunna visa om teorin är empiriskt förankrad eller inte. Anledningen till att vi valt att använda ett tolkningsförfarande är att flera av våra undersökta faktorer är svåra både att definiera teoretiskt och att operationalisera.

När vi valde undersökningsmetod hade vi två möjligheter. Antingen kunde vi välja ett induktivt tillvägagångssätt eller ett hypotetiskt-deduktivt tillvägagångssätt. Skillnaden mellan induktivt och hypotetiskt-deduktivt tillvägagångssätt kan uttryckas som att det induktiva tillvägagångssättet är upptäckens väg medan det hypotetiskt-deduktiva tillvägagångssättet är bevisandets väg.¹⁵ Eftersom vi avsåg att pröva, eller bevisa, en redan framtagna teori ansåg vi att det hypotetiskt-deduktiva tillvägagångssättet var lämpligt. Detta passar också väl samman med att vi har ett i grunden positivistiskt synsätt, eftersom teorier baserade på hypoteser ofta vilar på en positivistisk grund.¹⁶

För att det skall vara möjligt att använda det hypotetiskt-deduktiva tillvägagångssättet förutsätter detta dock att man har en precis problemformulering och att man vet vad det är

¹¹ Hamel (1991) och Kale, Dyer & Singh (2001)

¹² Kale, Dyer & Singh (2001)

¹³ Lundahl & Skärvad (1992)

¹⁴ Lundahl & Skärvad (1992)

¹⁵ Holme & Solvang (1997)

¹⁶ Svenning (1996)

som är meningsfullt att undersöka och inhämta information om.¹⁷ Det finns även forskare som är kritiska till det hypotetiskt-deduktiva tillvägagångssättet. Hamel (1991, s 84) skriver till exempel att ”Problemet är inte att teorier är undertestade (det vill säga att de misslyckas i en noggrann test), utan att de är underutvecklade (det vill säga de är så ofullständiga i täckning att de endast belyser ett fragment av vägen mellan val, handling och resultat)”. Hamel förespråkar därför att ett induktivt tillvägagångssätt i många fall är att föredra.

Problemet är alltså att veta vilken information som verkligen behöver samlas in. I vår undersökning har vi haft teorin av Brouthers et al (1995) att utgå ifrån. Enligt teorin ska fyra kriterier, vilka författarna kallar de fyra C:na, samtliga vara uppfyllda för att en framgångsrik strategisk allians ska kunna bildas. I artikeln som vi utgått ifrån har vi under respektive kriterium identifierat ett antal nyckelkomponenter eller faktorer som vi sedan har bildat hypoteser utifrån. Genom att utforma hypoteser utifrån Brouthers et als teori och sedan samla in information utifrån hypoteserna har vi kunnat säkerställa att vi samlat in valid information.

Ett antal av faktorerna som utgör underlag för våra hypoteser är dock relativt rudimentärt beskrivna i artikeln av Brouthers et al varför vi även har använt annan litteratur för att kunna operationalisera våra hypoteser. Vi har också använt annan litteratur än Brouthers et als artikel för att kunna påvisa relevansen för våra framtagna hypoteser. För en vidare diskussion om framtagningen av hypoteserna se kapitel 4, *Hypoteser och operationaliseringar*.

Genom att endast undersöka teorin och dess utgångspunkter fanns dock risken att vi missade annan relevant information som eventuellt kunde kullkasta teorin. Dessutom är flera av Brouthers et als kriterier svåra att operationalisera. För att inte helt binda upp oss kring Brouthers et als referensramar och för att undvika problemet med svårigheten att operationalisera har vi därför valt ett förfarande där vi samlat in en rik information som vi sedan analyserat och tolkat. Detta innebär att vi utformat datainsamlingen på ett kvalitativt sätt. För en vidare diskussion om hur intervjuerna utfördes se avsnitt 2.1.6, *Undersökningen*.

Alternativet, att använda en kvantitativ undersökning, hade gett en mera representativ studie för en större population, men vi vill förutom att pröva om faktorerna är relevanta även fördjupa förståelsen för de olika faktorernas betydelse.

Eftersom flera av våra hypoteser är svåra att operationalisera har vi i flera fall avstått från att göra en noggrann operationalisering och istället frågat våra respondenter direkt om våra olika faktorer. Detta medför att vi har fått en bättre validitet i vår undersökning än om vi trots allt hade försökt att operationalisera faktorerna. Ett annat problem som hänger samman med att våra hypoteser är svåra att operationalisera är var gränsen går mellan att en faktor är uppfylld eller inte. Att ange någon exakt gräns är i flera av våra hypoteser mycket svårt. Detta medför att vi för några faktorer tvingats tolka fram om faktorn är uppfylld eller inte för varje enskild allians.

Genom att vi frågat våra respondenter om relativt komplexa och svårdefinierbara begrepp finns det också en risk att respondenterna inte uppfattar alla våra begrepp exakt som vi gör. Ett annat problem som hänger samman med att vi har namngivit företagen i vår undersökning är att respondenterna kan tendera att svara på ett för det egna företaget fördelaktigt sätt. Eftersom vi i några fall endast intervjuat ett av företagen i en allians kan detta problem vara svårt att klarlägga. Genom att själva tolka respondenternas uttalanden och i viss utsträckning

¹⁷ Halvorsen (1992)

även använda andra källor, till exempel företagens hemsidor, minimerar vi dock effekterna av dessa problem. För att uttrycka detta i teoretiska termer så vinner vi alltså i validitet men förlorar i reliabilitet genom vårt förfarande.

Vi har givetvis eftersträvat att göra en så korrekt och objektiv undersökning som möjligt. Vår tanke har varit att våra resultat ska härledas från våra respondenters uttalanden utan att färgas alltför mycket av våra egna åsikter och värderingar. Eftersom vi valt att även tolka informationen från våra intervjuer kommer dock våra egna åsikter och värderingar oundvikligen att i viss mån färga och påverka tolkningarna. Som vi konstaterade i förordet så anser vi dock att det ibland är viktigt att våga göra en friare tolkning för att inte forskningen ska köra fast i gamla hjulspår. Detta konstaterande stöds även av andra forskare som efterlyser en större djärvhet inom forskarvärlden och att inte alla väntar tills alla delar av ett fenomen har belagts innan någon vågar dra slutsatser av mer teoretisk karaktär.¹⁸ Genom att vi tolkar våra faktorer på en relativt hög nivå, genom att flera av våra begrepp är komplexa och svårdefinierbara, har vi inte alltid alla möjliga infallsvinklar täckt på alla underliggande faktorer.

2.1.5 Urval av allianser till undersökningen

Under förundersökningen ringde vi slumpmässigt runt till företag från vår urvalsram och frågade om de hade någon strategisk allians vi kunde studera och om de hade möjlighet att ställa upp på intervjuer. Vi försökte att i största möjliga utsträckning ringa företag i Malmö-Lund-regionen, eftersom vi helst ville ha personliga möten för intervjuerna. Det gick dock inte fullt ut att studera allianser där båda företagen låg i Malmö-Lund-regionen. För de flesta av våra allianser ligger dock åtminstone det ena av alliansföretagen i Malmö-Lund-regionen.

Urvalet för vår undersökning består av sex olika strategiska allianser. Dessa allianser gallrade vi ut under förundersökningens rundringning. Alla allianserna som vi valde ut hade endast två samarbetspartners. Detta säkerställde vi genom att helt enkelt fråga personerna på företagen som vi ringt om de hade någon tvåpartsallians som vi kunde undersöka. Att undersöka allianser med endast två parter var ett medvetet val för att underlätta vår undersökning. Vi anser dock inte att detta innebär några större begränsningar för vår undersökning. Kriterierna från teorin av Brouthers et al (1995) torde vara tillämpbara på ett liknande sätt oavsett om alliansen innehåller två eller flera partnerföretag.

Anledningen till att vi valde allianserna slumpmässigt var att vi inte hade för avsikt att välja ut ett representativt urval av företag utan endast att hitta allianser från samtliga av våra allians typer. Genom att inkludera allianser från alla de olika allianstyperna fick vi också en god spridning bland allianserna på marknaden. Genom att urvalet skett enligt vår indelning av allianser tror vi oss kunna få en spridning över olika slags allianser som gör att vi kan pröva teorin för så olika allianser som möjligt.

Anledningen till att vi valde att undersöka just sex allianser beror på att ett färre antal fallstudier skulle ge en dålig spridning över de olika typer av allianser som vi definierat. Att göra fler fallstudier hade vi helt enkelt inte resurser i form av tid att utföra. Det begränsade antalet allianser som vi undersökt medför dock att representativiteten för en större population kan ifrågasättas. Vår avsikt har dock inte varit att göra någon heltäckande representativ studie utan

¹⁸ Svenning (1996)

endast att försöka konstatera om Brouthers et als teori är empiriskt hållbar eller om något inte stämmer eller saknas. För detta ändamål anser vi att sex allianser är tillräckligt. Om vi undersökt fler allianser hade också mängden information gjort att det hade blivit svårt att analysera och sammanställa materialet som en kvalitativ undersökning.

Eftersom vi ville studera framgångsfaktorer för strategiska allianser så ville vi kunna jämföra lyckade allianser med misslyckade allianser för att kunna se om det fanns något stöd för Brouthers et als teori. Vi hade därför för avsikt att välja ut tre lyckade och tre misslyckade allianser med en lyckad och en misslyckad allians för varje typ av allians. För en närmare beskrivning av vår indelning av allianser se avsnitt 3.1.2, *Indelning av allianser*.

En intressant upptäckt som vi gjorde under rundringningen, under förundersökningen, var att ordet strategisk allians inte är helt allmänt accepterat eller definierat bland företag, åtminstone inte i samma utsträckning som inom den akademiska världen. Flera företag som vi kontaktade använde inte ordet strategisk allians utan istället till exempel strategiskt partnerskap, samarbeten av strategisk vikt eller enbart partnerskap. Vi upptäckte också att partnerskap kan sträcka sig från väldigt enkla arrangemang utan skriftliga avtal till komplexa samarbeten med noggrant utformade avtal. Efter att vi förklarat hur vi definierar en strategisk allians för företagen kunde vi dock diskutera utan några större språkproblem.

Under rundringningens gång stod det ganska snart klart att det inte var helt enkelt att få företag att ställa upp med allianser som var misslyckade. Att de misslyckade allianserna var känsliga att studera fick vi uttryck för bland annat genom att några av de kontaktade personerna uttryckte det som att "[...] vi har så bra kontakt med det andra företaget ändå och vill inte förstöra den relationen [...]" och "[...] vi är ett litet företag och om vi går ut och berättar offentligt om någon misslyckad allians kanske ingen vill samarbeta med oss i framtiden [...]". Vi respekterade detta och ville inte göra någon undersökning i stil med Günter Wallraffs¹⁹ undersökningar under 70-talet där vi under falska förespeglningar skulle ha intervjuat personerna eller samlat in data på annat sätt. I två av fallen, för de rena marknadsallianserna samt för allianserna mellan forskning & utveckling och marknad, lyckades vi hitta företag som ställde upp med namn. I fallet med den rena forskning & utvecklingsalliansen fann vi inte något företag som hade en misslyckad allians som ville ställa upp med sitt namn. I det fallet valde vi därför att låta personerna och företagen vara anonyma.

Ett annat problem som vi stött på i vår undersökning är att vi tvingats studera allianser som i en del fall inte nått sina mål än. Detta drabbar givetvis reliabiliteten i vår undersökning. Våra respondenter kan egentligen inte med säkerhet säga om alliansen är lyckad eller inte eftersom de vet detta först när alliansen nått sitt mål eller avslutats. Detta medför en osäkerhet för våra resultat i några av allianserna. Tyvärr har vi dock på grund av våra tidsramar för arbetet inte haft möjlighet att välja några andra allianser att undersöka.

2.1.6 Undersökningen

Vår studie har genomförts genom att vi intervjuat personer på företagen i de sex strategiska allianser som vi valt ut. Vår strävan har varit att intervjuar tre personer inom varje allians och minst en person på varje företag. I två fall har det dock inte varit möjligt att intervjuar personer

¹⁹ Lundahl & Skärvad (1992)

på båda företagen. I fallet med Anoto och Logitech var det på grund av Logitechs geografiska läge svårt att lokalisera någon person att intervjua och i fallet med Internet Solutions och IntTech var det på grund av anonymitetskravet inte möjligt att kontakta mer än det ena företaget. Företaget vi var i kontakt med ville helt enkelt inte avslöja namnet på sin före detta allianspartner. VD:n på företaget ville inte att det skulle komma ut att de berättat för oss om den misslyckade alliansen. Om vi hade intervjuat det andra företaget ansåg VD:n att det fanns en risk att andra företag skulle få vetskap om att de berättat om den misslyckade alliansen. Han trodde att det kunde bli svårt för dem att bilda allianser i framtiden om andra företag "[...] visste att om en framtida allians misslyckas så går vi ut och berättar det i undersökningar som sedan publiceras". Vi fick därför nöja oss med att intervjua två personer på det företag som vi var i kontakt med.

Anledningen till att vi valde att göra tre intervjuer per allians är att vi på så sätt ville försäkra oss om att reliabiliteten skulle bli så hög som möjligt och inte snedvridas av en persons åsikter. Genom att vi använde minst två och oftast tre intervjuer kunde vi triangulera²⁰ informationen mellan de olika respondenterna och på så sätt uppnå en viss kontroll på vår kvalitativa data. I de fallen där vi endast intervjuat personer på det ena företaget blir givetvis reliabiliteten lägre, men detta är tyvärr igenting vi anser oss kunna göra något åt. För en fortsatt diskussion om problemen kring att vi endast intervjuat personer på det ena företaget se avsnitt 2.2, *Källkritik*.

För att identifiera de anonyma företagen i vår uppsats har vi använt oss av fingerade namn både på företagen och på personerna som vi intervjuat. De övriga uppgifterna om företagen har vi också hållit kortfattade för att inte röja källorna.

Intervjuerna skedde dels som personliga intervjuer där vi åkte ut till företagen och intervjuade och dels som telefonintervjuer med hjälp av trepartsamtal för att båda författarna skulle kunna delta. Intervjuerna varierade något i längd, men alla intervjuerna låg inom spannet 45 till 90 minuter. Under intervjuerna förde vi anteckningar för hand över vad respondenterna svarade. Genom att vi var två personer som omväxlande frågade och antecknade anser vi att vi minimerade risken för att vi skulle missa att anteckna något som respondenterna sagt. Ett alternativ hade varit att använda en bandspelare under intervjuerna för att i detalj fånga vad som sagts. Nackdelen med att använda en bandspelare är dock att efterarbetet blir stort och risken finns att det uppstår en alltför formell atmosfär i intervjusituationen, vilket kan hämma respondenten.²¹

De kvalitativa intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat sätt genom att vi utifrån en frågeguide ställde dels generella frågor och dels mer specifika frågor om samarbetet i alliansen (se bilaga 1 för frågeguiden). Som vi nämnt tidigare så tog vi fram flertalet av frågorna i frågeguiden utifrån de hypoteser vi ställt upp, vilket medför att vi säkerställde att vi samlade in valid information. Förutom frågor som direkt kan härledas till hypoteserna tog vi även fram mer generella frågeställningar till vår frågeguide. Detta för att inte missa faktorer som eventuellt ligger utanför teorin av Brouthers et al (1995) och eventuellt skulle kunna kullkasta teorin. Genom de generella frågorna försökte vi förmå respondenterna att prata fritt om området vilket gjorde att vi undvek att endast bekräfta våra tidigare föreställningar och därmed missa annan relevant information. Detta gjorde att validiteten höjdes ytterligare. Vi försökte också att utforma intervjuerna som en diskussion där vi diskuterade och på så sätt fick en djupare förståelse för de olika faktorerna vi studerade. För att kunna gräva djupare i de

²⁰ Svenning (1996)

²¹ Lundahl & Skärvad (1992)

olika frågeställningarna så hade vi förutom frågeguiden också uppföljningsfrågor av typen: Kan du förklara det närmare? På vilket sätt? Kan du utveckla detta vidare?

De flesta av frågorna som vi ställde var öppna frågor. Avsikten med detta var också att stimulera respondenterna att berätta så mycket som möjligt för oss och att styra respondenterna så lite som möjligt.

Ett problem i vår undersökning har varit att vi studerat allianser som i en del fall inte nått sina mål än. Detta drabbar givetvis reliabiliteten. Våra respondenter kan egentligen inte med säkerhet säga om alliansen är lyckad eller inte eftersom de med säkerhet vet detta först när alliansen nått sitt mål. Detta medför en osäkerhet för våra resultat i en del fall. Tyvärr har vi dock på grund av våra tidsramar för arbetet inte haft möjlighet att välja några andra allianser att undersöka.

För att kunna belägga våra hypoteser har vi undersökt hur företagen i allianserna fungerar tillsammans i dagsläget, för de lyckade allianserna, och hur samarbetet fungerade innan samarbetet avbröts, för de misslyckade allianserna. Kanske ändras vissa av våra undersökta faktorer efter hand som ett samarbete fortskrider. Till exempel kan man tänka sig att personkemin förbättras efter hand som företagen samarbetar eftersom personerna lär sig att samarbeta eller att företagen påverkar varandra så att deras respektive företagskulturer anpassas mot varandra. Det kan ha varit så (även om vi inte fick uttryck för detta i vår undersökning) att företagen har haft våldsamma problem att samarbeta i början men sedan lärt sig att samarbeta. För att undersöka om faktorerna ändras över tiden i samarbetet hade vi behövt göra två undersökningar med några års mellanrum där vi i den första undersökningen hade undersökt företagen när de precis hade börjat samarbeta och den andra undersökningen när företagen antingen hade samarbetat några år eller avslutat samarbetet. Att genomföra två intervjuer med företagen med några års mellanrum hade vi dock ingen möjlighet att göra på grund av våra tidsramar för arbetet.

Genom vårt undersökningsförfarande har vi dock kunnat konstatera om våra olika faktorer förefaller vara viktiga för att kunna samarbeta eller inte. Om en faktor ändras över tiden så att företagen kan samarbeta framgångsrikt allt eftersom samarbetet fortskrider är faktorn inte kritisk för att kunna etablera ett framgångsrikt samarbete. En sådan faktor indikerar snarare att alliansen behöver en inkörningsperiod för att fungera optimalt. Endast de faktorer som inte företagen kan anpassa sig till är av egentligt intresse. Genom att studera faktorerna när samarbeten som misslyckats har avslutats får vi en uppfattning om vilka faktorer som kan ha påverkat att alliansen har misslyckats. I fallen med de lyckade allianserna har vi studerat hur de fungerar i dagsläget vilket gör att vi på samma sätt kan konstatera hur företagen samarbetar.

Vi är tacksamma för att ett antal företag har ställt upp i vår undersökning, men anser inte att vi kunnat skriva enbart sådant som smickrar företagen. Har vår analys lett in på mindre smickrande spår har vi känt oss tvungna att även redovisa dessa. Vi avser dock inte att skjuta något företag i sank eller göra tveksamma tolkningar som skadar våra undersökta företag. Vi har haft funderingar kring vad vi av etiska skäl ska skriva och även kontrollerat en extra gång med våra respondenter om vi uppfattat allt korrekt om något företag utmålats mindre smickrande. Detta kan dock vara ett generellt problem i den här typen av undersökningar som vi har gjort eftersom företagen identifieras med sina namn. Vi har försökt att gå balansgång mellan vad som inte är etiskt korrekt och vad vår tolkning faktiskt leder oss in på.

2.2 Källkritik

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001, s 151) presenterar fyra kriterier som kan användas för att bedöma källor. Dessa är:

- Samtidskrav
- Tendenskritik
- Beroendekritik
- Äkthet

Samtidskravet handlar om att personer som återberättar något som hänt tidigare ska göra detta så nära inpå skeendet som möjligt för att inte glömma vad som egentligen hände. Tendenskritik innebär att bedöma om personen som gör ett uttalande har egna intressen kopplade till det denne säger eller skriver. Eriksson & Wiedersheim-Paul anser att man kan försöka hitta två källor med motsatt tendens som kan balansera varandra för att undvika detta problem. Beroendekritik innebär att man kontrollerar om två källor är påverkade av en gemensam ursprungskälla, till exempel samma artikel. Äktheten handlar om att dokumenten man använder i sin undersökning verkligen är äkta.

Ett problem med samtidskravet vid undersökningen av allianserna var att personerna vi intervjuade var anställda på företagen i allianserna. Detta gör att de kan ha svarat på ett sätt som gynnar deras eget företag. Som vi nämnt tidigare så försökte vi dock att intervjua personer från båda företagen för att kunna triangulera informationen mellan personerna på företagen. I de fallen vi inte kunde intervjua personer på båda företagen hade vi dock inte denna möjlighet. Detta är givetvis ett problem. Vi intervjuade visserligen två personer på det företag som vi var i kontakt med, men eftersom båda respondenterna hade samma arbetsgivare är det möjligt att de har vinklat informationen på ett liknande sätt båda två eftersom de är lojala mot samma företag. Detta drabbar tyvärr reliabiliteten negativt i vår undersökning, men vi ansåg att vi på grund av tidsbrist inte kunde lösa detta på något annat sätt. I de fallen där vi enbart pratat med ett av företagen i en allians blir därför våra resultat mer osäkra.

Kritiken mot den litteratur vi har använt är främst tendenskritik och beroendekritik. Samtidskritik har vi svårt att kunna utreda. Artiklarna och böckerna vi har använt bygger på författarnas egna eller andras undersökningar eller på teoretiska resonemang. Detta medför att det i huvudsak inte är återberättelser från något författarna tycker sig minnas. Genom att vi i huvudsak har använt akademiska tidskrifter och böcker och dess författare har använt sig av referenser kan vi endast utgå ifrån att det författarna skriver är korrekt återgivet, det finns ingen möjlighet för oss att kontrollera att alla författarnas källor är korrekta. Angående teorin som vi har testat har vi dock i största möjliga utsträckning kontrollerat källorna som författarna uppger.

Tendenskritiken kan vara svår att eliminera. Flertalet forskare på olika universitet jobbar även som konsulter åt olika företag. Vi anser att det är sannolikt att även flera av författarna till de artiklar som vi har använt delvis jobbar som konsulter. Detta medför att deras artiklar kan tänkas färgas av detta. Genom att till största delen använda artiklar som har publicerats i vetenskapliga tidskrifter anser vi dock att det finns en viss form av kvalitetssäkring i och med att vi tänker oss att vetenskapliga tidskrifter granskar och ställer krav på att artiklarna ska vara relativt objektiva. Någon garanti för att dessa artiklar skulle vara mer objektiva än artiklar skrivna eller publicerade i andra tidskrifter finns det dock inte. Vi anser dock att artiklar som publicerats i vetenskapliga tidskrifter har en högre trovärdighet än artiklar som ibland kan

tänkas vara skrivna för att sälja lösnummer av en tidning eller tidskrift. Genom att använda universitetets resurser anser vi också att vi har eliminerat en stor del av problemet med äktheten på artiklarna.

Beroendekritiken är intressant när man, som vi har gjort, använder vetenskapliga tidskrifter och böcker som källor. Vi har noterat att det refereras flitigt mellan olika författare sinsemellan. Detta gör att vi tror att en stor del av artiklarna vi har använt säkerligen på ett eller annat sätt har influerats av samma forskare. Det finns dock inte mycket vi kan göra åt detta, utom att konstatera att det är så. Detta fenomen tror vi blir extra tydligt eftersom vi i stor utsträckning använt källor som till övervägande del är av, vad Holme & Solvang (1997) kallar, normativ eller värderande karaktär.

Vi har i de fall där det varit möjligt undvikit att använda sekundärreferenser. Istället har vi letat upp och studerat den refererade forskarens text direkt.

En fråga som vi har ställt oss är hur pass relevant artikeln av Brouthers et al (1995) egentligen är. Finns det verkligen fog för de påståenden som författarna gör utifrån andra källor. När vi läste Brouthers et als artikel och kontrollerade de tillgängliga av källorna så upptäckte vi bland annat att författarna tolkar några begrepp på ett sätt som inte är helt självklart. Ett begrepp som vi särskilt lade märke till var Lorange & Roos (1992) begrepp ”strategic match” som Brouthers et al tar upp under rubriken proportionella nivåer av risk. Det är inte orimligt att placera strategic match-begreppet under denna rubrik, men faktum är att Lorange & Roos i sitt begrepp tar upp bland annat behovet av komplementäritet mellan färdigheterna hos alliansföretagen och behovet av likheter i företagskulturerna mellan alliansföretagen. Vi anser därför att Lorange & Roos begrepp är betydligt bredare än enbart risk. Det går visserligen att använda perspektivet risk för att betrakta begreppet strategic match, men det är som sagt inte helt självklart att begreppet ska betraktas ur detta perspektiv. Generellt har vi kontrollerat om vi även kan hitta andra forskare som har liknande åsikter som Brouthers et al (1995). Dessa forskare kommer vi att ta upp när vi tar fram hypoteser från Brouthers et als artikel i kapitel 4, *Hypoteser och operationaliseringar*.

2.3 Problem med definitioner

Under vår undersökning upptäckte vi att det finns problem med både definitionen av lyckade och misslyckade strategiska allianser som vi valde och med indelningen av allianser.

I en av allianserna, alliansen mellan Vitec Fastighetssystem och Eyescream@home, hade inte de ursprungliga målen uppnåtts. Vi fick därför under förundersökningen uttryck för att den därmed hade misslyckats. Senare upptäckte vi att företagen egentligen inte ansåg att själva alliansen var misslyckad utan hade syftat på att själva resultatet av alliansen delvis hade misslyckats. Företagen ansåg inte att själva alliansen var misslyckad eftersom misslyckandet berodde på en yttre händelse som låg utanför båda företagens kontroll. Det som hade hänt var att marknaden inte hade utvecklats lika positivt som företagen från början kalkylerat med. Det hade i detta fall antagligen inte spelat någon roll vilken allianspartner företagen hade valt inom sitt verksamhetsområde, marknaden hade utvecklats likadant i alla fall. Eftersom teorin vi har prövat är inriktad på själva valet av partner är det därför inte rättvisande att säga att denna allians var misslyckad. Tyvärr var då vi upptäckte detta alldeles för sent för oss att leta upp en ny allians att undersöka. Vi har därför studerat två lyckade allianser under allianser

mellan forskning & utveckling och marknad. Alliansen är dock intressant att studera i vilket fall som helst eftersom vi ändå kan se om teorin av Brouthers et al (1995) verkar stämma för lyckade allianser. Den enda nackdelen är att vi inte kan ställa en lyckad mot en misslyckad allians för denna typ av allianser, varför våra slutsatser inom denna allianstypen blir något mer osäkra.

Att dela in allianser i olika typer upptäckte vi som sagt också var problematiskt. Det största problemet med indelningen vara att allianserna vi undersökte helt enkelt hade flera olika syften. Därmed kunde vi i princip definiera samma allians som tillhörande flera olika av våra allianstyper på samma gång. Vi har valt att klassificera våra undersökta allianser utifrån vad vi uppfattat som huvudsyftet med alliansen. Vi har även frågat våra respondenter under förundersökningen om deras åsikt om klassificeringen för att få en så korrekt bild som möjligt av indelningen.

Att allianserna hade flera olika syften på samma gång anser vi vara intressant. Detta medför att det inte är helt självklart hur en klassificering utifrån syftet ska ske. Vi anser dock inte att detta problem är kritiskt för vår undersökning. Vårt syfte har endast varit att välja ut allianser med olika syften och där samarbetet skett mellan olika funktioner vilket vi också har gjort. Vi anser med andra ord att det inte är nödvändigt att undersöka arketyper av de olika allianstyperna för att verifiera vår undersökta teori. Vi ställer oss också frågande till hur många strategiska allianser som verkligen kan betraktas som en av arketyperna?

Vi spekulerar också i om det eventuellt kan vara svårare att klassificera allianser inom IT-branschen, än i andra branscher. Eftersom produkterna, till exempel datorprogram, ofta behöver integrationsarbete för att fungera tillsammans kan det krävas många slags utbyten mellan företagen som ingår till exempel en forskning & utveckling till marknadsallians. Som sagt, vi har försökt att fokusera indelningen av allianserna på huvudsyftet med alliansen.

3 Teori

I detta kapitel kommer vi att ta upp de teorier som vi sedan behöver för att kunna ta fram hypoteser och pröva dessa. Vi tar i detta kapitel bland annat upp teorin av Brouthers et al (1995).

3.1 *Strategiska allianser*

3.1.1 Motiv för att bilda allianser

I litteraturen nämns en mängd olika motiv. Motiven kan till exempel vara att lära sig något från ett annat företag som besitter komplexa färdigheter som bygger på tyst kunskap.²² Man kan också tänka sig att företag ingår allianser för att slippa utveckla eget kunnande och en egen organisation för alla funktioner inom företaget.²³

Det går också att tänka sig att företag ingår allianser för att undvika riskerna associerade med utvecklingen av nya produkter²⁴ eller vid marknadsosäkerhet, om företaget vill öka sin resurseffektivitet eller minska sitt resursberoende.²⁵ En annan möjlighet är att företaget vill dela investeringar och därmed risker med andra företag.²⁶

Att ingå en allians ligger relativt nära alternativet att gå samman med eller köpa upp ett annat företag. En uppenbar fråga är då varför företag väljer att ingå allianser istället för att helt enkelt köpa upp ett företag som erbjuder något som företaget behöver? Ett svar på denna fråga kan vara att ett uppköp av ett annat företag innebär att man måste betala för icke-distinkta tillgångar och konfronteras med ett avsevärt större problem med organisationsintegrationen.²⁷ Detta innebär alltså att en strategisk allians kan vara ett kostnadseffektivt sätt att förstärka sin konkurrenskraft. Att ingå en strategisk allians är dessutom ett flexiblere alternativ än att gå samman eller köpa upp ett annat företag eftersom företagen som ingått alliansen antagligen kan dra sig ur betydligt enklare och billigare än vid ett uppköp.

Det finns som vi sett många olika motiv för att ingå en strategisk allians. De absolut flesta motiven går dock att härleda till två grupper av motiv: forskning & utvecklingsrelaterade samt marknadsrelaterade motiv.

²² Hamel (1991)

²³ Elg & Johansson (2000)

²⁴ Sivadas & Dwyer (2000)

²⁵ Varadarajan & Cunningham (1995)

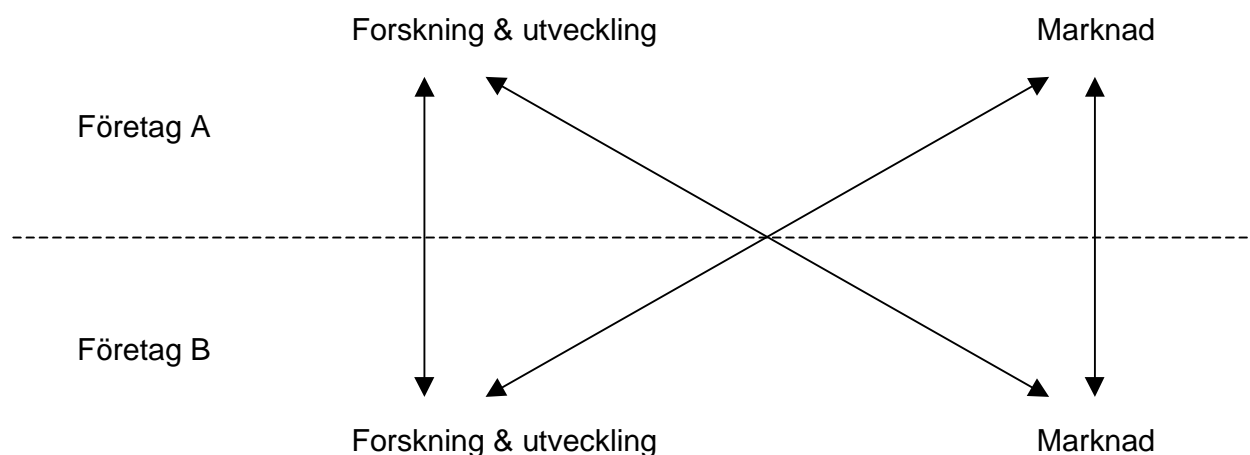
²⁶ Elg & Johansson (2000)

²⁷ Hamel (1991)

3.1.2 Indelning av allianser

Precis som för motiven finns det ett antal olika föreslagna indelningar av olika slags strategiska allianser. Vår indelning av allianser har vi använt för att välja ut olika slags allianser till vår undersökning för att få en god spridning inom alliansområdet. Detta för att enklare kunna upptäcka om det finns brister i teorin vi undersöker.

Vår indelning av allianser bygger på en indelning som Lorange och Roos (1992, s 35) presenterar. Vår indelning är dock en något förenklad variant jämfört med Lorange och Roos indelning. Vår indelning kan åskådliggöras enligt figur 1.



Figur 3.1 Indelning av allianser

I figur 1 ser vi att samarbetet kan ske antingen mellan företagens forskning & utvecklingsfunktioner, mellan företagens marknadsfunktioner eller mellan forskning & utvecklingsfunktionen hos den ena parten och marknadsfunktion hos den andra. Att vi valt just denna indelning beror främst på tre faktorer. För det första så finns det även andra författare som delar in allianser på ett liknande sätt som Lorange & Roos.²⁸ För det andra så anser vi att denna indelning passar väl in i hur Brouthers et al (1995) delar in allianser och från vilka vi hämtat teorin vi ska pröva empiriskt. Brouthers et al diskuterar till exempel kring olika komplementära färdigheter som ligger inom dessa områden och nämner även kombinationen där företag samarbetar mellan forskning & utveckling och marknadsidan. För det tredje så tror vi att en indelning av allianser som ligger relativt nära indelningen av motiven som vi presenterade i det förra avsnittet kan avslöja eventuella brister i Brouther et als teori. Vi tänker oss till exempel att företagen kanske inte alltid är intresserade av några komplementära färdigheter när ett rent marknadssamarbete ingås. Istället kanske företagen endast är ute efter att minimera marknadsrisken genom att nå nya kunder snabbare.

Lorange & Roos anser att två företag bland annat kan ingå en forskning & utvecklingsallians för att uppnå skalfördelar. Detta tror vi dock inte är speciellt framträdande hos små och medelstora teknikföretag, som vi kommer att studera. Eftersom företagen är små finns det helt enkelt inte mycket skalfördelar att uppnå. Istället tror vi att en annan faktor som Lorange & Roos nämner är intressant, nämligen att utnyttja kritiska mänskliga kunskaper bättre. Genom att företagen är små så kan man tänka sig att de inte har någon möjlighet att själva skaffa sig

²⁸ Se till exempel Inkpen (1998b) och Varadarajan & Cunningham (1995)

all teknisk kompetens som behövs för att kunna utveckla sina produkter för olika marknader eller kunder.

Anledningen till att ingå en ren marknadsallians är enligt Lorange & Roos att företagen kan uppnå en större marknadsnärvaro genom att dela på kostnader för att ta sig ut på marknaden och därmed snabba upp inträdet på viktiga marknader.

En allians mellan forskning & utveckling och marknad tjänar enligt Lorange & Roos syftet att företag som till exempel har en unik teknologi istället för att lägga resurser på att bygga egna försäljningskanaler kan utnyttja företag med redan etablerade försäljningskanaler.

3.2 De fyra C:na

I detta avsnitt kommer vi att beskriva de olika delarna av den av Brouthers et al (1995) skapade teorin. Teorin består av fyra kriterier av faktorer. Kriterierna är komplementära färdigheter, samarbetsvilliga kulturer, förenliga mål och proportionella nivåer av risk. Artikeln vi utgått ifrån är skriven på engelska. På engelska bildar initialbokstäverna i de fyra kriterierna fyra stycken C:n. Vi kommer att beskriva kriterierna under varsin rubrik, vilket även Brouthers et al gör i sin artikel. Vi har dock valt att översätta alla begrepp till svenska. För att läsaren ska kunna se de ursprungliga orden för de olika kriterierna som används i artikeln har vi skrivit dessa inom parentes efter varje rubrik.

Brouthers et als teori är framför allt inriktad på hur företag ska välja ut en partner till en framtida allians. Detta medför antagligen att vissa andra framgångsfaktorer för strategiska allianser som inte är tillämpbara vid valet av partner inte tagits med i teorin. Brouthers et al uttrycker också att teorin gäller för internationella strategiska allianser. Vi ser dock inget hinder för att även pröva teorin för inhemska allianser, vilket vi i huvudsak gjort.

En utvidgning av Brouthers et als fyra C:n finns hos Medcof (1997). Han har enligt honom själv använt Brouthers et als fyra C:n, men presenterar det "[...] som ett konceptuellt något annorlunda paket."²⁹ Medcof utvidgar framför allt Brouthers et als teori genom att ta särskild hänsyn till när ett företag ska välja ut flera partners till en strategisk allians och han skiljer också på kortsiktig och långsiktig alliansstrategi. Vi har dock i vår studie endast valt att studera allianser mellan två företag. Vi anser inte heller att det är nödvändigt att skilja på kortsiktig och långsiktig alliansstrategi. Vi ser en strategi som definitivt långsiktig. Vad som är "långt" beror i sin tur på vad som är en rimlig planeringshorisont i branschen som företaget verkar i.

3.2.1 Komplementära färdigheter (Complementary Skills)

Innebörden av detta är att ett företag som avser att bilda en strategisk allians ska välja en allianspartner som kan bidra med andra färdigheter än vad företaget själv innehar. Brouthers et al (1995) anser att när ett företag väljer en allianspartner ska därför inte enbart storleken på det finansiella bidraget som en potentiell allianspartner kan bidra med beaktas. Även faktorer

²⁹ Medcof (1997) s 731

som färdigheter, teknologi och marknader som en potentiell samarbetspartner kan bidra med i en allians är av vikt. Det är även viktigt att företaget letar efter ett företag som producerar något specifikt eller något som företaget vet att det behöver. Att välja ett företag baserat enbart på området det är aktivt inom riskerar, enligt Brouthers et al, att skapa en misslyckad allians.

Andra faktorer som, enligt Brouthers et al, ska övervägas är en potentiell partners erfarenhet, utvecklingsmöjligheter och potential att göra ett reellt bidrag i alliansen.

Brouthers et al anser att ett företag måste vara berett att ge lika mycket som det får i en strategisk allians. De anser att företag som är ute efter att ta så mycket de kan från sin allianspartner utan att erbjuda något själv ovillkorligen kommer att stjälpa en ingången allians. Förutom att ge och ta lika mycket måste också företagen i alliansen, enligt Brouthers et al, vara villiga att vara beroende av varandra för att alliansen ska fungera. Vi tolkar detta som att författarna anser att företagen måste lita på att de andra parterna i alliansen kan bidra med komplementära färdigheter för att alliansen ska fungera.

Brouthers et al hänvisar också till empiriska undersökningar som har visat på vikten av komplementära färdigheter mellan olika allianspartners. Författarna anser att nya teknologiföretag äger teknologi och kunskap men saknar ofta chefer som är kunniga i att styra ett företag samt marknadsföringsexperter. Dessutom är de små företagen ofta beroende av riskkapital för att överleva. De stora företagen har kunniga chefer och marknadsföringspersoner, men saknar ibland tekniskt kunnande. Genom att de stora företagen bildar allianser med de små företagen kan båda parter dra nytta av varandras komplementära färdigheter.

3.2.2 Samarbetsvilliga kulturer (Cooperative Cultures)

Innebörden av detta är att företag som avser att bilda en strategisk allians bland annat ska välja en allianspartner som har en företagskultur som passar samman med det egna företags företagskultur.

Brouthers et al (1995) anser också att dålig personkemi och managementstil som inte passar samman mellan företagen inte kan botas, utan endast undvikas. Tekniska kunskaper, finansiell styrka eller marknadsmöjligheter kommer inte enligt författarna att resultera i en fungerande allians om parterna inte kan komma överens.

För att kunna skapa samarbetsvilliga kulturer hos företagen i alliansen underlättar det, enligt författarna, om det inte är allt för stor skillnad i företagens storlek, finansiella resurser och interna arbetsmiljö. Författarna anser att nödvändigt förtroende mellan företagen lättare uppstår i alliansen om företagens ledningsstil kompletterar varandra. Författarna anser också att det ska finnas en jämlik relation mellan ledningarna i företagen i alliansen för att alliansen ska ha förutsättningar för att lyckas. Detta blir enligt författarna speciellt viktigt i allianser där företagen har olika storlek.

Brouthers et al menar att det kan vara extra svårt att etablera samarbetsvilliga kulturer när alliansparterna befinner sig i olika länder. Detta beroende på att människor i olika länder har olika värderingar och attityder. Brouthers et al exemplifierar med att konstatera att vissa

länders kultur är individualistiskt inriktad medan andra länder har en mer grupporienterad inriktning.

Brouthers et al anser att allianser inte kan fungera från toppen och ner i företagen. Istället krävs det en betydande delegation, vilket leder till att personer på olika nivåer i organisationen lär sig från det andra företaget.

Faran med samarbetskulturer är enligt författarna att ett företag oavsiktligt kan föra över unik kärnteknologi, förmågor eller kunskaper till det andra alliansföretaget. För att undvika att drabbas av opportunistik från sin allianspartner ska företagen därför vakta sina inhemska färdigheter så att inte den andra parten utnyttjar alliansen för egna syften.

3.2.3 Förenliga mål (Compatible Goals)

Innebörden av detta är att två företag som avser att bilda en strategisk allians ska ha mål som är förenliga. Brouthers et al (1995) anser också att en allians är mer trolig att misslyckas om den inte flyttar fram båda företagens strategiska mål och att det bästa är om de strategiska målen sammanfaller medan konkurrensmålen skiljer sig åt mellan företagen. Enligt författarna är det speciellt viktigt att företag skattar en tänkt samarbetspartners mål. Detta för att kunna avgöra om det är troligt att den tänkta partnern kommer att bidra till att göra alliansen lyckad för det egna företaget. Brouthers et al ger som exempel på strategiska mål och konkurrensmål att två företag kan ha samma strategiska mål genom att de är tillverkare av CD-skivor, men ha olika konkurrensmål genom att de inte konkurrerar om samma kunder.

Brouthers et al nämner att stora företag ibland skickar anställda till mindre partners med det enda målet att få kunskap från det lilla företaget. Det lilla företaget kanske tror att samarbetet går ut på att åstadkomma något, medan det stora företaget har andra planer. Detta skulle med andra ord vara ett uttryck för opportunistiskt beteende från det stora företags sida. Brouthers et al anser att ett sådant opportunistiskt beteende leder till misslyckade allianser.

Enligt författarna utgör tvetydiga mål, otydliga direktiv och okoordinerade aktiviteter de främsta orsakerna till misslyckade gemensamma risktaganden. För att undvika tvetydiga eller olika mål mellan parterna i en allians ska företagen genomföra genomgångar av vad som åstadkommit av företagets ursprungliga mål för alliansen minst var tredje till sjätte månad. Brouthers et al hänvisar till en undersökning som kom fram till att en nyckelkomponent för misslyckade allianser var signifikant skillnad i mål mellan företagen. Skillnaden i mål skapade konflikter både i hur alliansen bemannades och sköttes och i attityder och mål för de olika personerna i samarbetet. Författarna hänvisar till Lorange och Roos (1992), som anser att målen hos företagen i en allians måste vara komplementära för att alliansen ska lyckas. Målen måste stötta varandra och inte tävla med varandra.

3.2.4 Proportionella nivåer av risk (Commensurate Levels of Risk)

Detta innebär att företagen som ingår en strategisk allians ska fördela olika risker proportionellt mellan sig.

Brouthers et al (1995) anser att företag kan dela finansiella risker och konkurrensrisker. Genom en allians för gemensam produktutveckling kan till exempel två företag dela den finansiella risken med utvecklingen men också konkurrensrisken genom att båda företagen får tillgång till samma produkt. Detta innebär att företagen får tillgång till en gemensam produkt där ingen har ett konkurrensövertag. Även för ett företag som själv har den finansiella styrkan att utföra en satsning så kan risken vara så stor att en strategisk allians är att föredra, enligt författarna. Författarna anser att proportionella nivåer risk mellan företagen i en allians fungerar som ett klister som håller ihop alliansen. Om ingenting är på spel så har inte heller företagen något incitament att stanna tillsammans, resonerar författarna.

Brouthers et al anser att i situationer där teknologin ändras snabbt så kan ett företag exponera sig för ett stort misslyckande om inte risken sprids i ett konsortium. De anser dock att risken mellan företagen måste spridas proportionellt för att alliansen ska kunna bli framgångsrik. Författarna lyfter i detta sammanhang fram att det kan vara speciellt problematiskt att åstadkomma proportionella nivåer risk när väletablerade eller större företag ska bilda en allians med ett mindre företag.

En annan fråga som författarna tar upp är att företag som överväger att bilda en allians ska fråga sig själva hur viktig en allians är för deras presumtiva partner. Att företagen är ömsesidigt beroende av varandra ser författarna som en styrka i en strategisk allians.

Brouthers et al anser också att för att få en allians som är stabil över tiden måste företagen se på riskdelning som en fortlöpande angelägenhet. Genom att företagen drar full nytta av vad den andra parten har att erbjuda etableras en kontinuerlig lärandeprocess som gör att riskdelningen mellan företagen förblir densamma som från början. Om ett företag lär sig betydligt mer än sin partner kommer riskfördelningen att rubbas vilket enligt författarna leder till att alliansen snabbt löses upp och lämnar den ena parten i ett ogynnsamt läge på marknaden.

Författarna hänvisar även till Lorange och Roos (1992, s 30), som anser att företag som ska ingå en strategisk allians måste ha en ”strategic match”. Detta ser Brouthers et al som ett stöd för att företagen i en allians måste ha likvärdiga nivåer av risk för att få ett framgångsrikt samarbete.

3.3 Företagskultur

Brouthers et al (1995) tar upp samarbetsvilliga kulturer som en viktig faktor för att kunna skapa en framgångsrik strategisk allians. För att förstå vad en företagskultur egentligen är och vad den består av kommer vi i detta avsnitt att ta upp några olika författare som har diskuterat kring vad en företagskultur är.

Thompson & Strickland (2001) anser att en företagskultur utgörs av ett företags värderingar, uppfattningar, affärsprinciper, traditioner, sätt att arbeta på och interna arbetsmiljö. De exemplifierar genom att bland annat beskriva General Electrics och McDonalds företagskulturer. Författarna anser att General Electrics företagskultur präglas av att vara en hårt driven och resultatorienterad kultur medan McDonalds präglas av ledningens kontinuerliga budskap om vikten av kvalitet, service, renlighet och kundvärde.

Parkhe (1991) har studerat hur kulturella influenser påverkar personer inom ett företag. Han delar in influenserna i fyra nivåer: samhällsnivå, nationellnivå, företagsnivå och operationellnivå.

Ett samhälles kultur, menar Parkhe, utgörs av samtliga aspekter inom ett samhälle som påverkar en persons normer, värderingar och beteende. Den nationella kontexten inkluderar å sin sida branschstruktur, institutioner samt myndigheters lagar och regler.

På företagsnivå utgörs influenserna av företagskulturen. Denna, skriver Parkhe, utgörs av de ideologier och värderingar som karaktäriserar ett särskilt företag. Ideologierna och värderingarna har sedan i sin tur kopplingar till den samhällskultur och nationella kontext som påverkar ett företag. Parkhe menar att företagskulturen har stor betydelse för den strategiska alliansen. Parkhe anser därför att ett företag måste ta sig tid att lära sig förstå en samarbetspartners ideologier och värderingar för att samarbetet ska kunna fungera.

Den operationella nivån handlar om hur managementstil och organisatorisk struktur influerar personer inom företaget. Managementstilen kan vara utformad så att den inbjuder till medverkan bland de anställda eller så kan makten kretsa kring några få personer. Den kan också präglas av omfattande delegering eller delegering i en mer begränsad omfattning. Vidare menar Parkhe att personer inom företaget påverkas av om beslutsfattandet är centraliserat eller decentraliserat samt i vilken utsträckning som företaget förlitar sig på formell planering och olika kontrollsysteem.

Fedor & Werther (1995) har studerat företagskulturers påverkan i internationella strategiska allianser. De anser att alla framgångsrika företag bildar sin egen unika kultur. De definierar företagskultur som specifika uppfattningar och metoder för att lösa problem som företaget har funnit vara framgångsrikt. De delar in ett företags kulturella identitet i två delar. Den första delen handlar om ett företags anpassning till sin externa miljö, vilket de kallar grundläggande strategi. Den andra delen handlar om ett företags organisering av sina interna processer, vilket de kallar internt managementsystem.

Den grundläggande strategin består enligt Fedor & Werther bland annat av ett företags affärsidé. Affärsidén utgör enligt författarna det mest grundläggande elementet i ett företags kultur. De anser att affärsidén omfattar företagets kärnkompetenser och att den därmed har en stark inverkan på de värderingar som är viktiga för ett företags identitet. Författarna anser också att affärsidén förändras mycket sakta över tiden om den förändras överhuvudtaget. En annan del av den grundläggande strategin består av de strategier som ett företag använder sig av för att försvara sin konkurrensposition samt uppnå sina strategiska mål. Dessa strategier påverkar enligt Fedor & Werther ett företags interna beteende och därmed företagskulturen. Den sista delen av den grundläggande strategin handlar enligt Fedor & Werther om metoder för att mäta ett företags prestationer. Om dessa metoder är fastslagna och allmänt accepterade, främst hos den högre ledningen, så är det enligt författarna lättare att organisera humankapitalet så att alla jobbar mot samma mål. Om det inte finns en allmän acceptans eller om metoderna inte är fastslagna så kan företagskulturen enligt Fedor & Werther splittras. Detta yttrar sig enligt författarna genom att det uppstår konflikter mellan olika delar av företaget.

Det interna managementsystemet ger enligt Fedor & Werther stöd åt företagets grundläggande strategi. De anser därför att när den grundläggande strategin förändras så måste det interna managementsystemet också förändras.

Fedor & Werther identifierar fem dimensioner som tillsammans bygger upp det interna managementsystemet. Den första är ett gemensamt språk. Med gemensamt språk avser författarna inte bara att samma nationella språk talas utan även att andra uttrycksmedel och undertoner uppfattas likadant. För att en grupp ska kunna arbeta effektivt så måste ett gemensamt språk användas enligt författarna.

Den andra dimensionen utgörs av företagets gränser som särskiljer personer och indelar dem i olika grupper. Mellan personerna inom en grupp uppstår ett förtroende vilket inte sker på samma sätt mellan personer som tillhör olika grupper. Detta *vi och dom* fenomen har enligt Fedor & Werther en stor inverkan på vem som ingår i beslutsfattandet och även vem som kommer att avancera inom företaget.

Den tredje dimensionen utgörs av hierarkiska relationer. Graden av distribuerad makt och status inom företaget har enligt Fedor & Werther stor betydelse för relationerna mellan anställda och chefer. Relationerna som finns mellan anställda och chefer ger, enligt Fedor & Werther, även effekt på det beroende eller den självständighet som finns mellan de anställda.

Den fjärde dimensionen utgörs av relationen mellan jämlikar inom företaget. Personerna inom företaget kan känna både kärlek och hat till varandra. Enligt författarna finns det alltid riktlinjer inom företaget som vägleder hur individers känslor mot varandra ska hanteras samt hur konflikter ska lösas. Dessa riktlinjer utgörs enligt författarna av regler och normer och de finns i alla företag.

Den femte och sista dimensionen utgörs enligt Fedor & Werther av belöningsystem i företaget. Författarna anser att det sätt på vilket företag utvärderar och belönar individuella prestationer ger effekt på beteendet hos individerna i organisationen.

Utifrån ovanstående diskussioner kan vi konstatera att företagskulturer är komplexa och därför svåra att formalisera. Vi har dock identifierat följande faktorer som särskiljande för en företagskultur från den ovanstående diskussionen:

- Ideologier och värderingar
- Specifika uppfattningar och metoder för att lösa problem
- Språk
- Företagets gränser som indelar personal i olika grupper
- Grad av distribuerad makt
- Regler och normer om förväntat uppträdande
- Belöningsystem

Den ovanstående listan av faktorer är säkerligen inte fullständig, utan det finns säkert fler faktorer som en företagskultur kan anses bestå av. Vi anser dock att listan relativt väl speglar den bild vi har fått av företagskulturer utifrån diverse litteratur.

Framför allt ideologier och värderingar kan av de ovanstående faktorerna behöva en utförligare förklaring. Ideologi definieras enligt Nationalencyklopedin (1992) som åskådning av något och i synnerhet samhällsåskådning. En ideologi utgör då enligt Nationalencyklopedin (1992, s 343) "[...] en någorlunda sammanhängande enhet vilken innehåller såväl antaganden om verklighetens beskaffenhet som värderingar och handlingsnormer". En definition av värderingar hittar vi hos Hoyer & MacInnis (2001, s 416) som anser att en värdering är en "[...] ihållande uppfattning att ett givet beteende eller resultat är önskvärt eller bra". Utan att

fördjupa oss allt för mycket i filosofiska resonemang kan vi konstatera att värderingar är *ihållande* uppfattningar. Genom att en ideologi betyder på vilket sätt som till exempel ett företag anser att världen är beskaffad indikerar även detta att det rör sig om en ihållande uppfattning. Detta anser vi betyder att en företagskultur också kan anses vara ihållande. En företagskultur kan säkerligen förändras, men detta kommer i så fall att ske över en längre tidsperiod.

3.4 Kunskap och lärande

Vi avser inte att fördjupa oss i detta ämne utan tar endast upp detta som en bakgrund till vår operationalisering av lärandet. Eftersom kunskap och lärande är nära relaterade behöver vi först konstatera vad kunskap är innan vi kan definiera lärande.

3.4.1 Kunskap

För att klargöra vad kunskap är så har vi valt att använda Davenport & Prusaks (2000) definition av kunskap. Detta har vi gjort då deras definition känns pragmatisk och relativt enkel och passar därför vårt syfte väl.

Tre entiteter diskuteras av Davenport & Prusak (2000) för att kunna definiera kunskap. Dessa entiteter är data, information och kunskap. Davenport & Prusak ser data som ett antal diskreta och objektiva fakta kring en händelse utan några värderingar eller kopplat till något sammanhang. Information ses av Davenport & Prusak som ett meddelande där data placeras in i ett sammanhang och har en värderande hållning.

Enligt Davenport & Prusak så upplever de flesta människor kunskap som något bredare, djupare och rikare än data och information. När människor avser kunskap kopplar de denna till en person med utbildning och intelligens som besitter en förståelse av ett ämne som är grundlig, upplyst och tillförlitlig. Kunskap är därför något som uppstår i människors hjärnor genom att information utvärderas efter en persons erfarenhet, värderingar, expertinsikter och efter sammanhanget som informationen förekommer i. Kunskap kan också anses inbäddad i organisationers rutiner, processer och normer. Kunskap är på grund av sin komplexitet också något som enligt Davenport & Prusak är svårt att beskriva med ord eller genom logiska termer.

3.4.2 Lärande

Flera författare ser på lärandet från två perspektiv, det individuella lärandet och det organisatoriska lärandet. Det individuella lärandet avser lärandet hos en enskild individ och det organisatoriska lärandet avser lärandet hos en organisation, till exempel ett företag.

Argyris & Schön (1978) ser individuellt lärande som en konstruktion, prövning och rekonstruktion av kunskap. Kim & Cooper (1993) presenterar en definition där individuellt lärande kopplas till aktioner och tankar. Aktioner avser en persons förvärvande av kunskap och tankar

avser en persons förmåga att skapa en konceptuell förståelse utifrån sina förvärvade kunskaper, det vill säga utifrån sina erfarenheter.

Kim & Cooper (1993) ser kopplingen mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande som självklart. Enligt Kim & Cooper så är alla organisationer en sammansättning av individer vilket därmed gör att kopplingen är befogad. De påpekar dock att en organisation kan lära sig oberoende av en specifik individ men kan inte lära sig oberoende av alla individer.

Även Argyris & Schön (1978) ser kopplingen mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande. De påpekar att organisatoriskt lärande inte är samma sak som individuellt lärande men att en organisation lär sig endast genom dess individers erfarenheter och aktioner. Därmed finns det en koppling mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande.

Enligt Hedberg (1981) så vore det ett misstag att påstå att det samlade individuella lärandet är samma sak som organisatoriskt lärande. Han påpekar att organisationer inte har någon hjärna. Istället har organisationer kognitiva system och minne. Vidare menar Hedberg att individer utvecklar personligheter, vanor och tro över tiden på samma sätt som organisationer utvecklar sina uppfattningsbilder och ideologier. Individer byts ut och nya kommer in och ledarskapet skiftar men organisationers minne bevarar särskilda beteende, normer och värderingar i det längre perspektivet. Tolkningen av detta är att Hedberg menar att individers lärande fastnar inom organisationen oavsett om enskilda individer stannar kvar inom organisationen eller lämnar den.

Hedbergs tolkning får stöd hos Tsang (1999) som diskuterar kopplingen mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande då individer är agenter för en organisations lärande. Tsang menar att lärande hos en individ måste delges med andra individer och även institutionaliseras i organisationen innan det individuella lärandet blir en del av det organisatoriska lärandet.

Ovanstående diskussion har lyft fram att lärande innebär att kunskap prövas, konstrueras och rekonstrueras. Detta innebär att all kunskap som överförs från det ena företaget till de andra i en allians och som bidrar till att företagets kunskap omprövas och förändras innebär att företaget lär sig. Det organisatoriska lärandet uppfattar vi som i princip samma sak som det individuella lärandet med den skillnaden att det organisatoriska lärandet stannar kvar inom en organisation oavsett om enskilda individer finns kvar inom organisationen eller inte. Dessa definitioner ger en bild av vad kunskap och lärande är, men visar samtidigt att det är komplicerade begrepp att operationalisera.

4 Hypoteser och operationaliseringar

Vi kommer i detta kapitel att presentera hur vi har tagit fram våra hypoteser från artikeln av Brouthers et al (1995) och även hur vi avser att pröva de olika hypoteserna, det vill säga operationaliseringar.

För att undersöka om det finns något empiriskt stöd för Brouthers et als teori har vi valt att utifrån artikeln där teorin presenteras identifiera begrepp och resonemang som vi sedan använt för att sätta upp ett antal hypoteser kring framgångsrika allianser. Eftersom vi vill undersöka Brouthers et als presenterade teori faller det sig naturligt att också utgå från denna teori när vi tagit fram hypoteserna. I de fall där det varit möjligt har vi också operationaliserat begreppen utifrån Brouthers et als teori. Eftersom Brouthers et als artikel är relativt kortfattad har vi i vissa fall inte kunnat uttyda någon distinkt operationalisering ur artikeln. I de fallen har vi istället själva tolkat begreppen och använt andra studier som har utförts inom området eller andra författares teorier.

För att undersöka de olika hypoteserna har vi på grund av att flera av våra begrepp är svåra att operationalisera helt enkelt frågat våra respondenter frågor kring de olika hypoteserna. Vi har även analyserat vår insamlade information för att på så sätt se om det finns andra möjliga tolkningar än den som våra respondenter gör. För att kunna jämföra företagens storlek och finansiella styrka har vi också utgått ifrån finansiell information.

Vi kommer att presentera de framtagna hypoteserna under Brouthers et als respektive kriterium.

4.1 *Komplementära färdigheter*

Enligt Brouthers et al (1995) så ska ett företag som avser att bilda en strategisk allians välja en partner som kan bidra med andra färdigheter än vad företaget själv har. Färdigheter likställer vi här med att företagen har kunskap om något. Beroende på syftet med alliansen så kan de två partnerföretagen komplettera varandra på olika sätt. Den ena partnern kan bidra med marknadsfärdigheter medan den andra partnern bidrar med forskning & utvecklingsfärdigheter. Det kan också vara så att båda företagen bidrar med marknadsfärdigheter eller forskning & utvecklingsfärdigheter men att deras respektive färdigheter inte är identiska. Det ena företaget kan till exempel ha färdigheter inom ett teknikområde medan den andra partnern har färdigheter inom ett annat teknikområde. På samma sätt kan det ena företaget ha färdigheter inom ett marknadssegment medan det andra företaget har färdigheter inom ett annat marknadssegment. Det kan också finnas flera typer av komplementära färdigheter inom samarbetet samtidigt där företagen bidrar med flera komplementära färdigheter till varandra.

På ett liknande sätt som Brouthers et al anser Faulkner (1995) att företag som ska ingå en strategisk allians ska söka efter en partner som har komplementära resurser och kärn-

kompetenser. Han anser att företagen behöver de komplementära färdigheterna för att kunna uppnå synergieffekter tillsammans och därmed uppnå konkurrensfördelar genom samarbetet. Han anser också att när ett företag ingår en allians med ett annat företag som har färdigheter som företaget själv inte har utgör detta ett lågriskalternativ för att få tag i dessa färdigheter. Limerick & Cunnington (1993) anser att företag som avser att bilda en allians ska välja en partner med starkt komplementära färdigheter till företagets egna färdigheter. De anser att färdigheterna kan vara överlappande men ska inte vara identiska.

Contractor & Lorange (1986) anser, till skillnad från Brouthers et al, Faulkner och Limerick & Cunnington, att företag även kan åstadkomma framgångsrika strategiska allianser genom att ingå allianser med företag som har likadana färdigheter som företaget själv har. Genom ett sådant samarbete kan företagen enligt Contractor & Lorange minska riskerna och kostnaderna. Om färdigheterna kan vara både olika och lika anser vi dock inte att det rör sig om någon komplementäritet. Vår definition av komplementäritet, som även passar in på Brouthers et als definition, är att företagen ska ha olika färdigheter.

För att kunna konstatera om våra undersökta allianser präglas av att partnerföretagen har komplementära färdigheter har vi frågat våra respondenter vad de ser hos det andra företaget som de behöver. Utifrån detta har vi sedan kunnat tolka om företagen erbjuder komplementära färdigheter till varandra eller inte.

Hypotes 1: Framgångsrika allianser präglas av att företagen har teknologiska, marknadsmässiga eller managementfärdigheter som utgör ett komplement till varandra

4.2 Samarbetsvilliga kulturer

4.2.1 Kultur

Brouthers et al (1995) tar bland annat upp att det kan vara svårt att etablera strategiska allianser över gränserna. Detta anser de beror på att företag i olika länder präglas av människor med olika värderingar om till exempel grupporientering inom samhället. Detta påverkar även företagens kulturer inom landet som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*. Harvey & Lusch (1995) utgår ifrån att skillnaderna i kultur mellan olika länder kan skapa problem i internationella strategiska allianser. De anser att människor i olika länder kan ha olika syn på vilka verksamheter som är bra och vilka som är dåliga i samhället och att detta formar människornas värderingar och attityder. Konflikter i dessa kulturella attityder och värderingar kring grunden till företagets verksamheter kan enligt författarna utgöra en orsak till att strategiska allianser misslyckas. Harvey & Lusch tar också upp att företag kan jobba efter olika tidsramar. Att företagen har olika tidsramar kan tolkas som att företagets kulturer genomsyras av olika tempo. Som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*, så utmärks ett företags kultur bland annat av uppfattningar och metoder för att lösa problem. Vilken metod som används för att lösa ett problem kommer också att påverka tidsramen för att lösa problemet.

Medcof (1997) har lyft fram behovet av att två partnerföretag i en strategisk allians ska ha liknande företagskulturer för att samarbetet ska kunna bli framgångsrikt. Han anser att bland annat attityder och arbetsprocedurer ska vara relativt lika mellan företagen för att ett samarbete ska kunna bli framgångsrikt. Han anser dock att skillnader i arbetsprocedurer kan avhjälpas om personerna arbetar bra tillsammans, men han anser att skillnaderna kan vara både frustrerande och tidsödande vilket leder till att mer produktivt arbete blir lidande. Limerick & Cunnington (1993) anser att företag ofta ingår allianser för att dra nytta av andra företags olika färdigheter som ligger inbyggda i företagens kulturer. Författarna påpekar dock att skillnaderna i kultur är svåra att hantera.

Faulkner (1995) anser inte att företag behöver ha liknande kulturer för att åstadkomma en framgångsrik allians. Han drar denna slutsats eftersom han anser att i så fall skulle väldigt få allianser lyckas eftersom liknande kulturer mellan företag är extremt sällsynta. Han anser istället att företagen i en allians ska ha en förståelse för kulturella skillnader och en vilja att kompromissa vid kulturella problem. Vi håller med Faulkner om att två företag troligen inte har identiska företagskulturer, men anser ändå inte att det är osannolikt att anta att det finns företag som har kulturer som *liknar* varandra.

Elmuti & Kathawala (2001) anser att kulturkrockar antagligen utgör det största problemet för strategiska allianser. De anser att de kulturella problemen bland annat består av språkbarriärer, brister i kommunikationen samt olika attityder till affärer hos alliansföretagen.

Utifrån ovanstående diskussion drar vi slutsatsen att företag som ska ingå en strategisk allians ska välja en partner med en liknande företagskultur som företaget själv.

För att kunna konstatera om våra undersökta allianser präglas av att partnerföretagen har liknande företagskulturer eller inte har vi kombinerat två metoder. Vi har frågat våra respondenter om de ansett att företagskulturerna passar ihop eller inte. Vi har också frågat våra respondenter på vilket sätt som de ansett att företagskulturerna passar ihop eller skiljer sig. Därefter har vi använt de sju indikatorerna som utmärker en företagskultur, som vi presenterat i avsnitt 3.3, *Företagskultur*, för att se om det finns en överensstämmelse mellan dessa och våra respondenters uttryck. Vi anser dock inte att det är meningsfullt att ange en exakt siffra på hur många av indikatorerna som ska vara uppfyllda för att företagskulturerna ska anses vara liknande. De faktorer som vi tagit fram utgör inte någon heltäckande definition på en företagskultur, utan det finns säkerligen även andra faktorer som påverkar. Det är också svårt att säga hur pass mycket som en av faktorerna faktiskt påverkar företagskulturen i förhållande till de andra faktorerna. Genom att se om respondenterna pekar på någon av dessa indikatorer när de pratar om företagskultur anser vi dock att vi får ett säkrare belägg för att företagskulturerna verkligen är lika eller olika. Genom att använda indikatorerna för företagskultur har vi också kunnat verifiera att våra respondenter avser samma sak som vi när vi pratar om företagskultur och även att ge oss en möjlighet att själva tolka om företagskulturerna är lika eller inte.

Hypotes 2: Framgångsrika strategiska allianser präglas av att företagen har liknande företagskulturer

4.2.2 Storlek och finansiella resurser

Skapandet av samarbetsvilliga kulturer underlättas enligt Brouthers et al (1995) om det finns en liten skillnad mellan alliansföretagens storlek och finansiella resurser. Bleeke & Ernst (1992) tar upp att ibland söker större företag medvetet ett mindre företag till en allians. Detta beroende på att det stora företaget vill kunna kontrollera alliansen. Sådana allianser fungerar dock inte bra enligt författarna eftersom det mindre och svagare företaget hämmar alliansens konkurrenskraft vilket i sin tur skapar spänningar mellan företagen. Faulkner (1995) tar upp att två alliansföretag ska ha strategiska likheter för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians. I den strategiska likheten ingår bland annat att företagen i en allians ska vara av ungefär samma storlek. Han anser att om företagen inte är av ungefär samma storlek kommer det att vara svårt att uppnå gemensamma synergieffekter eftersom det blir en obalans i beroendet mellan parterna vilket i sin tur skapar en obalans i maktbalansen mellan företagen. Hladik (1986) har genom en empirisk undersökning av samriskföretag funnit stöd för att likheter i storlek, finansiella resurser och teknologiska tillgångar mellan alliansföretag är viktiga för att allianser ska kunna bli framgångsrika. Detta beror enligt författaren bland annat på att om företagen inte är ungefär lika stora så tenderar flödet av resurser och kunskap mellan företagen att bli mer ensidigt, vilket leder till att samarbetet fallerar. Han anser också att olika storlek på företagen kan leda till problem med fördelningen av kontrollen av samarbetet.

För att kunna konstatera om våra undersökta allianser präglas av att partnerföretagen har en liten skillnad i storlek och finansiell styrka konstaterar vi först att det är lämpligt att studera hela koncernerna där företagen ingår. När företagen ingår i en koncern anser vi det vara lämpligt att jämföra koncernerna eftersom även ett litet dotterbolag i en stor koncern kan dra nytta av hela koncernens storlek och finansiella styrka. Vi anser att det i vilket fall som helst är en bättre jämförelse att jämföra koncernerna än att jämföra enbart bolagen vi studerat. Vi har därför jämfört koncernerna i de fall där våra undersökta företag ingår i en koncern.

Enligt Hansson et al (2001) är omsättningen ett mått på hur stort ett företag är, varför vi använder detta mått för att mäta storleken på våra företag. Vad som är en stor skillnad i storlek är dock inte lika enkelt att konstatera. Vi anser dock att en betydande skillnad i företagens storlek är när det ena företaget är minst dubbelt så stort som det andra. Denna gräns är en relativt grov uppskattning, men vi anser att denna definition torde fungera bra för vårt syfte. Skillnaderna i storlek kan dock delvis bero på hur stor omsättning företagen som vi jämför faktiskt har. Vid mycket små eller mycket stora omsättningar hos företagen kan denna gräns dock ifrågasättas. Om vi jämför två företag där det ena till exempel har två miljoner i omsättning och det andra har fyra miljoner eller om vi jämför två företag där det ena företaget har tio miljarder i omsättning och det andra företaget tjugo miljarder, så rör det sig fortfarande om två mycket små respektive två väldigt stora företag. En dubbelt så stor omsättning kan i dessa fall därför ifrågasättas som en relevant storleksskillnad. Med detta i bakhuvudet anser vi dock att vår definition i övrigt fungerar väl för vårt syfte.

Att mäta och jämföra den finansiella styrkan hos två företag är något mer komplicerat än att jämföra storleken. Vi kontaktade universitetslektor Sigurd Hansson vid Företagsekonomiska institutionen i Lund för att få hjälp med att jämföra den finansiella styrkan hos våra företag. Han anser att soliditeten är ett utmärkt mått på ett företags finansiella styrka. Han anser dock att man även måste ta hänsyn till om företagen är i samma bransch, har likartade företagsstrukturer och att det inte är alltför stora skillnader i ägarförhållandena. Genom att vi endast har studerat IT-företag är alla våra företag inom samma bransch. Företagsstrukturen hos företagen är inte lika lätt att bedöma, men uppskattningsvis är företagen relativt likvärdiga på

denna punkt eftersom de befinner sig inom samma bransch. Genom att vi jämför koncernerna där företagen som vi undersökt ingår kommer vi automatiskt att ta hänsyn till ägarnas styrka. Det är möjligt att gå ett steg längre och jämföra även ägarna av koncernerna. Vi anser dock att en jämförelse av koncernerna definitivt bör ge ett bra mått på storleken och ett relativt bra mått på den finansiella styrkan.

Sigurd Hansson berättade för oss att det inte finns några normer för att mäta skillnaden i finansiell styrka mellan två företag. Hans uppskattning är dock att vid en soliditet mellan 0 och 50 procent hos båda företagen så är 20 procentenheters skillnad att betrakta som en betydande skillnad. När båda företagen har en soliditet över 50 procent så anser han att det krävs mer än 20 procentenheters skillnad för att den ska vara betydande. Utifrån detta anser vi att vid soliditet mellan 0 och 50 procent hos båda företagen så är 20 procentenheter en betydande skillnad. När båda företagen har soliditet över 50 procent så anser vi att 30 procentenheters skillnad är en betydande skillnad. Vid en betydande skillnad är alltså inte skillnaden att betrakta som liten.

När den omsättningen är minst dubbelt så stor hos det ena företaget som hos det andra anser vi att storleken medför att den finansiella styrkan automatiskt kommer att vara större. Detta medför att soliditeten inte har någon betydelse. Om inget av företagen har dubbelt så stor omsättning som det andra företaget använder vi dock soliditeten som en måttstock på om det finns någon skillnad i den finansiella styrkan mellan företagen.

Omsättningen och soliditeten ger ingen exakt jämförelse, men vi avser inte heller att jämföra företagen i detalj utan vi använder måtten för att uppskatta om företagets storlek och finansiella styrka kan anses vara ungefär likvärdiga. Att göra en mer omfattande jämförelse är inte möjlig inom ramen för vår undersökning.

Vi hämtade siffrorna om nettoomsättningen³⁰ och soliditeten från företagets årsredovisningar eller från våra respondenter. Siffrorna avser ställningen året innan alliansen avbröts i de fallen allianserna var misslyckade eller senaste årsbokslut för de allianser som varit lyckade och därför fortfarande fortgår.

Hypotes 3: Framgångsrika allianser präglas av att det finns en liten skillnad mellan företagets storlek och finansiella resurser

4.2.3 Personkemi

Enligt Brouthers et al (1995) så kan en dålig personkemi mellan personerna som ska samarbeta inom en allians inte botas utan endast undvikas. Detta indikerar att en fungerande personkemi är en avgörande faktor för en allians framgång. Medcof (1997) anser att en bra personkemi utgörs av att personerna är förenliga med varandra. Han anser också att det måste finnas en ”positiv kemi”³¹ mellan de inblandade personerna i en allians för att denna ska kunna bli framgångsrik. Att personerna ska vara förenliga tolkar vi som att personerna ska kunna arbeta tillsammans och kommunicera med varandra utan att det uppstår konflikter.

³⁰ Nettoomsättningen är det vedertagna begreppet enligt Hansson et al (2001)

³¹ Medcof (1997), s 723

Hypotes 4: Framgångsrika allianser präglas av att det finns en fungerande personkemi mellan de inblandade personerna i alliansföretagen

4.2.4 Förtroende

Brouthers et al (1995) anser att ett ömsesidigt förtroende mellan företagen i en allians är viktigt för att alliansen ska kunna bli framgångsrik. Elmuti & Kathawala (2001) anser också att en eventuell brist på förtroende mellan partnerföretagen påverkar en allians framgång negativt. Författarna anser att företagen i en allians måste känna ett gemensamt åtagande och inte skylla på sin partner om något inte fungerar i samarbetet. De anser också att allianser ska utformas så att de förstärker förtroendet mellan de båda företagens individer eftersom endast individer och inte ett företag kan känna förtroende för andra. Detta gör företagen enligt författarna genom att utforma samarbetet utifrån parametrarna ansvarstagande, jämlikhet och pålitlighet. Limerick & Cunnington (1993) anser att förtroende är nyckelkomponenten för ett framgångsrikt samarbete inom ett nätverk. Författarna anser att inom allianser måste det finnas både en stödjande förtroenderelation, baserad på delade värderingar, samt ett noggrant förhandlat förhållande, som bygger på ömsesidighet, för att samarbetet ska fungera. Faulkner (1995) anser att i allianser som innebär att företag delar med sig av sina privata tekniska kunskaper och resurser utgör ett ömsesidigt förtroende mellan alliansföretag en viktig faktor för att samarbetet ska kunna bli framgångsrikt. Vi uppfattar detta som att företagen måste ha ett förtroende för sin partner för att vilja (våga) dela med sig av sin kunskap.

Hypotes 5: Framgångsrika allianser präglas av att alliansföretagen har ett ömsesidigt förtroende för varandra

4.3 Förenliga mål

4.3.1 Strategiska mål och konkurrens mål

Sammanfallande strategiska mål mellan företagen i en allians är enligt Brouthers et al (1995) en viktig faktor för att alliansen ska kunna bli framgångsrik. Robbins (1990) definierar strategi som "[...] bestämningen av de grundläggande långsiktiga målen för ett företag och anpassningen av handlandet och tilldelningen av resurser som är nödvändiga för att uppfylla dessa mål". Ett företags strategi innebär därför vilket långsiktigt mål företaget har och vilka resurser företaget tilldelar och hur det väljer att handla för att uppnå detta mål. I vår undersökning definierar vi strategiskt mål som vilken marknad företaget avser att agera på och vilka ambitioner företaget har på denna marknad, i form av tillväxt. Denna definition passar också väl in i hur vi uppfattar Brouthers et als definition av strategiskt mål eftersom Brouthers et al exemplifierar strategiskt mål med vilken marknad företagen agerar på.

Harvey & Lusch (1995) konstaterar precis som Brouthers et al att olika mål hos två alliansföretag kan utgöra ett problem i en strategisk allians. Harvey & Lusch tar också upp att företag kan jobba efter olika tidsramar. Att företagen har olika tidsramar kan innebära att de har olika syn på hur snabbt olika mål ska uppnås och påverkar därmed det strategiska målet.

Faulkner (1995) anser att en viktig del i en framgångsrik strategisk allians är att företagen inte har långsiktiga mål som strider mot varandra. Han menar att de långsiktiga målen inte behöver vara identiska, men att de måste vara förenliga. Contractor & Lorange (1986) anser att två alliansföretags gemensamma ansträngningar måste kunna summeras ihop till ett mer konkurrenskraftigt slutresultat än om vart och ett företag hade agerat för sig. För att kunna uppnå detta anser de att företagens mål måste vara förenliga och inte stå i konflikt till varandra. Detta tolkar vi som att företagens strategiska mål måste stötta varandra och inte tävla mot varandra.

Brouthers et al anser att två alliansföretags konkurrensmål bör var olika för att en allians ska kunna bli framgångsrik. Olika konkurrensmål innebär att företagen inte är konkurrenter på samma marknad med samma produkter. De två alliansföretagen kan till exempel istället inrikta sig till något annorlunda kundsegment eller ha produkter som båda kan säljas till samma kunder samtidigt, det vill säga ha komplementära produkter. Vi har inte funnit något direkt teoretiskt stöd för denna hypotes bland andra forskare. Däremot kan vi logiskt härleda hypotesen från Faulkners (1995) och Contractor & Lorange (1986) resonemang som vi tog upp ovan. Dessa författare anser att företagens mål ska vara förenliga. Om målen ska vara förenliga och de strategiska målen stötta varandra så bör konkurrensmålen vara olika.

Hypotes 6: Framgångsrika allianser präglas av att företagen har strategiska mål som stöttar varandra

Hypotes 7: Framgångsrika allianser präglas av att företagen har olika konkurrensmål

4.3.2 Alliansens mål stöttar företagens strategiska mål

Brouthers et al (1995) anser att allianser tenderar att misslyckas om alliansens mål inte stöttar alliansföretagens strategiska mål. Lorange & Roos (1992) anser att företag som avser att bilda en strategisk allians ska konstatera hur alliansen passar in i företagens respektive affärsportfölj. De anser att företagen ska konstatera om det finns en tydlig *win-win* situation där båda parterna kommer att tjäna på alliansen. Om så är fallet anser de att chanserna för en lyckad strategisk allians är stora. Limerick & Cunnington (1993) anser att ett problem med strategiska allianser är att det inte finns någon gemensam hierarki som kan hålla ihop organisationen. Detta medför enligt författarna att varje partner själv måste styra sina ansträngningar mot det gemensamma målet. Detta medför enligt författarna att ett otydligt mål gör att alliansen faller sönder eller blir ineffektiv. En del av detta problem anser Limerick & Cunnington härrör från det faktum att företagen som samarbetar har verksamheter även utanför alliansen som kan ha mål som inte direkt passar samman med det mål som specificerats inom alliansen.

Genom att jämföra alliansföretagens strategiska mål och alliansens mål kan vi konstatera om alliansens mål kan anses utgöra en del av det strategiska målet. Om alliansens mål utgör en del av det strategiska målet kommer alliansens mål att stötta det strategiska målet.

Hypotes 8: Framgångsrika allianser präglas av att alliansens mål stöttar alliansföretagens strategiska mål

4.3.3 Opportunism

Brouthers et al (1995) tar i sin artikel upp att opportunistiska beteenden spolierar både den pågående alliansen och kan även äventyra framtida allianser. Genom att ett företag har ett opportunistiskt beteende inom en allians kan det enligt författarna bli svårt för företaget att hitta någon som är villig att bilda en allians med företaget i framtiden. Elg & Johansson (2000) anser på samma sätt som Brouthers et al att opportunistiska beteenden kan avskräcka andra företag från att bilda allianser med det opportunistiska företaget i framtiden. Sivadas & Dwyer (2000) anser också att många allianser är instabila och att instabiliteten bland annat kan bero på att en av samarbetsparterna har opportunistiska mål med alliansen. Das & Teng (1999) tar upp något som de kallar en relationsrisk, som innebär att ett företag i en allians saknar åtagande i alliansen. Bristen på åtagande kan enligt Das & Teng bero på opportunistiska mål hos parten, vilket i sin tur underminerar framtidsutsikterna för alliansen. Denna form av risk anser Das & Teng vara unik för strategiska allianser och förekommer inte då ett enskilt företag agerar.

Ett opportunistiskt beteende anser vi indikeras av att något av företagen inom alliansen uppvisar ett beteende som strider mot muntliga eller skriftliga överenskommelser som upprättats mellan företagen. Vi kommer i vår undersökning till stor del att utgå ifrån om vi får uttryck för opportunism från någon av parterna i allianserna.

Hypotes 9: Framgångsrika allianser präglas av att inget av företagen har ett opportunistiskt mål med alliansen

4.4 *Proportionella nivåer av risk*

4.4.1 Risk

Företag kan genom en allians dela en finansiell risk eller en konkurrensrisk eller båda riskerna samtidigt. Brouthers et al (1995) anser att om varje företag inom en allians delar en proportionerlig del av en finansiell risk eller en konkurrensrisk så kommer detta att fungera som ett klistre som håller ihop alliansen. Författarna menar därmed att riskerna ger ett incitament för företagen inom en allians att hålla ihop, vilket innebär att riskdelningen utgör en grund för att en framgångsrik allians ska kunna bildas. Delning av en finansiell risk innebär att företag genom att bilda en allians delar kostnader för utveckling, marknadsbearbetning eller liknande.

Vi har en något vidare definition än vad Brouthers et al beskriver i sin artikel angående konkurrensrisken. Vi tror dock att Brouthers et al endast har exemplifierat detta begrepp i sin artikel, vilket förklarar deras snäva förklaring. Att dela en konkurrensrisk anser vi innebära att två företag genom att bilda en allians undviker att någon konkurrent hinner före företagen ut på marknaden med ett liknande erbjudande som företagen erbjuder var för sig. Det centrala är att alliansföretagen genom att dela en risk slipper att exponera sig för risken ensamma. Vi anser att ordet proportionerlig risk ger en något skev beskrivning av vad det handlar om. Vi anser att det är tydligare att säga att företagen delar en jämnt fördelad risk. Det är till exempel inte den finansiella *risk* som ska vara proportionell utan det är den finansiella *insatsen* som ska vara proportionell. Detta innebär att risken ska vara jämn fördelad. Detta uttryck kommer vi också att använda framöver.

Det kan vara svårt att konstatera om företagen verkligen har delat en finansiell risk genom att samarbeta. Om företagen till exempel endast tillför alliansen två produkter som de utvecklat sedan tidigare finns det inte någon delning av någon finansiell risk i alliansen. Vi anser att den finansiella risken måste vara något som företagen avser att investera i framöver och som de genom att ingå en allians kan dela med någon. Vad som redan har investerats utgör ingen risk, utan är en så kallad *sunk cost* och är därför inte relevant för framtida investeringsbeslut.³² Sådant som företagen inte avser att investera i själva om de inte hittar någon allianspartner anser vi inte heller är att avse som en riskdelning. Denna investering kommer inte att bli aktuell för företaget i vilket fall som helst.

Det kan också vara svårt att påvisa om en finansiell risk är jämnt fördelad mellan företagen. För att vi ska uppfatta det som en skillnad i risk ska därför det ena företaget ta en stor del av risken i alliansen och det andra företaget nästan ingen risk alls. För att företagen ska ta en lika del av risken ska ett företag som är betydligt större än det andra också ta en större del av kostnaden för att risken ska bli jämnt fördelad. För att denna faktor ska vara uppfylld måste det också finnas en riskdelning inom alliansen som är mer än marginell. Om risken är marginell eller inte låter vi våra respondenter avgöra. Vi kommer att skatta riskfördelningen i vår undersökning. Det är möjligt att göra en mera exakt bedömning av riskfördelningen, men detta skulle kräva en omfattande undersökning av kostnadsfördelningen i alliansen. Detta har vi inte haft någon möjlighet att göra på grund av undersökningens begränsade omfattning.

Om företagen delar en konkurrensrisk har vi konstaterat genom att fråga våra respondenter och försöka bedöma om båda företagen har ungefär lika mycket att vinna på alliansen ur konkurrenshänseende. Detta har vi gjort utifrån hur nära alliansen ligger företagens kärnverksamhet och hur hård konkurrens företagen upplever.

Hypotes 10: Framgångsrika allianser präglas av att företagen delar en jämnt fördelad finansiell risk

Hypotes 11: Framgångsrika allianser präglas av att företagen delar en jämnt fördelad konkurrensrisk

³² Yard (1991)

4.4.2 Beroende

Brouthers et al (1995) anser att ett ömsesidigt beroende mellan alliansföretagen utgör ett tydligt tecken på styrka i en allians. Ett ömsesidigt beroende innebär att båda företagen ska vara beroende av det andra företaget i alliansen. Detta innebär inte enbart att företagen ska vara beroende av alliansen utan att det finns ett beroende mellan företagen. Om företagen relativt enkelt kan vända sig till något annat företag och bilda en allians som ersättning till en ingången allians är företagen inte att anse som beroende av varandra. Douma et al (2000) har också tagit upp vikten av att alliansföretag ska vara ömsesidigt beroende av varandra för att kunna etablera en framgångsrik allians. Ett ömsesidigt beroende anser de kommer till uttryck genom hur pass väl företagen kompletterar varandra. Om företagen kompletterar varandra väl ökar därför enligt författarna beroendet mellan företagen. Om beroendet påverkas av att företagen kompletterar varandra kommer vi dock inte att undersöka.

Att företagen ska vara ömsesidigt beroende tolkar vi också som att beroendet i en allians ska vara relativt jämnt fördelat mellan företagen för att alliansen ska ha förutsättningar för att bli framgångsrik.

Hypotes 12: Framgångsrika allianser präglas av att det finns ett ömsesidigt beroende mellan företagen

4.4.3 Lärande

Brouthers et al (1995) anser att alliansföretagen ska lära sig något av varandra för att en allians ska kunna fungera framgångsrikt. Författarna anser att en betydande delegation måste ske från toppen och ner i företaget för att alliansen ska kunna fungera. Detta innebär att personer på olika nivåer i organisationen lär sig av det andra företaget. Brouthers et al anser också under proportionerliga nivåer av risk att båda företagen ska lära sig ungefär lika mycket av varandra för att alliansen ska bli framgångsrik. Brouthers et al tar alltså upp lärande under både samarbetsvilliga kulturer och proportionerliga nivåer av risk. Vi anser dock att författarnas diskussioner om lärande framför allt kan hänföras till riskperspektivet. Vi avser inte heller att undersöka om företagen lär sig exakt lika mycket utan avser endast att undersöka lärandet med en hypotes eftersom vi inte anser att det i en valsituation av partner är möjligt för ett företag att bedöma om företagen kommer att lära sig lika mycket. Vi anser också att det skulle vara mycket svårt att undersöka vem som lär sig mest av företagen med hjälp av vår undersökningsmetod. Vi nöjer oss därför med att konstatera om båda företagen i en allians lär sig något av varandra.

Inkpen (1998a) har studerat lärande och kunskapsförvärvande i strategiska allianser. Han anser att företag ingår allianser för att få tillgång till andra företags kunskaper. Han menar att det inte finns någon anledning att ingå en strategisk allians för ett företag om det inte finns kunskap hos en partner som företaget kan dra nytta av. Enligt Inkpen så är det främst kunskap som företaget kan använda för att förstärka sin egen strategi och verksamhet som är intressant. Denna typ av kunskap kallar Inkpen allianskunskap. Vidare så menar Inkpen att det finns dels företag som aggressivt försöker att förvärva kunskap genom allianser och dels företag som har en mer passiv hållning och är nöjda med att vara beroende av sin partner för att utnyttja kunskapen hos denne. Om lärandet medför att allianserna blir framgångsrika eller

inte tar dock inte Inkpen ställning till. Faulkner (1995) anser att en lärande filosofi hos ett företag är något som är mycket svårt att definiera men antagligen är den mest avgörande nyckelfaktorn till framgång i en allians. Han anser att lärandet nästan garanterat kommer att förändra både karaktären och kulturen hos företaget som lär sig.

Hamel (1991) ser allianser primärt som ett samarbete för att lära sig något av sin partner för att på så sätt få en starkare position både inom och utanför alliansen. Han anser också att det kan uppstå problem inom en allians om det ena företaget lär sig betydligt mycket mer än det andra eftersom han anser att detta skapar en obalans i företagets relativa förhandlingsstyrka. Företagets relativa förhandlingsstyrka anser Hamel avgör hur mycket ett företag får ut av alliansens resultat. Ett jämbördigt lärande mellan parterna är därför enligt Hamel viktigt för att varje part ska få ut maximalt av alliansen och därför vilja upprätthålla alliansen.

Som vi konstaterade i avsnitt 3.4, *Kunskap och lärande*, så är både kunskap och lärande komplicerade begrepp att operationalisera. Vi konstaterade också att det finns både individuellt lärande och organisatoriskt lärande. För att konstatera om våra undersökta företag har lärt sig något har vi frågat respondenterna om de anser att företaget har lärt sig något genom alliansen. Vi har dock inte tagit hänsyn till om lärandet är att betrakta som individuellt eller organisatoriskt, utan konstaterar enbart om det skett något lärande. För att denna faktor ska anses vara uppfylld ska båda företagen lära sig något av sin partner.

Hypotes 13: Framgångsrika allianser präglas av att båda företagen lär sig något av sin partner

5 Undersökning av allianserna

I detta kapitel kommer vi att presentera de olika allianserna som ingår i vår undersökning. För varje allians kommer vi också att redovisa en diskussion om i vilken utsträckning vi finner stöd för faktorerna som vi härlett från de fyra kriterierna i Brouthers et als (1995) teori i vårt insamlade material. Vi kommer också att presentera personerna som vi intervjuat, deras funktion i alliansen samt företagen som ingår i allianserna. Informationen om företagen har huvudsakligen hämtats från de olika företagens hemsidor, men vi har även fått kompletterande information från våra respondenter. Presentationen av allianserna bygger huvudsakligen på de beskrivningar som vi fått från respondenterna.

5.1 *Forskning & utvecklingsallianser*

I detta avsnitt kommer vi att presentera och diskutera två stycken allianser mellan forskning & utveckling. Först kommer en lyckad allians, mellan Mirakelbolaget och Bodab Datateknik AB, att presenteras och därefter en misslyckad allians, mellan två företag med de fiktiva namnen Internet Solutions och IntTech.

5.1.1 **Mirakelbolaget och Bodab Datateknik**

5.1.1.1 **Företagen och respondenterna**

Mirakelbolaget³³ grundades i januari år 2000. Företaget ägs till hälften av Rejlerkoncernen AB och till hälften av Mickel Data AB. Verksamheten är ett resultat av en fusion av de båda ägarnas produkter, Rakel respektive Mickel. Mirakelbolagets affärsidé är att utveckla och marknadsföra datorapplikationer för eldistribution, belysning och bredband. Företaget har bland annat produkter för dokumenthantering och för beräkning av elnät.

Företaget sysselsätter idag 5 personer med placering i Malmö och Stockholm. I hela Rejlerkoncernen så finns det cirka 470 anställda varav 350 finns i Sverige.

Bodab Datateknik³⁴ är ett före detta dotterbolag till ett företag som hette Bodab, som stod för Bygg och datateknik i Lomma AB. Från början var verksamheten i Bodab främst inriktad på att erbjuda konsulttjänster till byggföretag. Under 1991 så bildades dotterbolaget Datateknik AB som var en renodlad systemleverantör. Tyrénskoncernen förvärvade 1997 alla aktier i båda företagen och 1999 slogs företagen samman och fick namnet Bodab Datateknik AB. Företaget erbjuder sina kunder konsulttjänster och en programvara inriktad på byggbranschen. Affärsidén är att tillhandta konsulter med specialistkompetens inom management, IT och

³³ www.mirakel.nu

³⁴ www.bodab.se

teknik samt att leverera moduler för ett grafiskt program på marknaden som heter Autocad. Dessa moduler används tillsammans med Autocad för att byggföretag ska kunna rita till exempel elinstallationer i byggnader eller ledningsnät vid markplanering.

Bodab Datateknik AB har idag 30 anställda på kontor i Lomma, Malmö, Kristianstad, Stockholm och Linköping. Hela Tyrénskoncernen har cirka 350 anställda.

Vi har intervjuat följande personer inom alliansen:

- Dan Nilsson, systemutvecklare och produktansvarig på Bodab Datateknik i Kristianstad
- Assar Lundin, VD på Mirakelbolaget i Malmö
- Michal Borglund, systemutvecklare på Mirakelbolaget i Malmö

Dan Nilsson har varit delaktig i alliansen med Mirakelbolaget från första början och jobbat med den gemensamma utvecklingen av lösningen.

Michal Borglund arbetar idag tillsammans med Dan Nilsson med den löpande vidareutvecklingen av den gemensamma lösningen.

Assar Lundin var med och bildade alliansen.

5.1.1.2 Alliansen

Alliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab Datateknik tog sin början 1993. Vid den tidpunkten hade dock inte Mirakelbolaget eller Bodab Datateknik i sin nuvarande konstellation grundats. Den ursprungliga alliansen utformades därför mellan Rejlerkoncernen och Bodabs dotterbolag Datateknik AB. Vi kommer dock i fortsättningen att uteslutande kalla företagen för Bodab, när vi avser Bodab Datateknik, och Mirakelbolaget. Bakgrunden till att företagen samarbetar är enligt Dan Nilsson att Lomma Energi letade efter en lösning som skulle kunna hantera teknisk dokumentation, utföra nätberäkningar och åskådliggöra detta grafiskt. Varken Mirakelbolaget eller Bodab kunde utföra detta uppdrag på egen hand varför ett samarbete kom till stånd. Mirakelbolaget stod för den tekniska erfarenheten inom energisektorn och hade dessutom produkter för dokumenthantering och nätberäkningar. Bodab hade i sin tur kunskap om grafiska programvaror, speciellt ett hos energibolagen vanligt förekommande grafikprogram som heter Autocad. Genom att integrera de båda företagens programvaror kunde de erbjuda en komplett lösning med grafisk presentation och beräkning av elnät samt dokumenthantering. Efter att det gemensamma projektet för Lomma Energi hade slutförts konstaterade företagen att de kunde dra nytta av ett fortsatt samarbete.

Samarbetet mellan Mirakelbolaget och Bodab är en forskning & utvecklingsallians. Tillsammans har företagen utvecklat en produkt för att kunna erbjuda sina kunder en komplett lösning för karthantering, dokumentation och beräkning av elnät. Företagen samarbetar numera genom att vidareutveckla och sälja den gemensamma lösningen. Genom alliansen vill Bodab även nå Mirakelbolagets kunder och utnyttja Mirakelbolagets kontakter på marknaden. Någon allians mellan forskning & utveckling och marknad anser vi dock inte att det är frågan om. Samarbetet har i första hand handlat om att ta fram en gemensam lösning. Dan Nilsson på

Bodab anser att de förutom kundbasen även vill utnyttja Mirakelbolagets kompetens om elnät och dokumenthantering för att kunna utveckla sin produkt. Denna kunskap är teknisk och betydligt djupare än vad som skulle vara fallet om Bodab endast sålde sin produkt genom Mirakelbolaget. Båda parterna drar därför nytta av sin partners tekniska kompetens och utvecklingsresurser varför det blir en forskning & utvecklingsallians.

5.1.1.3 Framgångsfaktorerna i alliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab

5.1.1.3.1 Komplementära färdigheter

Vi fick belägg för att det finns flera olika komplementära färdigheter som är aktuella för samarbetet. Det finns både komplementära marknadsfärdigheter och tekniska färdigheter. Assar Lundin ansåg till exempel att Mirakelbolaget "[...] behöver Bodabs kunskap inom Autocad, de är certifierade utvecklare och utbildare på Autocad". Som vi nämnde tidigare så är Autocad ett vanligt förekommande grafiskt program hos energibolagen, varför Bodabs tekniska kunskap inom detta område var intressant för Mirakelbolaget. Dan Nilsson ansåg att Bodab "[...] behöver försäljningskanalerna och Mirakelbolagets kompetens kring teknisk dokumentation av elnät". Bodab står därför för den tekniska kunskapen och produkten för den grafiska presentationen och Mirakelbolaget står för den tekniska kunskapen och produkten för dokumenthantering och beräkning av nät samt marknadskunskap genom att bidra med försäljningskanalerna.

5.1.1.3.2 Samarbetsvilliga kulturer

Alla våra respondenter betonade att det rör sig om två företag med väldigt lika företagskulturer. Dan Nilsson ansåg till exempel att båda företagen är "[...] väldigt engagerade i det vi gör och intresserade av användarna". Assar Lundin ansåg att företagen jobbar på ett liknande sätt och han trodde att det kan ha att göra med att båda företagen härstammar från konsultbranschen och dessutom att båda företagen är tekniskt inriktade. Han berättade också att de "[...] pratar samma språk [...]" på företagen. Ett annat uttalande kom från Michal Borglund, som ansåg att företagen använder sig av ett likartat sätt för att hantera felrapporter på sina datorprogram. Han berättade att de inte alls använder sig av lika formella metoder som till exempel stora företag som ABB för att hantera felrapporterna. Att företagen jobbar på ett liknande sätt och att företagen båda härstammar från konsultbranschen och är tekniskt inriktade indikerar att företagen har liknande uppfattningar och metoder för att lösa problem. Detta var också en av indikatorerna vi presenterat som utmärker en företagskultur. Att företagen pratar samma språk indikerar också att företagen har en liknande företagskultur, eftersom detta också var en av indikatorerna på vad som utmärker en företagskultur.

Mirakelbolaget ingår i Rejlerkoncernen³⁵ som 2001 hade en omsättning på ca 201 miljoner Kr och Bodab ingår i Tyrénskoncernen som samma år hade en omsättning på ca 457 miljoner Kr. Soliditeten för koncernerna 2001 var 45 procent respektive 78 procent.³⁶ Utifrån dessa siffror

³⁵ Egentligen ägs Mirakelbolaget till 50 procent av Rejlerkoncernen och till 50 procent av Mickel data, men Mickel datas enda verksamhet är Mirakelbolaget varför det är rimligt att anta att Mirakelbolaget ingår i Rejlerkoncernen

³⁶ Sifferuppgifterna är hämtade från Rejlerkoncernens årsredovisning 2001 respektive från Annika Andersson på Tyréns

kan vi konstatera att Tyrénskoncernen är mer än dubbelt så stort som Rejlerkoncernen varför vi anser att Bodab är större och finansiellt starkare än Mirakelbolaget.

Personkemin mellan personerna som är verksamma i alliansen hos de två företagen förefaller fungera bra ihop. Samtliga respondenter ansåg att personkemin fungerade väldigt bra. Assar Lundin ansåg dock att kommunikationen mellan företagen hade förbättrats efter hand som samarbetet fortskridit. Detta tror vi kan bero på att personerna helt enkelt lärt känna varandra bättre efter hand och att det därmed blivit lättare att kommunicera. Michal Borglund ansåg att det ibland finns prioriteringsskillnader och åsiktskillnader både internt inom företaget och i alliansen. Detta trodde han berodde på personernas olika bakgrund i form av till exempel utbildning. Han ansåg dock att personkemin internt var något bättre och trodde att detta beror på att alla känner varandra bättre internt än mellan företagen i alliansen. Vår uppfattning är att personkemin fungerar bra och att personerna därför kan kommunicera utan att det uppstår konflikter. Att kommunikationen blivit något bättre efter hand anser vi inte indikerar att personkemin skulle ha varit dålig från början eftersom våra respondenter ansåg också att personkemin fungerat bra under hela samarbetet.

Vi fann tydliga tecken på att förtroendet mellan företagen är stort. Detta fick vi höra från alla tre respondenterna. Assar Lundin uttryckte att förtroendet fanns "[...] i allra högsta grad" och Michal Borglund ansåg att de "[...] kör med öppna kort", vilket tyder på att de litar på sin partner. Michal Borglund ansåg också att "[...] om något inte fungerar så tar vi upp och diskuterar detta". Detta ansåg han visade på ett förtroende mellan parterna eftersom dialogen är öppen mellan företagen och de undanhåller inget för sin partner.

5.1.1.3.3 Förenliga mål

Båda företagen hade som strategiskt mål att bredda sin kundbas bland annat inom elverksbranschen. Företagens strategiska mål stöttar därför varandra. Företagen är dock inte konkurrenter eftersom de har produkter som kompletterar varandra som vi redan konstaterat. Företagen kan därför sälja sina respektive produkter till samma kunder samtidigt. Alla respondenterna berättade också att företagen inte heller har några andra erbjudanden där de konkurrerar. Vi har också konstaterat att vart och ett av företagen inte hade någon komplett lösning att erbjuda till elverk varför de inte kunde komma in på denna marknad utan en samarbetspartner. Eftersom båda företagen ville skaffa sig kunder inom elverksbranschen passade alliansen väl in i företagens respektive strategiska mål.

Vi fick inte något uttryck för att respondenterna skulle känna någon oro för att deras partner hade opportunistiska mål med alliansen. Assar Lundin ansåg till exempel att "[...] samarbetet är gynnsamt för båda parter, det finns ingen anledning att hoppa av [...] den part som hoppar av förlorar pengar på det". Att ett samarbete är gynnsamt för båda parterna är dock inget som garanterar att opportunistiska tendenser inte kommer att förekomma i en allians. Detta kommer vi att se i alliansen mellan Internet Solutions och IntTech som vi tar upp längre fram. Assar Lundin lyfte även fram att kundgruppen som Mirakelbolaget vänder sig till är så pass liten att det inte finns något intresse för Bodab att försöka konkurrera ut Mirakelbolaget. Ett annat argument till att respondenterna litar på varandra och därmed inte ser någon risk för opportunistiska tendenser från sin partner är säkerligen att alliansen har funnits under en längre tidsperiod. Alliansen startades redan 1993 och är därför ca nio år gammal i dagsläget. Vi tänker oss att personerna som är inblandade i alliansen känner varandra bra vid det här laget och därmed litar på och tycker sig känna varandras avsikter.

5.1.1.3.4 *Proportionella nivåer av risk*

Någon finansiell risk kan vi inte se att företagen har delat genom samarbetet. Samarbetet har handlat om att integrera de två företagens produkter. Som vi ser det så skulle alternativet för de två företagen ha varit att helt och hållet själva ha integrerat sin produkt mot något annat företags produkt. Genom att samarbeta delade företagen därför på integrationskostnaden genom att varje företag gjorde ungefär hälften av integrationen. Assar Lundin ansåg dock att riskerna med integrationsarbetet var små eftersom stora delar av företagens produkter som skulle integreras redan var utvecklade sedan tidigare. Dan Nilsson ansåg dock att Bodab har tagit en större risk än Mirakelbolaget genom att det är dyrare att utveckla Bodabs del av den gemensamma produkten. Genom att varje företag utvecklat sin produkt sedan tidigare och att inget av företagen hade för avsikt att utveckla sin partners produkt anser vi inte att företagen delade någon betydelsefull finansiell risk genom samarbetet. Kostnaden för att bearbeta marknaden delade företagen inte heller med varandra eftersom, som vi konstaterat, Mirakelbolaget står för försäljningskanalerna och kontakten med marknaden.

Genom att marknadsnischen är liten för den gemensamma lösningen ansåg inte företagen att konkurrensen är så hård på denna marknad. Någon konkurrensrisk ansåg därför företagen inte att de delade.

Mirakelbolaget förefaller vara mer beroende av Bodab än vad Bodab är beroende av Mirakelbolaget. Dan Nilsson ansåg dock att alliansen med Mirakelbolaget är viktig för Bodab eftersom de genom den får en stor del av sin beläggningstid. Bodab har dock, enligt Dan Nilsson, ett antal olika allianser varför vi bedömer att alliansen med Mirakelbolaget inte är helt avgörande för Bodab. Bodab kan antingen utvidga samarbetet inom någon befintlig allians eller bilda en helt ny allians med något annat företag och därmed klara sig utan Mirakelbolaget. Assar Lundin påpekade också att "[...] Bodab håller på med mycket annat, till exempel allmän dataundervisning, databasteknik och försäljning" varför han inte ansåg att Bodab var så beroende av Mirakelbolaget. För Mirakelbolagets del så utgör alliansen med Bodab däremot en i det närmaste livsavgörande del eftersom företaget behöver en grafisk koppling till sin produkt. Assar Lundin ansåg därför att Mirakelbolaget är mer beroende av Bodab än tvärt om. Han ansåg att detta berodde på att Mirakelbolagets hela verksamhet kretsar kring en produkt som är beroende av kopplingen till ett grafiskt verktyg. Assar Lundin berättade att de flesta kunderna inom elverksbranschen idag använder ett grafiskt program som heter Autocad och att Mirakelbolaget därför behöver en koppling till detta program från sitt program för dokumenthantering och nätberäkning. Genom Bodab får Mirakelbolaget tillgång till kunskap för att kunna integrera och anpassa sitt program till Autocad. Assar Lundin underströk att Mirakelbolaget är mycket beroende av Bodab eftersom de behöver knytningen till Autocad. Michal Borglund höll med om detta och sa att Autocad innehåller "[...] så avancerad teknik så det skulle ta lång tid för oss att lära det själva". Han ansåg inte heller att Mirakelbolaget skulle kunna rekrytera personer med denna kompetens och därmed öka personalstyrkan eftersom de har så få nuvarande och presumtiva kunder. Mirakelbolaget har visserligen andra partners med kompetens kring andra grafiska produkter, men eftersom flertalet av kunderna kör Autocad är kompetens kring just denna produkt kritisk för att företaget ska kunna hävda sig på stora delar av marknaden. Vi uppfattar det som att våra respondenter anser att det skulle vara svårt för Mirakelbolaget att hitta någon annan partner med kunskap om Autocad än Bodab. Eftersom Dan Nilsson endast uttryckte att det var beläggningstiden som binder Bodab till Mirakelbolaget så anser vi inte att Bodab är speciellt beroende av Mirakelbolaget. Bodab kan säkerligen ordna beläggningen på annat håll som vi har konstaterat. Våra respondenter ansåg också som vi konstaterat att det inte fanns något

direkt beroende från Bodabs sida. Vi anser därför inte att det finns något ömsesidigt beroende mellan företagen.

Beträffande lärandet ansåg Dan Nilsson att företagen får ”[...] en del insikt i varandras verksamheter”, men att denna insikt är tämligen ytlig. Han ansåg också att det inte finns något intresse av att lära sig av varandras kompetenser eftersom varje part sköter sina delar. Assar Lundin ansåg att Mirakelbolaget lärt sig lite om Autocad, men trodde inte att Bodab lärt sig något alls. Han föreföll dock inte se detta som ett problem eftersom han, precis som Dan Nilsson, ansåg att ”vi har var sitt område som vi håller oss till”. Även Michal Borglund ansåg att Mirakelbolaget har mer utbyte av Bodab än tvärt om avseende lärandet. Han ansåg att Mirakelbolaget har lärt sig mycket eftersom de lärt sig tillräckligt för att kunna hålla kurser om Autocad medan Bodab endast har lärt sig lite om elverksbranschen. Att Mirakelbolaget har lärt sig mycket av Bodab trodde han bland annat beror på att de har supporten på det gemensamt utvecklade programmet och genom alla supportsamtal kommit i kontakt med stora delar av Bodabs verksamhet och därför lärt sig mycket.

Vi uppfattar det som att företagen ser på samarbetet som att varje företag gör sin del i samarbetet, att företagen är nöjda med detta och inte avser att lära sig speciellt mycket av sin partner. De förefaller alltså se på samarbetet som en fördelning av arbetsuppgifter snarare än att företagen ska lära sig något genom samarbetet.

Vi fick som sagt uttryck för att Mirakelbolaget lärt sig om grafiska programvaror av Bodab, medan Bodabs lärande var mycket begränsat. Det finns dock ingen avsikt att lära sig, utan företagen lär sig mer av en slump. Det är intressant att notera att Mirakelbolaget faktiskt har lärt sig tillräckligt av Bodab för att kunna hålla kurser inom Bodabs område. Denna kunskap medför faktiskt att Mirakelbolaget kan konkurrera med Bodab inom kursverksamheten som är en annan del av Bodab än det som omfattas av alliansen. Vår slutsats av detta är därför att Mirakelbolaget lär sig av Bodab men Bodab lär sig inte mycket av Mirakelbolaget.

5.1.2 Internet Solutions och IntTech

5.1.2.1 Företagen och respondenterna

Företagsnamnen på de företag som vi har studerat i denna allians är fiktiva, som vi tidigare nämnt. Företaget som vi pratat med ville inte figurera med sitt riktiga namn då de upplevde att vår undersökning kunde påverka deras verksamhet negativt. På grund av anonymitetskravet har vi också endast intervjuat personer på det ena företaget. De personer vi intervjuat har också fiktiva namn för att företagen inte ska gå att identifiera. I och med att vi endast har pratat med en av parterna finns det en risk att informationen blir ensidig och där företaget lägger skulden på det andra företaget för att alliansen misslyckades. Det enda vi kan göra åt detta är att jämföra vad de två personerna som vi intervjuat sagt för att se om uppgifterna är samstämmiga.

Internet Solutions grundades i mitten av 1990-talet och är verksam inom området mjukvara för grafisk presentation på Internet. Internet Solutions har huvudkontor i Sverige och även kontor på andra platser i världen. Företaget är relativt litet med mindre än 50 anställda.

IntTech är ett amerikanskt företag som utvecklar datorbaserade ritverktyg. Företaget har knappt dubbelt så många anställda som Internet Solutions.

Vi har intervjuat följande personer inom alliansen:

- Sven Svensson, VD på Internet Solutions
- Karl Karlsson, chef för forskning & utveckling på Internet Solutions

Karl Karlsson har varit involverad i samarbetet genom att han ledde utvecklingsprojektet från Internet Solutions och fungerade därför även som kontaktperson i alliansen.

Sven Svensson deltog tillsammans med Karl Karlsson i förhandlingarna om alliansens bildande.

5.1.2.2 Alliansen

Internet Solutions och IntTech kom i kontakt med varandra på en mäsas. Enligt Sven Svensson insåg de mycket snart att de båda företagens produkter kunde komplettera varandra på ett sätt som skulle kunna skapa ett större värde för kunderna om de integrerades. En allians bildades därför där de två företagens produkter skulle integreras och den gemensamt utvecklade lösningen skulle marknadsföras och säljas till befintliga och nya kunder hos båda parterna.

Alliansen innebar att företagen skulle utveckla sina respektive produkter så att det med Internet Solutions programvara blev möjligt att visa ritningar, som ritats i IntTechs programvara, på Internet. Genom att ingå alliansen utnyttjade företagen därför varandras kunskap inom respektive område. Alliansen som etablerades mellan Internet Solutions och IntTech var därför en forskning & utvecklingsallians.

När arbetet var klart, efter ca 12 månader, uppfattade Sven Svensson att IntTech inte följde det uppgjorda avtalet som innebar att produkterna skulle marknadsföras under båda företagens namn. Istället valde IntTech att skicka ut en egen pressrelease och marknadsförde den gemensamma lösningen, det vill säga de två integrerade produkterna, som en produkt som de själva utvecklat. IntTech började också skeppa lösningen för post- och hanteringskostnader. Avtalet hade specificerat att IntTechs produkt skulle delas ut gratis och sedan skulle företagen tjäna pengar på Internet Solutions produkt när kunderna ville publicera bilderna på Internet. Internet Solutions ansåg sig efter IntTechs handlande svikna och avslutade samarbetet omgående. På grund av sin relativt svaga finansiella styrka ansåg dock inte Internet Solutions att det var mödan värt att stämma IntTech för kontraktsbrott.

5.1.2.3 Framgångsfaktorerna i alliansen mellan Internet Solutions och IntTech

5.1.2.3.1 Komplementära färdigheter

De båda företagen i alliansen hade komplementära produkter att erbjuda. Internet Solutions kunde erbjuda teknisk kunskap kring Internet och framför allt kring publicering av bilder på

Internet. IntTech kunde erbjuda teknisk kunskap kring ritprogram. Karl Karlsson uttryckte samarbetet som att "[...] deras format och moduler fungerar som en dragkrok på deras bil för vårt släp". Genom att integrera produkterna så skulle alltså alltså Internet Solutions programvara "dras" med när kunderna använde ritprogrammet. På så sätt kunde Internet Solutions också dra nytta av IntTechs kundbas, samtidigt som IntTech kunde dra nytta av Internet Solutions kundbas genom att kunna erbjuda "släpkärran" till sin produkt.

5.1.2.3.2 *Samarbetsvilliga kulturer*

Vi fick tydliga uttryck för att företagen uppfattades ha väldigt olika företagskulturer. Karl Karlsson ansåg att det rörde sig om två helt olika företagskulturer och Sven Svensson uttryckte det målande som att "[...] vi [Internet Solutions] är teknikinriktade, engagerade, naiva medan de [IntTech] är affärsinriktade, slipade, oärliga, garvade och inte passionerat förälskade i sin produkt". Förutom att detta citat antagligen uttrycker en hel del besvikelse eftersom Internet Solutions känner sig lurade av sin före detta partner, så kan vi också se en skillnad genom att IntTech är ett mera affärsinriktat företag, medan Internet Solutions är ett mer teknikinriktat företag. Företagen har på så sätt väldigt olika fokus i sin verksamhet vilket vi tänker oss påverkar företagens kulturer genom att de har bland annat olika ideologier och värderingar, som var en av de faktorer som utmärker en företagskultur som vi tog upp i avsnitt 3.3, *Företagskultur*. Karlsson påpekade också att deras före detta samarbetspartner är ett Amerikanskt företag, som därmed har en amerikansk kultur. Han ansåg att detta medför att det finns skillnader i företagskulturerna hos företagen och att det därmed blir svårare att samarbeta. Detta tänker vi oss kan ha att göra med att företagskulturen påverkas av samhällskulturen och den nationella kontexten, som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*. Sven Svensson uttryckte dock sin förvåning över att det inte gick att överbrygga skillnader i företagskultur när båda företagen hade en sådan, enligt honom, uppenbar nytta av samarbetet som i fallet med Internet Solutions och IntTech.

På grund av anonymitetskravet så har vi inte haft någon möjlighet att få exakta uppgifter på storleken eller den finansiella styrkan hos företagen, varför vi inte anser oss kunna göra någon riktigt säker bedömning av dessa faktorer. Sven Svensson uppskattade dock att när alliansen avslutades hade företagen ungefär samma storlek och finansiella styrka.

Personkemin mellan personerna i samarbetet föreföll ha varit, om inte bra, så åtminstone acceptabel. Det fanns, enligt Sven Svensson, en person på Internet Solutions som inte hade en personkemi som passade samman med IntTechs kontaktpersoner, men Sven Svensson ansåg att denna person hade allmänt svårt för att passa ihop med andra människor. För de övriga kontaktpersonerna var personkemin inte heller riktigt bra, men den var heller aldrig riktigt dålig, enligt Sven Svensson. Karl Karlsson ansåg dock att personkemin inte hade någon egentlig betydelse eftersom det handlar om två helt olika kulturer. Båda våra respondenter uttryckte dock att personkemin inte hade fungerat helt friktionsfritt inom samarbetet.

Båda respondenterna var av uppfattningen att förtroendet initialt hade varit bra mellan företagen, men att det sedan successivt hade minskat. En av anledningarna till detta ansåg respondenterna var att IntTechs rykte successivt blev allt sämre. Det ryktades nämligen, enligt Karl Karlsson, att IntTech hade svårigheter att samarbeta med andra partners. Sven Svensson ansåg att förtroendet havererade helt när IntTech skickade ut sin pressrelease och började skeppa den gemensamma produkten. Redan när samarbetet inleddes hade dock Internet Solutions, enligt Sven Svensson, fått en indikation på att något inte fungerade helt tillfredsställande i

samarbetet. Direkt efter att företagen hade kommit överens om att samarbeta hade nämligen IntTech skickat ut en egen pressrelease där de tillkännagav samarbetet. Sven Svensson tyckte att detta var anmärkningsvärt eftersom han ansåg att företag alltid brukar skicka ut en gemensam pressrelease när de ingår samarbeten av detta slag. Vid den tidpunkten glömdes detta dock snabbt bort och det är först i efterhand som Sven Svensson sade sig ha insett att detta var en indikation på att allt inte stod rätt till.

5.1.2.3.3 Förenliga mål

Företagen i alliansen hade strategiska mål som stöttade varandra genom att båda företagen ville nå ut till samma kundsegment. Trots att företagen ville nå samma kundsegment var de dock inte konkurrenter eftersom de erbjöd komplementära produkter som kunde säljas till samma kunder tillsammans. Företagen hade inte heller några andra erbjudanden där de skulle kunna tänkas konkurrera. Eftersom båda företagens strategi var att förstärka sina positioner på samma marknad passade deras respektive strategiska mål också väl in i målet med alliansen.

Vi anser att det framkom tydligt under våra intervjuer att IntTech hade ett opportunistiskt mål med alliansen. Genom att bryta mot avtalet och själva skeppa ut den gemensamma produkten och marknadsföra den som sin egen är ett tydligt tecken på opportunism. Om detta mål fanns redan från början har vi svårt att uttala oss om, men vi fick uppfattningen att samarbetet redan från början hade haft opportunistiska tendenser. Karl Karlsson ansåg till exempel att kommunikationen mellan teknikerna på de båda företagen redan från början hade varit dålig. Han ansåg att IntTech endast tog emot information och var ovilliga att själva ge ut information. Sven Svensson berättade också, som vi redan tagit upp, att IntTech själva hade skickat ut en pressrelease vid starten av alliansen utan att låta Internet Solutions se den. Detta får oss att misstänka att IntTech inte brydde sig om sin samarbetspartner och redan från början hade tankar på att avsluta samarbetet så fort som de fått ut det de ville av samarbetet. Att Internet Solutions inte avslutade samarbetet direkt berodde, enligt Karl Karlsson, på att de hade gjort ett antal liknande projekt tidigare och då hade allt gått bra, så de litade helt enkelt på IntTechs intentioner. Dessutom ansåg han, som vi konstaterade tidigare, att samarbetet hade blivit mycket framgångsrikt för båda parterna om samarbetet hade fungerat bra. Detta gjorde, enligt Sven Svensson, att de inte trodde att de skulle bli utnyttjade.

5.1.2.3.4 Proportionella nivåer av risk

Någon finansiell risk kan vi inte se att företagen har delat genom samarbetet. Samarbetet har handlat om att integrera de två företagens produkter precis som i den andra forskning & utvecklingsalliansen. Som vi ser det så skulle alternativet för de två företagen ha varit att helt och hållet själva ha integrerat sin produkt mot något annat företags produkt. Genom att samarbeta delade företagen därför på integrationskostnaden genom att varje företag gjorde ungefär hälften av integrationen. Sven Svensson ansåg dock att den finansiella risken som delades inte var särskilt stor. Han ansåg att den finansiella risken delades genom att företagen själva betalade de integrationskostnader som uppstod för den egna produkten, som han inte ansåg vara så stora. Karl Karlsson påpekade dock att Internet Solutions hade mycket mer jobb än IntTech för sin integration vilket innebar att de tog en större risk genom att investera mer i projektet. Eftersom risken uppfattades som begränsad så anser vi inte att företagen delade någon finansiell risk genom samarbetet.

Konkurrensrisken som de delade genom att samarbeta ansåg Sven Svensson utgjordes av att de undvek att en konkurrent hann före dem på marknaden genom att förkorta tiden för produktutvecklingen av en mer komplett produkt. Alliansen ligger nära företagens kärnverksamhet och konkurrensrisken uppfattar vi som relativt proportionerligt fördelad mellan företagen genom att företagen föreföll vara ungefär lika utsatta för konkurrenter från respektive håll. Företagen hade därför ungefär lika mycket att vinna på alliansen ur konkurrenshänseende.

Beroendet mellan företagen uppfattar vi som relativt jämbördigt, men lågt. Eventuellt var IntTech något mer beroende av Internet Solutions, vilket var Karl Karlssons åsikt. Detta på grund av att Internet Solutions hade fler alternativa partnerföretag än vad IntTech hade. Båda företagen hade dock flera alternativa partnerföretag och inget av företagen led någon egentlig skada av att samarbetet bröts. Vi uppfattar därför beroendet som lågt.

Lärandet inom alliansen uppfattar vi som begränsat. Både Sven Svensson och Karl Karlsson ansåg att kunskapsöverföringen var väldigt begränsad i alliansen. Den enda informationen som behövdes för att integrera de båda produkterna var information om ett filformat som båda produkterna använde. Filformatet specificerade vad IntTechs program skulle skicka till Internet Solutions program för att det hela skulle fungera. Karl Karlsson uttryckte det som att lärandet inom alliansen var "[...] noll, inte mycket" och "[...] var och en skötte sitt". Att företagen använde sig av ett filformat för att integrera sina produkter berodde enligt Sven Svensson på att företagen ville undvika att deras partner skulle behöva gå in i programkoden till sitt program. Detta var båda företagen noga med eftersom programkoden var hemlig, enligt Sven Svensson. Vår definitiva uppfattning är att företagen inte ingick alliansen för att lära sig något utan istället för att dra nytta av sin partners kunskap. De var därför nöjda med att varje företag skötte sina delar av alliansen.

5.2 Allianser mellan forskning & utveckling och marknad

I detta avsnitt kommer vi att presentera och diskutera två stycken allianser som ingåtts mellan forskning & utveckling och marknad. Först kommer en lyckad allians, mellan Anoto och Logitech, att presenteras och därefter en allians som inte nådde upp till de ursprungliga målen mellan Vitec Fastighetssystem och Eyescream@home. Om den sistnämnda alliansen kan kallas misslyckad är dock inte självklart.

Som vi redan nämnt tidigare så har vår avsikt varit att studera en lyckad och en misslyckad allians för varje allianstyp. Alliansen mellan Eyescream@home och Vitec Fastighetssystem är dock inte misslyckad i egentlig mening. Alliansen har misslyckats på så sätt att målen inte uppnåtts. Samarbetet som sådant har dock enligt respondenterna fungerat i det närmaste friktionsfritt. Att kalla den för misslyckad anser vi därför inte vara rättvisande. Vi kommer ändå att studera denna allians eftersom vi ändå kan undersöka om de fyra C:na är tillämpbara i detta fall. Vi får därför två lyckade allianser mellan forskning & utveckling och marknad.

5.2.1 Anoto och Logitech

5.2.1.1 Företagen och respondenterna

Anoto AB³⁷ grundades 1999 i Lund som ett dotterbolag till C Technologies AB. Anoto AB utvecklar lösningar för att, som företaget själv uttrycker det, "[...] kunna föra pennans och papprets funktioner till den digitala världen".

Detta innebär att Anoto försöker skapa en global de facto standard för pappersbaserad digital kommunikation. Teknologin är både enkel och komplicerad på samma gång. Grundidén är att slutkunderna ska använda ett speciellt papper och en speciell penna för att skriva meddelanden som sedan automatiskt skickas via SMS eller e-mail till någon annan person.

Anoto AB utvecklar de patenterade teknologiska lösningarna som sedan licensieras ut till partnerföretag som tillverkar de fysiska produkterna. Anoto har därför partnerföretag som är verksamma inom telekommunikation, mobiltelefoni, pc-tillverkning, pappersproduktion samt penntillverkare. Anoto tillverkar alltså inga fysiska produkter själva utan säljer endast specifikationer genom licensavtal.

Anoto Group AB, det vill säga före detta C Technologies AB, ägs till en knapp fjärdedel av Ericsson och övriga storägare är Capital Group och Christer Fåhraeus, som grundade C Technologies och Anoto. Anoto AB sysselsätter idag 15 personer och har kontor i Lund, Stockholm, Hong Kong, Tokyo och Boston.

Logitech³⁸ grundades 1981 i Apples, Schweiz. Idag är Logitech ett av de ledande företagen i världen när det gäller produktion och distribution av kringutrustning till datorer. Företaget finns representerat på börsen i Schweiz och på Nasdaq-börsen i USA.

Logitech har 4500 personer anställda runt hela världen. Huvudkontoret för den operationella verksamheten ligger i Fremont, Kalifornien, USA. Regionala huvudkontor finns i Schweiz, Taiwan och Kina. Utöver dessa så finns det över 100 stycken försäljnings- och distributionskontor i de flesta större städer i Europa, Nord Amerika och i Stillahavsasien.

Vi har intervjuat följande personer inom alliansen:

- Micco Grönholm, global marknadschef på Anoto i Lund
- Jan Nordström, key account manager på Anoto i Stockholm

Micco Grönholm har kommit i kontakt med Logitech genom att han i viss utsträckning utformar marknadsstrategier tillsammans med Logitech.

Jan Nordström är högste ansvarig för samarbetet med Logitech.

³⁷ www.anoto.se

³⁸ www.logitech.com

5.2.1.2 Alliansen

Alliansen initierades genom att Anoto deltog på mässan Comdex år 2000 och visade en prototyp till en penna med Anoto-funktionalitet. Logitech såg Anotos penna och blev intresserade varpå diskussioner om ett eventuellt samarbete inleddes. I mitten av mars 2002 bildades en formell allians mellan Anoto och Logitech. Som vi redan nämnt så tillverkar inte Anoto några produkter själv, utan licensierar endast ut sitt patenterade koncept. Anoto är alltså beroende av att andra företag är intresserade av att tillverka produkter som stödjer deras koncept.

Micco Grönholm menar att Logitech genom samarbetet får tillgång till en unik teknologisk plattform som Anoto utvecklat. Samtidigt får Anoto tillgång till Logitechs tillverkningsmöjligheter och försäljningskanaler till slutkunderna.

En intressant aspekt med denna allians är att det kan verka vara en till synes ren forskning & utvecklingsallians eftersom Anotos utveckling samarbetar med Logitech. Så är dock inte fallet enligt Micco Grönholm. Visserligen tillverkar Logitech produkter med hjälp av Anotos teknologi, men det är inte det som är det viktigaste i samarbetet. Micco Grönholm berättade att det strategiska målet med alliansen istället är att nå Logitechs kunder. Hade Anoto inte behövt komma åt Logitechs kunder så skulle de kunnat lägga ut tillverkningen på något annat företag och sedan sålt produkterna själva.

Att sälja produkterna själva är dock väldigt dyrt eftersom företaget i så fall måste ha en omfattande egen säljkår och investera stora summor på att bygga upp ett varumärke. Micco Grönholm uttryckte det som att "[...] man kan köpa tillverkning men inte kundgrupper och kunder". Han ansåg dock att det var ett bättre alternativ att ingå partnerskap med företag som hade både tillverkningsresurser och ett logistiksystem, vilket också är Anotos affärsidé. Han uttryckte det som att "[...] vi kan bli stora på marknaden utan att anställa nämnvärt fler personer på företaget genom att samarbeta med andra företag". Micco Grönholm ansåg också att genom att licensiera ut teknologin kan Anoto komma ut på marknaden med produkterna betydligt snabbare än om de skulle göra allt själva.

Denna allians är formellt sett relativt ny och Logitech har i skrivande stund ännu inte släppt några produkter utifrån samarbetet. Det går därför att ifrågasätta om det över huvud taget är möjligt att dra några slutsatser från alliansen. Företagen har dock kommit relativt långt i sitt samarbete och Jan Nordström berättade att det ska komma ut Anotopennor på marknaden under hösten. Detta innebär att pennorna redan är under produktion. Jan Nordström ansåg också att Anoto och Logitech har jobbat tillräckligt mycket tillsammans under förberedelserna till alliansen för att de ska kunna bedöma om samarbetet som sådant kommer att bli framgångsrikt eller inte. Om produkten kommer att bli en framgång på marknaden anser dock Jan Nordström inte går att uttala sig om ännu.

5.2.1.3 Framgångsfaktorerna i alliansen mellan Anoto och Logitech

5.2.1.3.1 Komplementära färdigheter

Företagen i alliansen har komplementära färdigheter genom att Anoto har en unik teknologi och Logitech en stor kundbas att bidra med i alliansen. Genom att samarbeta kan Anoto nå Logitechs kundbas samtidigt som Logitech får tillgång till vad Micco Grönholm uttryckte

som ”[...] en unik teknologisk plattform som i många avseenden passar deras kunder”, det vill säga en teknologi som utgör ett bra komplement till deras befintliga produktutbud. Det finns dock ytterligare ett antal faktorer som Anoto drar nytta av hos Logitech. Logitech har nämligen även tillverkningsresurser och en omfattande logistikapparat. Som vi konstaterade tidigare så är också huvudsyftet med alliansen för Anoto att nå Logitechs kunder och utnyttja deras logistikapparat.

5.2.1.3.2 *Samarbetsvilliga kulturer*

Våra respondenter ansåg att företagen är kulturellt lika genom att båda företagen är teknikdrivna och innovativa företag. Micco Grönholm berättade också att flertalet av personerna på Anoto kom från stora företag vilket han ansåg bidrog till att de visste hur stora företag fungerar, vilket underlättade i kontakterna mellan företagen. Han ansåg också att Logitech kändes som ett snabbriktigt företag utan för mycket byråkrati och med på snabba beslut. Detta ansåg han påminde mycket om Anotos sätt att jobba. Jan Nordström ansåg på ett liknande sätt att företagen hade en liknande syn på hur ett bolag ska styras och hur affärer ska göras. Han ansåg också att pionjärmentaliteten finns kvar hos Logitech vilket han ansåg passar väl samman med Anotos mentalitet. Här fick vi alltså uttryck för att företagen har ungefär samma ideologier och värderingar och även liknande uppfattningar och metoder för att lösa problem. Dessa är några av de faktorer som utmärker en företagskultur som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*. En skillnad i kulturen ansåg Jan Nordström framkom genom att företagen hade en skillnad i landskultur genom att de grundats i olika länder. Han ansåg dock att båda företagen var internationella företag vilket gjorde dessa skillnader mindre markanta. De skillnader som framkommit var enligt Jan Nordström att det bland annat fanns skillnader i hur man jobbade och talade med varandra. Till exempel använde de olika förkortningar för samma saker och använde olika produktutvecklingsmetoder. Jan Nordström ansåg dock att dessa skillnader överbryggades under året av förberedelser innan alliansavtalet skrevs på. Att skillnaderna i företagskultur kunde överbryggas relativt snabbt tolkar vi som att företagen trots allt har relativt lika företagskulturer i grunden, vilket också var Jan Nordströms åsikt. Som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*, så är företagskulturer att anse som ihållande. Företagskulturerna har eventuellt ändrats något i de två företagen, men i vilket fall som helst inte i någon större utsträckning eftersom förändringen skett under en relativt kort tidsperiod. Vi uppfattar det därför som att företagens kulturer är relativt lika.

Logitechkoncernen omsatte 2001 ca 74 miljarder Kr (7 613 560 000 USA-dollar) och Anoto Group omsatte ca 156 miljoner Kr under samma år. Soliditeten för koncernerna 2001 var 51 procent respektive 83 procent.³⁹ Utifrån dessa siffror framgår det tydligt att Logitech är en mycket större koncern än Anoto Group varför Logitech enligt vår definition är större och finansiellt starkare än Anoto. Micco Grönholm ansåg dock att Anoto har ett nytt och unikt koncept som till viss del väger upp Logitechs storlek. Jan Nordström påpekade också att ”[...] många i Logitechs personal är på tillverkningssidan”. Han ansåg att personalen på tillverkningssidan egentligen inte har så stor betydelse för storleksskillnaden, utan det är storleken på forskning & utvecklingssidan som han ansåg skulle jämföras mellan Anoto och Logitech. Inom detta område ansåg han inte att det var så stor skillnad storleksmässigt. Vi anser dock att skillnaden i storlek mellan företagen som helhet är högst påtaglig.

³⁹ Sifferuppgifterna är hämtade från Logitechs respektive Anoto Groups årsredovisningar 2001

Personkemin mellan personerna i samarbetet förefaller fungera bra. Jan Nordström uttryckte till exempel att ”[...] den fungerar enormt bra”, på vår fråga om detta. Micco Grönholm ansåg att företagen har en ”[...] sund respekt för varandras kompetens”, vilket han ansåg gör att personkemin fungerar bra inom samarbetet.

Förtroendet mellan företagen uppfattar vi som stort. Micco Grönholm ansåg att det stora förtroendet för Anoto från Logitechs sida bevisas av att samarbetet innebär en stor satsning för Logitech. Han trodde inte att satsningen är stor finansiellt, men genom att Anoto erbjuder en innovativ teknologi där Logitech har möjlighet att bryta ny mark, ansåg han att samarbetet har en stor kommersiell betydelse för Logitech. Micco Grönholm ansåg att Logitech därför satsat en hel del av sitt anseende i samarbetet, vilket vi anser utgör en tydlig indikation på att det finns ett stort förtroende från Logitechs sida. Både Micco Grönholm och Jan Nordström berättade också att de hade ett stort förtroende för Logitech. Micco Grönholm baserade sin åsikt på som han sa ”[...] konkret insats” från Logitech och dessutom på Logitechs goda rykte.

5.2.1.3.3 *Förenliga mål*

Anotos strategiska mål är att skapa en global de facto standard för sitt pennkoncept. Logitechs strategi är att sälja kringutrustning till datorer och framför allt inmatningsenheter för datorer. Eftersom Anotos koncept utgör en ny möjlighet för användarna att på ett enkelt sätt mata in data i sin dator utgör Anotos koncept ett bra komplement till Logitechs befintliga produkter. Målet med alliansen stöttar därför Logitechs strategiska mål. Genom att Logitech bidrar från sin sida med kunder till Anotos teknologikoncept hjälper detta Anoto att skapa en global standard. Detta innebär att alliansen även stöttar Anotos strategiska mål. Genom att företagen bland annat vill komma ut med produkter på samma marknad stöttar även företagens strategiska mål varandra. Det finns dock ingen risk att Anoto skulle utgöra en konkurrent till Logitech. Anoto har inte för avsikt att släppa några egna pennor utan tänker enbart fokusera på att utveckla sitt pennkoncept och låta partnerföretag sköta tillverkning och försäljning av pennor. Logitech kan inte heller bli konkurrent till Anoto eftersom Anotos bidrag i alliansen till stora delar är patenterat. En konkurrenssituation skulle kunna uppstå om Logitech beslutar sig för att även stödja något annat pennkoncept i sina produkter. I så fall skulle Logitech kunna utnyttja kunskapen de får från Anoto för att utveckla konkurrerande teknologier till Anoto. Denna situation kan vi dock endast spekulera om.

Några tecken på att företagen skulle ha några opportunistiska mål med alliansen anser vi inte kunna se. Anoto använder sig av patenterad teknologi vilket innebär att mer eller mindre hela deras koncept är offentligt utan att någon kan utnyttja det utan att riskera åtal. Genom att Logitech är betydligt större än Anoto och har försäljningskanalerna anser vi inte heller att Anoto kan misstänkas ha några opportunistiska mål med alliansen. Genom att Anoto inte har för avsikt att tillverka pennorna själva skulle ett opportunistiskt beteende mot Logitech strida mot företagets egen strategi. Detta anser vi inte vara troligt. Däremot finns det en möjlighet att Logitech utnyttjar Anoto för att bygga upp en marknad för pennor med Anoto-funktionalitet och sedan väljer en konkurrerande konceptleverantör. Vi anser dock att det är tveksamt om detta kommer att hända. Såvida inte Logitech har för avsikt att utveckla ett helt eget pennkoncept ser vi ingen anledning för Logitech att utnyttja Anoto. Att avbryta ett uppbyggt samarbete med Anoto för att välja en annan samarbetspartner verkar helt enkelt inte troligt. Att Logitech skulle utveckla ett eget pennkoncept verkar inte heller troligt. Eftersom pennkonceptet kräver ett samarbete även med papperstillverkare anser vi att det

förnuftigaste verkar vara att utnyttja Anotos kontakter med papperstillverkare. Dessutom är Anotos koncept unikt så till vida att ingen kan kopiera konceptet i detalj. Frågan är också hur mycket Logitech får ut av att samarbeta med Anoto för att sedan utveckla ett eget pennkoncept? Om Logitech vill utveckla ett eget pennkoncept anser vi att det enklaste borde vara att anställa människor som jobbat med Anotokonceptet eller något liknande koncept. Att det skulle finnas opportunistiska mål hos företagen i alliansen anser vi därför inte vara troligt. Eftersom alliansen fortfarande är relativt ny är det dock svårt att veta om det finns några opportunistiska inslag i alliansen.

5.2.1.3.4 *Proportionella nivåer av risk*

Företagen delar en finansiell och en konkurrensrisk genom samarbetet. Den finansiella risken delas genom att Anoto står för forskning & utveckling av teknologikonceptet medan Logitech står för själva framtagandet av produkten. Logitech står även för merparten av kostnaderna för marknadsföring och försäljning. Den finansiella risken uppfattar vi som relativt jämnt mellan företagen. Logitech är visserligen mycket större än Anoto, men å andra sidan så står Logitech också för stora delar av kostnaderna för att ta fram och marknadsföra en färdig Anoto-penna. Både Jan Nordström och Micco Grönholm bedömde också att risken är jämnt fördelad mellan företagen. Micco Grönholm förklarade detta med att "[...] ur ett långsiktigt perspektiv så måste Logitech utveckla nya generationer av pennor och Anoto måste göra nya lösningar och uppdateringar"

Konkurrensrisken som delas utgörs av att Anoto och Logitech genom samarbetet undviker att någon konkurrent hinner före med att lansera ett liknande koncept på marknaden. Genom att Anoto och Logitech samarbetar kan de minimera tiden det tar att komma ut på marknaden med pennorna, vilket gör att de får ett övertag mot sina konkurrenter. Alliansen omfattar Anotos kärnverksamhet medan Logitech har ett antal andra verksamhetsområden och produkter som inte omfattas av alliansen. Vi anser därför att Logitech inte alls upplever en lika stor konkurrensrisk som Anoto gör. Vi anser därför inte att företagen tar en jämnt fördelad konkurrensrisk.

I vår undersökning fick vi uttryck för att de två företagen är lika beroende av varandra. Så tror vi dock inte riktigt är fallet. Jan Nordström ansåg till exempel att "[...] Logitech är beroende av teknologi och kunnande" från Anoto samtidigt som "[...] Anoto är beroende av Logitechs försäljning". Vi anser dock att Anoto antagligen är betydligt mer beroende av Logitech än tvärt om. Efter att ha studerat Anotos partners på deras hemsida konstaterade vi att många av Anotos övriga partners är konsultföretag, papperstillverkare, telekomstillverkare och teleoperatörer. Dessa partners kommer med stor sannolikhet inte att hjälpa Anoto med tillverkningen och distributionen av pennorna. Utan pennor på marknaden kommer Anoto definitivt inte att uppnå sitt strategiska mål. Genom att Logitech redan har en stor kundbas och tillverkningsmöjligheter anser vi därför att Logitech utgör en av de viktigaste partnererna hos Anoto. För Logitech är beroendet något mer svårbedömt, men eftersom Logitech är en stor tillverkare av diverse kringutrustning för datorer är det inte troligt att de skulle drabbas särskilt hårt av en misslyckad allians med Anoto. De skulle kunna kompensera bortfallet med andra produkter eller ingå partnerskap med någon av Anotos konkurrenter.

Vår uppfattning är att företagen i alliansen har lärt sig relativt mycket av varandra. Micco Grönholm ansåg till exempel att Anoto har lärt sig om hur försäljningen i Logitechs försäljningskanaler fungerar. Jan Nordström berättade också att Anoto har lärt sig mycket om slut-

kundernas preferenser genom Logitech. Han ansåg att detta hjälper Anoto att utforma sin teknologi så att den passar slutkunderna bättre. Som exempel på detta berättade han att Anoto har nytta av kunskap om funktionaliteten på pennan, tjockleken på pennan och vilken feedback användaren förväntar sig på olika utförda moment med pennan. Detta ansåg Jan Nordström vara "[...] enormt viktigt" eftersom Anoto hela tiden måste anpassa sin teknologi så att den passar slutkunderna. Han berättade vidare att Logitech lär sig om Anotos teknologi genom samarbetet. Detta är dock också ett måste för att Logitech över huvud taget ska kunna tillverka pennor med Anoto-funktionalitet, enligt Jan Nordström. Micco Grönholm framhöll också att Logitech har lärt sig att driva tekniska utvecklingsprojekt snabbt av Anoto. Vi uppfattar därför att båda företagen har lärt sig något av varandra.

5.2.2 Vitec Fastighetssystem och Eyescream@home

5.2.2.1 Företagen och respondenterna

Vitec Fastighetssystem AB⁴⁰ är ett dotterbolag till Vitec i Umeå AB. Moderbolaget börsnoterades på Aktietorget 1998 men aktiemajoriteten ägs fortfarande av grundarna Olov Sandberg med familj och Lars Stenlund. Vitec Fastighetssystem erbjuder sina kunder, som är inom fastighetssegmentet, affärssystem som håller reda på och knyter samman funktioner för drift, hyror, ekonomi, underhåll och marknad. Vitec finns representerade på ett antal orter i Sverige och sysselsätter cirka 45 personer totalt varav cirka 30 personer jobbar på Vitec Fastighetssystem.

När vi utförde vår studie så hade Eyescream@home AB:s moderbolag tillsammans med ett antal dotterbolag precis gått i konkurs. Verksamheten drivs under namnet Eyescream@home vilket kommer att ändras till Deva Invision och drivas vidare som ett privatägt företag.

Eyescream@homes⁴¹ affärsidé är att vara en leverantör av Internetbaserade affärslösningar till fastighetsföretag. I centrum för företagets erbjudanden står en egenutvecklad Internetportal. Portalen integrerar kunden (bostadsföretaget) med de boende, de bostadssökande, deras leverantörer och deras samarbetspartners.

Eyescream@home är i dagsläget verksamma i Västerås och har cirka 15 anställda. Inom hela Eyescreamkoncernen fanns det 2000 ca 64 anställda.

Vi har intervjuat följande personer inom alliansen:

- Olov Sandberg, VD på Vitec Fastighetssystem AB i Stockholm
- Lars Stenlund, VD på Vitec i Umeå AB och styrelseordförande i Vitec Fastighetssystem AB i Umeå
- Peter Ovrin, VD på Eyescream@home AB i Västerås

⁴⁰ www.vitec.se

⁴¹ www.hemmasidan.com

Peter Ovrin, Olov Sandberg och Lars Stenlund har samtliga deltagit i diskussionerna och förhandlingarna vid bildandet av alliansen. Peter Ovrin och Olov Sandberg är även operativt ansvariga för alliansen på respektive företag.

I de fortsatta diskussionerna kommer vi att använda namnen Vitec och Eyescream då vi avser Vitec Fastighetssystem respektive Eyescream@home om inget annat anges.

5.2.2.2 Alliansen

Den första kontakten mellan Vitec och Eyescream uppstod på en mäsas i Norrköping år 2000, där båda företagen deltog. Kontakten uppstod då en stor kund efterfrågade en produkt med Internetfunktionalitet hos Vitec. Vitec kunde inte leverera detta själv inom rimlig tid. Genom att samarbeta med Eyescream kunde Vitec erbjuda kunden en komplett lösning med Internetfunktionalitet. Peter Ovrin berättade att det var detta kundcase som var begynnelsen till alliansen.

Alliansen är ett samarbete där Eyescream står för forskning & utveckling av en produkt som kompletterar Vitecs affärssystem. Vitec erbjuder framför allt Eyescream en kundbas samt kunskap om marknadssegmentet för affärssystem för fastighetsbranschen. Enligt Lars Stenlund så har Vitec en kompetens och leveranskapacitet som behövs i alliansen. Eftersom Eyescream utvecklar en applikation för att föra fastighetssystemet till Internet så bidrar de med forskning & utveckling som förstärker produktportföljen hos Vitec, alliansen är därför en allians mellan forskning & utveckling och marknad.

5.2.2.3 Framgångsfaktorerna i alliansen mellan Vitec och Eyescream

5.2.2.3.1 Komplementära färdigheter

Det finns tydliga komplementära färdigheter mellan de två företagen. Vitec står för marknadsfärdigheten medan Eyescream står för de tekniska färdigheterna. Olov Sandberg berättade till exempel att Vitec erbjuder "[...] försäljningskanaler genom att våra säljare tar med Eyescreams produkt". Lars Stenlund gick så långt att han ansåg att "[...] de [Eyescream] hade inte kommit in på marknaden för de specifika kunderna utan Vitec". Peter Ovrin bekräftade detta genom att han ansåg att Eyescream behöver kompetens kring kundernas affärssystem för att kunna ta sig in på Vitecs marknadssegment. Vitec erbjuder alltså Eyescream dels en kanal till kunderna och dels en säljkår som säljer Eyescreams produkt. Vitec får på sin sida en produkt från Eyescream som utgör ett komplement till deras eget affärssystem. Vitec kan på så sätt erbjuda sina kunder ett mer komplett erbjudande.

5.2.2.3.2 Samarbetsvilliga kulturer

Företagens kulturer förefaller vara relativt lika. Olov Sandberg ansåg att företagens kulturer är lika genom att företagen har en "[...] platt organisation och liknande ledarstil" i företagen och stor handlingsfrihet för de anställda. Lars Stenlund ansåg att likheterna i företagskulturerna framkommer genom hur de pratar med varandra och personligheterna inom företagen. Han ansåg också att samarbetet fungerar lika bra som när företagets egen sälj- och marknads-

avdelning samarbetar med deras utvecklingsavdelning. Peter Ovrin ansåg också att samarbetet fungerar bra, vilket han ansåg beror på att företagen till exempel har samma syn på kundernas problem. Våra respondenters uttalanden får stöd från det som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*. Där konstaterade vi bland annat att en företagskultur präglas av i vilken utsträckning som makten distribueras i företaget, specifika uppfattningar och metoder för att lösa problem samt företagets språk. Som vi kan tolka ovanstående resonemang så var våra respondenter av uppfattningen att Vitec och Eyescream liknar varandra på dessa punkter. Båda företagen har en platt organisation, samma syn på kundernas problem, de förstår varandras språk och samarbetet mellan företagen fungerar lika bra som Vitec gör internt.

Att jämföra Vitecs och Eyescreams storlek och finansiella styrka är inte helt oproblematiskt. Som vi tidigare nämnt så gick Eyescream@homes moderbolag nyligen i konkurs. Vi börjar därför med att jämföra företagen då alliansen bildades år 2000. Vi denna tidpunkt hade Vitec en omsättning på ca 40 miljoner Kr och en soliditet på 44 procent och Eyescreamkoncernen hade vid samma tidpunkt en omsättning på ca 44 miljoner och en soliditet på 52 procent.⁴² Företagen hade med andra ord en snarlik omsättning och soliditet varför vi anser att företagen hade ungefär samma storlek och finansiella styrka.

I årsredovisningen för 2001 redovisar Vitec en omsättning på ca 40 miljoner kr och en soliditet på 43 procent. Eftersom Eyescream@homes moderbolag har gått i konkurs är det endast möjligt att studera Eyescream@homes omsättning och soliditet i dagsläget. Företaget hade 2001 en omsättning på ca 5,5 miljoner Kr och en soliditet på 38 procent.⁴³ Som vi kan utläsa ur dessa siffror så ligger Vitec kvar på ungefär samma siffror som tidigare medan Eyescream@home inte längre ingår i någon koncern vilket har gjort att omsättningen är betydligt lägre än tidigare i koncernen. I dagsläget är alltså Vitec betydligt större och finansiellt starkare än Eyescream. Vår slutsats av detta är att Vitec har varit och är ett finansiellt starkare företag än Eyescream. Visserligen var koncernerna lika stora när samarbetet startade och med likvärdig soliditet, men vi misstänker att Eyescreamkoncernen har varit relativt instabil under åtminstone ett år. I annat fall hade företaget förmodligen inte gått i konkurs. Det skulle också förvåna oss om inte Vitec åtminstone misstänkte att moderbolaget till Eyescream@home var relativt instabilt.

Vi uppfattar att det finns en god överensstämmelse i personkemi mellan personerna i företagen. Peter Ovrin ansåg till exempel att "[...] hade den inte funnits hade inget samarbete skett". Han berättade också att personkemin har "[...] fungerat ypperligt" inom samarbetet. Även Lars Stenlund ansåg att personkemin fungerar bra och ansåg att Eyescream hade "[...] trevliga killar som det gick att göra affärer med".

Förtroendet framstår som stort mellan företagen. Alla våra respondenter var överens om detta. Peter Ovrin gav som exempel på hur förtroendet yttrade sig att "[...] vi har inte skrivit ett enda papper [för alliansen]". De litar därför på sin partners muntliga löften, vilket vi anser tyder på en stort förtroende mellan företagen.

5.2.2.3.3 *Förenliga mål*

Företagen i alliansen har strategiska mål som stöttar varandra genom att företagen vill skaffa sig kunder inom samma kundsegment. Trots att företagen har samma kundsegment är de dock

⁴² Sifferuppgifterna är hämtade från Vitecs respektive Eyescreamkoncernens årsredovisningar 2000

⁴³ Sifferuppgifterna är hämtade från Vitecs årsredovisning 2001 respektive Peter Ovrin på Eyescream@home

inte konkurrenter eftersom Eyescreams produkt bidrar med ett mervärde till Vitecs affärssystem och båda produkterna går därför att sälja samtidigt till samma kund. Företagen har inte heller några andra erbjudanden där de är konkurrenter. Båda företagen vill förstärka sina positioner på det gemensamma marknadssegmentet. Genom alliansen får företagen en möjlighet att förstärka sina respektive erbjudanden på det gemensamma marknadssegmentet. Därigenom förstärker alliansen de båda företagens strategiska mål.

Vi fick inte något uttryck för att respondenterna skulle känna någon oro för att deras partner hade opportunistiska mål med alliansen. Lars Stenlund berättade att Vitecs beredskap för att skydda sig mot att deras partnerföretag skulle utnyttja dem var att, som han uttryckte det, ha ”snabba fötter”. Han berättade också att de därför inte binder upp sig allt för hårt mot en partner. Detta innebär att om samarbetet inte fungerat tillfredsställande så hade Vitec dragit sig ur utan några större negativa konsekvenser. Detta menade Lars Stenlund var möjligt eftersom Vitec inte hade så starka bindningar till Eyescream. Peter Ovrin menade på ett liknande sätt att de inte var så beroende av Vitec vilket innebär att om alliansen inte hade fungerat så hade de dragit sig ur. Alliansen hade vid vår undersökning pågått i cirka 2 år. Hade det funnits opportunistiska tendenser inom samarbetet hade antagligen samarbetet brutits tidigare, varför vi inte tror att det förekommer någon opportunism.

5.2.2.3.4 *Proportionella nivåer av risk*

Den finansiella risken uppfattar vi som begränsad inom samarbetet. Företagen har utvecklat sina respektive produkter, men någon egentlig integrering mellan produkterna har de inte gjort. Vitec har också bidragit i alliansen med en viss kostnad för marknadsbearbetningen. Olov Sandberg berättade dock att Vitec endast tar med sig Eyescreams produkt till sina kunder varför Vitec egentligen inte får någon extra kostnad för att bearbeta marknaden åt Eyescream. Företagen delar dock en konkurrensrisk eftersom samarbetet stärker de två företagens erbjudanden. Genom att företagen samarbetar kan de erbjuda ett starkare erbjudande snabbare och undviker därmed att någon konkurrent hinner före och tar marknadsandelar inom det gemensamma kundsegmentet. Alliansen ligger nära företagens kärnverksamhet och konkurrensrisken uppfattar vi som relativt jämnt fördelad mellan företagen genom att företagen förefaller vara ungefär lika utsatta för konkurrenter från respektive håll. Företagen har därför ungefär lika mycket att vinna på alliansen ur konkurrenshänseende.

Beroendet inom alliansen uppfattade vi som relativt begränsat. Lars Stenlund ansåg till exempel att inget av bolagen behöver det andra för att klara sin verksamhet. Peter Ovrin ansåg på ett liknande sätt att alliansen var viktig, men inte livsviktig för företagen. Vi fick också uttryck för att beroendet uppfattades som relativt jämbördigt mellan företagen, men detta anser vi vara av mer kuriöst intresse eftersom beroendet trots allt är begränsat.

Någon systematisk kunskapsöverföring finns det, enligt Lars Stenlund, inte inom alliansen. Däremot ansåg han att de snappade upp allmän kunskap från sin partner. Lars Stenlund ansåg dock att Vitec genom samarbetet lärt sig en del om hur Internetsidor ska utformas grafiskt. Peter Ovrin ansåg att de ”[...] fått insyn i hur Vitec jobbar mot sina kunder och bearbetar marknaden”. Av detta drar vi slutsatsen att det skett ett visst lärande i alliansen. Vitec har lärt sig från Eyescreams produktkunskade och Eyescream har lärt sig från Vitecs marknads-kunskade. Det Eyescream har lärt sig uppfattar vi ha en relevans för deras verksamhet, medan vi inte tror att Vitec har någon direkt strategisk nytta av grafisk utformning av Internetsidor. Vi anser därför inte att båda företagen har lärt sig något av varandra.

5.3 **Marknadsallianser**

I detta avsnitt kommer vi att presentera och diskutera två stycken marknadsallianser. Först kommer en lyckad allians, mellan Saratoga Systems och QlikTech, att presenteras och därefter en misslyckad allians, mellan Serkon och QlikTech.

5.3.1 **Saratoga Systems och QlikTech**

5.3.1.1 **Företagen och respondenterna**

Saratoga Systems Inc.⁴⁴ grundades 1987 i Campbell, USA. Företaget är privatägt och en av världens ledande CRM-leverantörer⁴⁵ och jobbar främst mot bank och finans-, energi- och tillverkningsbranschen. Saratoga Systems affärsidé är att erbjuda sina kunder en komplett CRM-lösning för hantering av försäljning, marknadsföring, kundservice och support.

Huvudkontoret ligger i Campbell, USA där även all produktutveckling sker. Företaget har dotterbolag i bland annat Storbritannien, Frankrike, Tyskland och Sverige. Dotterbolagen är främst inriktade på försäljning och konsultverksamhet. Det svenska dotterbolaget, och det bolag som vi var i kontakt med, etablerades 1995. Detta bolag täcker hela den skandinaviska marknaden. I Sverige har Saratoga Systems 15 personer anställda och i hela världen har koncernen 120 personer anställda.

QlikTech⁴⁶ är ett privatägt företag som grundades 1993 i Lund. Företaget utvecklar och säljer mjukvara samt erbjuder konsulttjänster inom området för integration, analys och presentation av data från olika datakällor för att täcka företags och organisationers informationsbehov. Deras produkter bygger delvis på en patenterad teknologi. Programmen används antingen lokalt i en dator eller via intranät eller Internet. QlikTech har huvudkontor i Lund och försäljningskontor i Stockholm, New York och Kassel. QlikTech har totalt cirka 60 anställda i dagsläget.

Vi har intervjuat följande personer inom alliansen:

- Patrik Fredriksson, försäljningschef, marknadschef och tillförordnad VD på Saratoga Systems i Stockholm
- Magnus Lindhe, Sverigechef på QlikTech i Lund
- Henrik Been, produktchef på QlikTech i Lund

Patrik Fredriksson och Magnus Lindhe har båda varit delaktiga i diskussionerna kring utformandet av alliansen och är även operativt ansvariga. Henrik Been har deltagit i de tekniska diskussionerna inom alliansen kring de båda företagens produkter.

⁴⁴ www.saratoga.se

⁴⁵ CRM står för Customer Relationship Management och det finns en mängd IT-system på marknaden för att stödja företag i sin hantering av kunder

⁴⁶ www.qliktech.se

5.3.1.2 Alliansen

I november 2001 träffades personer från Saratoga Systems och QlikTech på ett seminarium i Stockholm. Företagen insåg relativt snabbt att de genom att samarbeta på säljsidan skulle kunna komplettera varandras kundbaser och säljorganisationer. Saratoga Systems skulle därmed kunna sälja sina produkter till QlikTechs kunder och QlikTech skulle kunna sälja sina produkter till Saratoga Systems kunder. Den första januari 2002 så startade samarbetet officiellt mellan företagen.

Samarbetet mellan Saratoga Systems och QlikTech är en marknadsallians i form av ett återförsäljaravtal. Både från Saratoga Systems och från QlikTechs sida så är det säljfunktionerna som utgör själva samarbetet. Genom att kombinera sina respektive produkter slussar företagen in varandra på sina kunder. Patrik Fredriksson berättade att produkterna fungerar som ett komplement till varandra. Han berättade att företagets produkter ibland inte säljs samtidigt till samma kund, men genom att ha en annan produkt att erbjuda förutom den egna så kan företagen utveckla en relation med nya kunder. På så sätt kan de underlätta försäljningen av sina egna produkter till kunden längre fram. Huvudsyftet med alliansen är därför att företagen kombinerar sina säljkåror för att nå fler kunder.

I den fortsatta texten kommer vi att använda namnet Saratoga när vi avser Saratoga Systems om inget annat specifikt anges.

5.3.1.3 Framgångsfaktorerna i alliansen mellan Saratoga och QlikTech

5.3.1.3.1 Komplementära färdigheter

Företagen har flera olika komplementära färdigheter som är aktuella för samarbetet. QlikTech har kunskap om sitt analys- och presentationsverktyg och Saratoga har kunskap om sin CRM-lösning. Företagen bidrar i alliansen också med sina kunskaper om sina respektive marknader. Eftersom företagens produkter kompletterar varandra ger ett samarbete båda parterna ett större antal potentiella kunder.

5.3.1.3.2 Samarbetsvilliga kulturer

Vi uppfattar företagens kulturer som relativt lika. Alla våra respondenter var överens om att företagskulturerna fungerade bra ihop. Patrik Fredriksson ansåg att mentaliteten var samma på företagen eftersom båda företagen är säljande bolag. Även Magnus Lindhe påpekade att företagskulturerna påminde om varandra eftersom båda företagen är säljande bolag. Magnus Lindhe nämnde även att företagen har ungefär samma åldersfördelning bland sina anställda som ett argument för att företagskulturerna är lika. Patrik Fredriksson ansåg också att trots att Saratoga är amerikanskt och QlikTech svenskt så skiljer sig inte företagskulturerna speciellt mycket åt. Detta ansåg han berodde på att hela den svenska programvarusektorn är präglad av den amerikanska företagskulturen. Henrik Been ansåg också att företagen pratar samma språk och att "[...] de metoder som används för att nå ut på marknaden liknar varandra". Som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*, så utmärks en företagskultur bland annat av just språket och metoder för att lösa problem. Att företagen arbetar med försäljning på ett liknande

sätt och använder samma språk ger alltså en indikation om att företagen har liknande företagskulturer.

För att kunna jämföra företagens storlek och finansiella styrka har vi utgått ifrån redovisningsåret 2000. Eftersom QlikTech har brutet räkenskapsår är detta den senast tillgängliga redovisningen. QlikTech hade år 2000 en omsättning på ca 38 miljoner Kr och Saratogakoncernen hade en omsättning på ca 200 miljoner Kr år 2000. Soliditeten var 28 procent respektive ca 80-90 procent.⁴⁷ Utifrån dessa siffror kan vi konstatera att Saratogakoncernen är ca 5 gånger större än QlikTech varför de är att anse som större och finansiellt starkare än QlikTech.

Även personkemin mellan personerna i samarbetet förefaller fungera bra. Magnus Lindhe ansåg att personkemin fungerade bra på alla nivåer, både ledningsnivå och operativ nivå. Patrik Fredriksson uttryckte sig som att personkemin hade fungerat "[...] ypperligt".

Alla våra respondenter ansåg att det finns ett bra förtroende mellan företagen i alliansen. Henrik Been ansåg till exempel att förtroendet är bra och uttryckte sig som att "[...] det märker man i mötet med de inblandade". Henrik Been ansåg alltså att förtroendet byggs genom de personliga relationerna i samarbetet. Magnus Lindhe hade ett mer handlingsinriktat synsätt på förtroendet och ansåg att "[...] de har fått leads och vi fått leads och förtroendet växer efter hand som man ser att det ger något". Patrik Fredriksson berättade också att "[...] QlikTech har ett bra rykte vilket ger förtroende". Som helhet ansåg alla våra respondenter att förtroendet redan hade etablerats och de föreföll nöjda med sin samarbetspartner. Vår slutsats blir att det finns ett förtroende mellan företagen i alliansen.

5.3.1.3.3 *Förenliga mål*

Företagen i alliansen har strategiska mål som stöttar varandra genom att företagen vill skaffa sig kunder inom samma kundsegment. Patrik Fredriksson ansåg dock att Saratoga har som strategi att framför allt utveckla befintliga kunder och behålla sin position i Sverige medan Magnus Lindhe berättade att QlikTechs strategi är "[...] att bli en dominerande spelare inom business intelligence [nischen för QlikTechs analysvertyg] och bli bland de största inom området". Saratoga är alltså relativt nöjda med sin position och avser att sälja mer till befintliga kunder medan QlikTech har en strategi som går ut på att ta en större marknadsandel. Vår tolkning av Patrik Fredrikssons uttalanden är dock att han ser det som en nödvändighet att få tillgång till nya kunder och andra företags produkter för att Saratoga ska kunna bibehålla sin position på marknaden.

QlikTechs strategi passar väl in på alliansens mål eftersom de genom alliansen får tillgång till fler kunder och även ett starkare erbjudande att erbjuda sina kunder genom Saratogas komplementära produkt. Saratogas strategi passar också in i alliansens mål, dock inte lika tydligt som i fallet med QlikTech. Patrik Fredriksson ansåg dock att avsikten med alliansen för Saratoga är dels att få fler kunder (genom QlikTech) och dels att utveckla befintliga kunder. Genom att få tillgång till QlikTechs produkt kan Saratoga också fördjupa relationen med sina befintliga kunder genom att kunna erbjuda ett mer heltäckande erbjudande. Patrik Fredriksson ser det därför som en nödvändighet att ha partners med komplementära produkter och/eller kunddatabaser.

⁴⁷ Sifferuppgifterna kommer från Magnus Lindhe respektive Patrik Fredriksson. QlikTech har brutet räkenskapsår varför 2000 är den senast presenterade årsredovisningen

Trots att QlikTech och Saratoga vill sälja till samma kundsegment är de dock inte konkurrenter eftersom företagens produkter utgör komplement till varandra. Detta innebär att båda företagen kan sälja till samma kunder samtidigt. Företagen har inte heller några andra erbjudanden där de skulle kunna tänkas konkurrera.

Som vi har konstaterat tidigare så anser inte någon av våra respondenter att företagen ingått alliansen för att primärt lära sig något utan istället att utnyttja varandras sälj- och produktresurser. Dessutom ansåg våra respondenter inte att det fanns några direkta hemligheter med hur de säljer sina produkter. Detta gör att vi inte kan se någon direkt anledning till att det skulle finnas opportunistiska tendenser för att lära sig något av sin partner utan att ge något tillbaks. Däremot tänker vi oss att den ena parten kan utnyttja sin partner för att få kunder men inte ge några tillbaks själv. Dock kommer detta att upptäckas relativt snabbt genom att företagen för en kontinuerlig dialog enligt våra respondenter. Magnus Linde ansåg också att "[...] om det [alliansen] inte ger resultat så finns det misstanke om opportunism, om det ger resultat så finns det ingen misstanke om opportunism". Magnus Lindhe ansåg också att om alliansen inte gav något resultat skulle de omgående ställa sig frågan om varför den inte gav något resultat och eventuellt avsluta samarbetet.

Alliansen är relativt ny, men Magnus Lindhe ansåg att de hade upptäckt om det hade funnits opportunism vid det här laget. Han sa, som vi tidigare konstaterade, att "[...] vi har fått leads av dem och de har fått leads av oss [...]", vilket bygger förtroende vilket i sin tur gör att parterna anser att risken för opportunism minskar.

5.3.1.3.4 *Proportionella nivåer av risk*

Företagen delar på marknadsinvesteringen för att skaffa nya kunder. Genom att företagen erbjuder varandra sina befintliga och även potentiella kunder så slipper deras partner att lägga tid och pengar på att hitta dessa kunder. Magnus Lindhe uttryckte en delning av en konkurrensrisk när han sa att företagen "[...] delar tid att bearbeta kunder så att ingen annan hinner före". Våra respondenter uppfattade dock inte alliansen som en riskdelning utan endast som ett sätt att snabba upp sina säljcykler. I och med att företagen vill snabba upp sina säljcykler för att inte bli omkörda av sina konkurrenter delar de dock som vi konstaterat en konkurrensrisk. Alliansen ligger nära företagens kärnverksamheter och konkurrensrisken uppfattar vi som relativt jämnt fördelad mellan företagen genom att företagen förefaller vara ungefär lika utsatta för konkurrenter från respektive håll. Företagen har därför ungefär lika mycket att vinna på alliansen ur konkurrenshänseende.

Någon direkt finansiell risk anser vi inte att företagen delar. Den är i så fall mycket begränsad, vilket även våra respondenter uttryckte. Genom att företagen endast marknadsför varandras produkter till sina respektive kunder kommer kostnaden inte att bli speciellt stor. Partners produkt följer så att säga med när företagen ändå är ute hos sina kunder.

Våra respondenter ansåg inte att det fanns något egentligt beroende mellan företagen. Saratoga har fler kunder än QlikTech och Magnus Lindhe berättade att oftast så är det "[...] starkt att sitta på kunderna", men han ansåg att QlikTech kan nå Saratogas kunder i alla fall, så beroendet är inte så stort från deras sida. Patrik Fredriksson ansåg från sin sida på Saratoga att "Om man hoppar av samarbetet så förlorar man på det [...]", men han ansåg inte att Saratoga var direkt beroende av samarbetet ändå. Vi kan konstatera att beroendet mellan företagen inte

är så stort, de klarar sig bra även utan sin samarbetspartner. Vi uppfattar också beroendet som lika fördelat mellan företagen, även om det inte är stort.

Lärandet inom alliansen ansåg respondenterna utgjordes av dels kunskap kring varandras produkter och dels kunnande om varandras säljprocesser. Henrik Been ansåg att "[...] vi är noviser på varandras områden så vi får teknisk kunskap kring varandras produkter". Patrik Fredriksson påpekade dock att samarbetet inte hade skapats för att de primärt skulle lära sig något utan istället för att komplettera varandras färdigheter och dra fördel av varandras säljresurser, till exempel i form av kundbas, och därigenom bland annat spara tid. Han konstaterade att "[...] man lär sig av farten men det är ingen strategi". Lärandet förefaller därför inte ha varit en särskilt viktig del av detta samarbete.

5.3.2 Serkon och QlikTech

5.3.2.1 Företagen och respondenterna

Serkon⁴⁸ grundades 1992 genom att en del av Vellinge kommun bolagiserades. Större delar av Vellinge kommuns ekonomifunktioner lades då i ett nystartat företag som skulle serva dels ägaren, Vellinge kommun, och dels andra kommuner och företag genom att erbjuda konsulttjänster. Konsultverksamheten är främst uppbyggd kring ekonomi, data och juridik. Konsulterna har till exempel kompetens inom affärssystem för kommuner. Företaget åtar sig även helhetsåtaganden inom konsultområdena. Serkon har för närvarande 37 stycken medarbetare. Personalen har kompetens inom kommunal förvaltning och stor erfarenhet av den kommunala världen.

QlikTech har vi presenterat under den förra marknadsalliansen.

Vi har intervjuat följande personer inom alliansen:

- Anna Håkansson, ekonomkonsult och ansvarig för marknadsföringsfrågor på Serkon i Vellinge
- Magnus Lindhe, Sverigechef på QlikTech i Lund
- Roland Stålbrand, account manager på QlikTech i Lund

Magnus Lindhe har varit delaktig i diskussionerna och förhandlingarna beträffande alliansens utformande och är även operativt ansvarig i alliansen. Anna Håkansson har varit en av kontaktpersonerna på Serkon för alliansen och på samma sätt Roland Stålbrand varit en kontaktperson på QlikTech.

⁴⁸ www.serkon.se

5.3.2.2 Alliansen

Alliansen mellan Serkon och QlikTech initierades 1998 då Vellinge Kommun skulle uppdatera sitt affärssystem. Serkons uppgift var att plocka fram olika alternativ där QlikTechs produkter var ett av dem. Vellinge Kommun valde QlikTechs lösning och blev nöjda med resultatet vilket gjorde att funderingar kring ett mer långsiktigt samarbete mellan Serkon och QlikTech startade. I mitten av 2001 slöts ett återförsäljaravtal mellan parterna. Avtalet innebar att Serkon bidrog med sina konsulter som skulle presentera QlikTechs produkter för kommuner i Skåne antingen i egen regi eller tillsammans med QlikTech. QlikTech skulle från sin sida bidra med produkter samt följa upp de kontakter som Serkon skapat.

Förutom att fungera som en återförsäljare, och därmed få provision på de sålda produkterna, avsåg Serkon, enligt Anna Håkansson, även att sälja in sina konsulter till de kunder som valde QlikTechs lösningar. Magnus Lindhe berättade att huvudskälet till samarbetet för QlikTech var att komma in på den kommunala marknaden med sina produkter. Försök till att komma in på den kommunala marknaden hade gjorts tidigare av QlikTech, men de hade inte haft någon större framgång. För att få en bättre tillgång till denna marknad så behövdes någon med kontakter och kunnande om marknaden.

Alliansen resulterade dock inte i att några så kallade leads skapades och i april 2002 ansåg Serkon, enligt Anna Håkansson, att de definitivt inte hade några resurser över för samarbetet varför de avslutade detta. QlikTech var dock, enligt samtliga av våra respondenter, vid denna tidpunkt också eniga om att samarbetet borde avslutas.

Denna allians ligger nära en allians mellan forskning & utveckling och marknad. QlikTech bidrog med en produkt och Serkon med marknaden, men QlikTech avsåg också att i stor utsträckning själva hjälpa till i säljprocessen. Vi anser därför, precis som våra respondenter, att denna allians är att betrakta som ett samarbete där företagen genom gemensamma sälj- ansträngningar bearbetar marknaden. Denna allians är därför att betrakta som en marknads- allians. Att klassificera denna allians som en marknadsallians stämmer också överens med det syfte som vi presenterade i avsnitt 3.1.2, *Indelning av allianser*, som angav att marknads- allianser har syftet att dela på kostnaderna så att företag snabbare kan komma ut på en marknad. QlikTech kunde genom samarbetet snabbare nå kommunerna samtidigt som Serkon fick hjälp med att bearbeta kommunerna av QlikTech genom att QlikTech till exempel skulle genomföra säljriktade seminarium för kunderna.

5.3.2.3 Framgångsfaktorerna i alliansen mellan Serkon och QlikTech

5.3.2.3.1 Komplementära färdigheter

Företagen hade komplementära färdigheter genom att QlikTech bidrog med generell sälj- kunskap samt en produkt för analys och presentation av data och Serkon bidrog med specifik kunskap om och kontakter med potentiella kunder, det vill säga kommuner i Skåne. Serkon erbjöd även konsulttjänster kring QlikTechs produkt och utgjorde därmed ett komplement till QlikTechs produkt.

5.3.2.3.2 *Samarbetsvilliga kulturer*

Magnus Lindhe ansåg att företagens kulturer var annorlunda. Han berättade att de inte hade sett skillnaderna från början, men att de i efterhand ser en stor skillnad mellan företagens kulturer. Han ansåg att detta till stor del hade att göra med att Serkon är ett kommunägt bolag och att de därför "[...] präglas av kommunens tempo". Han betecknade QlikTech som ett tillväxtföretag med högre tempo och med mer resultatfokus än Serkon. Detta ansåg han därför också medförde att Serkon "[...] inte har samma hunger som vi [QlikTech]". Magnus Lindhe berättade också att "Vi märkte ganska snart att det inte hände så mycket [inom samarbetet]". Liknande åsikter hade även Roland Stålbrand om skillnaderna mellan företagen, medan Anna Håkansson var mer tveksam till om hon kunde bedöma QlikTechs företagskultur eftersom hon mest hade pratat med dem per telefon. En förklaring till skillnaden i tempo mellan företagen gav Roland Stålbrand som ansåg att QlikTech jobbar i en konkurrensutsatt miljö där det krävs snabba beslut medan kommunala bolag kräver en förankring hos kommunen innan beslut kan fattas. Det som förefaller vara den största skillnaden mellan företagens kulturer var alltså skillnaden i tempo. Vi tänker oss att skillnaden i tempo påverkar företagens uppfattningar och metoder för att lösa problem. Att företag har olika uppfattningar om hur snabbt något ska göras kommer också att påverka de metoder som företaget använder i sin verksamhet. Vi anser att en skillnad i tempo också påverkar företagets värderingar eftersom uppfattningen om hur snabbt verksamheten ska jobba utgör en grundläggande värdering. Som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*, utmärks en företagskultur bland annat av uppfattningar och metoder för att lösa problem och vilka värderingar som finns inom företaget. Detta styrker därför Magnus Lindhes och Roland Stålbrands åsikter. Vår slutsats blir därför att företagen har företagskulturer som inte liknar varandra.

Att jämföra omsättningen och soliditeten i QlikTech och Serkon för att på så sätt jämföra storleken och den finansiella styrkan anser vi inte vara helt rättvisande. QlikTech är ett privatägt företag medan Serkon är helägt av Vellinge kommun. Dessutom står Vellinge kommun för ca 85 procent av Serkons beläggning.⁴⁹ Detta innebär att Serkon har en relativt stor del av sin konsultbeläggning tryggad genom sin ägare. Att jämföra en kommun med ett företag är vanskligt. Först och främst har kommunen inget vinstsyfte och finansierar sina verksamheter till stor del med skattemedel. Kommunen kan därför antagligen känna sig betydligt tryggare än åtminstone många mindre företag. Om vi trots allt studerar Vellinges omsättning och soliditet för år 2000 så var de 870 miljoner respektive 53 procent. QlikTechs omsättning under samma period var ca 38 miljoner Kr och soliditeten 28 procent.⁵⁰ Detta innebär att även om vi bortser från att Serkon stötts av skattemedel genom sin ägare så är det också en avsevärd skillnad i storlek och finansiell styrka mellan koncernen (kommunen) där Serkon ingår och QlikTech. Slutsatsen blir att Serkon är större och finansiellt starkare än QlikTech.

Vi fick några indikationer på att samarbetet mellan några av personerna i samarbetet inte hade fungerat riktigt bra. Roland Stålbrand ansåg dock att detta till stor del hade varit precis innan samarbetet avslutades varför han trodde att det antagligen var på grund av att alliansen inte fungerade som helhet som personkemin inte fungerade riktigt. Innan dess var det enligt honom inga problem. Enligt honom berodde problemen med personkemin alltså på att QlikTech inte ansåg att Serkon fullgjorde sin del av alliansen och att det därför uppstod spänningar vid kontakterna mellan företagen. Magnus Lindhe uttryckte sig som att några av

⁴⁹ Enligt uppgift från Anna Håkansson under vår intervju

⁵⁰ Sifferuppgifterna är hämtade från Vellinge kommuns årsberättelse 2000 respektive Magnus Lindhe på QlikTech

personerna ”[...] passade kanske inte helt ihop [...] men... det är inte det viktiga utan skillnad på målen och aktivitetsnivån mellan företagen är det avgörande”. Vi fick dock uttryck för att det fanns problem med personkemin mellan några av personerna. Oavsett grunden till problemen så fanns det problem med personkemin.

Våra respondenter uttryckte att de båda företagen hade haft ett bra förtroende för varandra vid samarbetets början. Magnus Lindhe ansåg dock att förtroendet hade sjunkit efter hand som samarbetet fortskred. I dagsläget ansåg han att ”Vi säljer bättre själva”, varför det enligt honom inte fanns någon anledning att samarbeta med Serkon. Roland Stålbrand ansåg också att förtroendet för Serkon hade minskat efter hand som samarbetet löpte eftersom han ansåg att ”[...] vi ritade planer, men det blev inget”. Både Roland Stålbrand och Magnus Lindhe ansåg därför att Serkon inte uppfyllde sin del av alliansen varför förtroendet för Serkon successivt minskade. Anna Håkansson ansåg dock att hon hade ett stort förtroende för QlikTech eftersom ”[...] de är ett seriöst företag”.

5.3.2.3.3 *Förenliga mål*

Företagen ville skaffa sig kunder inom samma kundsegment, men QlikTech ville sälja sina produkter till kommunerna och Serkon ville sälja konsulttimmar till kommunerna. Anna Håkansson berättade att Serkon har som mål att ”[...] minska omsättningen från 85 procent till 50 procent mot Vellinge kommun på fem år”, och sälja resten av konsulttimmarna mot övriga kommuner i Skåne. Serkon avser dock inte att minska antalet konsulttimmar till Vellinge kommun utan istället att expandera verksamheten så att Vellinge kommun utgör 50 procent av beläggningen. Magnus Lindhe berättade, som vi även konstaterat tidigare, att QlikTech har som mål att ”[...] bli en dominerande spelare inom business intelligence-verktyg [analysverktygen som QlikTech säljer]” där en del av strategin är att sälja till kommunerna. Han berättade därför att målet med alliansen för QlikTech var att ”[...] bygga upp en kundbas bland kommunerna i Skåne”. Båda företagen hade därför något att vinna på att ingå alliansen. Serkon hjälpte QlikTech att komma in hos kommunerna och sälja sina produkter och QlikTechs produkter gav Serkon en produkt att bedriva konsultverksamhet kring och även en möjlighet att lättare komma in hos kommunerna genom att de hade något mer att erbjuda än enbart konsulter. Genom att företagen ville skaffa sig kunder på samma marknad stöttade deras respektive strategiska mål också varandra. Som vi konstaterade tidigare så upplevde våra respondenter på QlikTech att Serkon hade ett lägre tempo i sin verksamhet. Detta ser vi som att Serkons strategiska mål inte hade samma tidsram som QlikTech. Som vi konstaterade tidigare så berättade Anna Håkansson att Serkon avser att minska beläggningen mot Vellinge kommun från idag ca 85 procent till 50 procent av beläggningen över fem år. Fem år är en relativt lång tidsperiod. Vi uppfattar detta som att QlikTech och Serkon vill nå samma marknad men med helt olika tidsramar. Deras strategiska mål skiljer sig med andra ord kraftigt åt beträffande tidsfaktorn. Eftersom alliansen syftade till att ge båda företagen nya kunder förstärkte den företagens respektive strategiska mål ur detta perspektiv. Återigen utgör dock tidsfaktorn en skillnad mellan företagen varför alliansens mål inte fullt ut förstärker företagens strategiska mål.

Företagen i alliansen var inte konkurrenter. QlikTech säljer en produkt och Serkon säljer konsulter. Visserligen säljer även QlikTech konsulttimmar, men Magnus Lindhe förklarade att de inte var konkurrenter ens på detta område. Han ansåg att ”[...] de [Serkon] säljer ekonomkonsulttjänster medan QlikTech är ett rent IT-bolag”. QlikTech har därför inga ekonomkonsulter utan endast teknikkonsulter, som kan implementera produkterna.

Under våra intervjuer fick vi uttryck för misstankar om opportunism inom samarbetet från Roland Stålbrand. Som vi tidigare konstaterat så ägs Serkon av Vellinge kommun. Det första uppdraget för samarbetet utfördes åt just Vellinge kommun. Genom att Serkon tecknade ett återförsäljaravtal med QlikTech fick de rabatt på produkterna som installerades hos kommunen, som även äger Serkon. Denna situation är minst sagt speciell.

Som vi redan nämnt uppstod det aldrig några leads som QlikTech kunde följa upp tillsammans med Serkon. Att det inte hade hänt så mycket efter affären mot Vellinge kommun ansåg Anna Håkansson berodde på att Serkon hade brist på resurser och därför inte hade tid att bearbeta marknaden. Vi anser dock att det är anmärkningsvärt att Serkon inte ansåg sig ha resurser för att fullfölja samarbetet. Eftersom företagets mål fortfarande är att öka sin kundandel bland Skånes kommuner borde de också ha kalkylerat med hur mycket resurser som skulle krävas för att genomföra denna strategi redan från början. Magnus Lindhe berättade också att QlikTech gått "[...] igenom deras [Serkons] affärsplan kopplat till vår [QlikTechs] produkt och sett vilka affärsmöjligheter de ser i samarbetet". Redan från början borde därför båda parter ha varit överens om vad som skulle göras. Vår tolkning är att Serkon kan ha haft ett opportunistiskt mål med alliansen alternativt att de helt enkelt har ändrat sin taktik för att nå nya kunder och därför fått resursbrist. Tidsaspekten kan också ha spelat in genom att QlikTech har velat driva affärerna snabbare än vad Serkon har ansett sig klara av med sina befintliga resurser.

5.3.2.3.4 *Proportionella nivåer av risk*

Det är inte helt självklart hur riskdelningen såg ut i alliansen. Vi fick uttryck för att företagen delade en konkurrensrisk. Magnus Lindhe berättade att företagen "[...] delade tid att bearbeta kunder så att ingen annan hinner före till kunderna". Denna risk delades mellan företagen eftersom båda företagen ville nå samma kunder. QlikTech ville sälja sina produkter och Serkon sina konsulttimmar till kommunerna. Alliansen ligger nära företagens respektive kärnverksamhet och konkurrensrisken uppfattar vi som relativt jämnt fördelad mellan företagen genom att företagen förefaller vara ungefär lika utsatta för konkurrenter från respektive håll. Företagen har därför ungefär lika mycket att vinna på alliansen ur konkurrenshänseende.

Företagen delade även en finansiell risk som utgjordes av den investeringskostnad som företagen behövde lägga ner för att nå dessa kunder. Precis som i den lyckade marknadsalliansen som vi presenterade tidigare så ansåg dock samtliga respondenter att den risk som de delade var relativt begränsad. De uppfattade inte alliansen som en riskdelning utan endast som ett sätt att snabba upp sina säljcykler. I och med att företagen ville snabba upp sina säljcykler för att inte bli omkörda av sina konkurrenter delade de dock en konkurrensrisk såväl som en finansiell risk. Genom att ingen av parterna från början hade speciellt många kunder bland kommunerna handlade det om nykundsbearbetning vilket gjorde att investeringskostnaden för att nå dessa kunder var mer omfattande än om någon av parterna hade haft kunderna när samarbetet startade. Detta skiljer alltså denna allians från den förra presenterade marknadsalliansen där kunderna till stora delar redan fanns hos respektive partner.

Magnus Lindhe ansåg inte att QlikTech var direkt beroende av Serkon. Han ansåg att "[...] äga kunderna är oftast mest värt, men i princip är beroendet jämbördigt". Roland Stålbrand ansåg att det inte fanns något beroende alls från QlikTechs sida eftersom de bearbetar kommunerna själva också. Anna Håkansson påpekade dock att QlikTech är mer beroende av

Serkon än tvärt om. Detta berodde enligt henne på att "[...] Kommunerna ringer Serkon och frågar om QlikTechs produkter är något att ha". Hon berättade också att Serkon inte såg QlikTechs programvara som en nödvändighet i sin portfölj eftersom det finns andra programvaror på marknaden. Vi anser att trots att QlikTech bearbetar kommunerna själva också så borde en rekommendation från en kommun eller från Serkon vara värd relativt mycket. Magnus Lindhe ansåg också att det var "[...] följa John som gäller i kommuner", så att få en bra referens hos en kommun anser vi borde vara mycket intressant för QlikTech. Eftersom Serkon ägs av en kommun och ansvarar för en stor del av kommunens affärssystem så borde Serkons ord väga relativt tungt. Serkon å sin sida anser vi egentligen inte var speciellt beroende av QlikTech. Visserligen har QlikTech en bra produkt, men Serkon är redan inne på kommunmarknaden och har därför möjlighet att få referenser från till exempel Vellinge kommun om någon annan kommun vill ha en referens för att göra affärer med Serkon. Detta gör att Serkon antagligen relativt enkelt kan skapa en allians med ett annat programvaruföretag och bearbeta kommunerna tillsammans med eller bearbeta kommunerna själva. QlikTech kan säkert också bearbeta kommunerna själva, men de är inte inne på kommunmarknaden i samma utsträckning som Serkon, varför bearbetningen av kommunerna säkerligen kommer att bli svårare. Vår slutsats blir därför att QlikTech var mer beroende av Serkon än tvärt om.

Lärandet inom alliansen föreföll vara begränsat. Våra respondenter ansåg att varje part skötte sina delar och att det därför inte fanns något omfattande lärande. Anna Håkansson berättade att Serkon hade deltagit i kurser om QlikTechs produkter, men den kunskap som de förvärvade på så sätt var samma som övriga marknaden får del av. Magnus Lindhe berättade också att QlikTech hade lärt ut försäljningsargumenten för sina produkter till Serkon. Roland Stålbrand ansåg inte att QlikTech hade lärt sig något och ansåg att detta främst berodde på att det inte hade genererats några affärer genom samarbetet. Vi uppfattar det dock som att det fanns en potential för QlikTech att lära sig något genom samarbetet. Roland Stålbrand berättade bland annat att QlikTech behövde "[...] kontakter och kunskap om kommuner". Kunskapen var enligt Roland Stålbrand i form av "[...] Både generell kunskap om affärssystem och specifik kunskap om affärssystem för kommuner". Om samarbetet hade fortgått fanns det därför en potential för QlikTech att lära sig något av Serkon eftersom de har denna kunskap. Även Serkon hade genom samarbetet haft en potential att lära sig. Förutom den direkta kunskapen om QlikTechs produkter hade Serkon efter hand lärt sig mer om att sälja QlikTechs produkter till kunderna eftersom Serkon var involverade i säljprocessen. Detta kunde sedan Serkon ha nytta av för att vidareutveckla sin egen verksamhet. Genom att företagskulturen hos kommuner enligt våra respondenter är annorlunda än för privata företag tänker vi oss att det finns mycket för båda parter att lära sig av varandra. De får helt enkelt nya perspektiv från ett annorlunda område än där de själva är verksamma.

6 Analys

Vi kommer i detta kapitel att diskutera och analysera vilka resultaten är från vår undersökning och konstatera vilka av våra hypoteser som vi finner stöd för i vår undersökning.

6.1 Framgångsfaktorerna i allianserna

Figur 6.1 visar en översikt över vilka faktorer som indikeras som uppfyllda respektive inte uppfyllda i de olika allianserna. Dessa faktorer representerar det som våra hypoteser avser att pröva. Det kan vara på sin plats att påpeka att ett ”Ja” i rutan innebär att vi funnit indikationer på att faktorn indikerats som uppfylld i alliansen, oavsett om det är en lyckad eller misslyckad allians.

		De undersökta faktorerna													
		Lärande	Ömsesidigt beroende	Jämmt fördelad konkurrensrisk mellan företagen	Jämmt fördelad finansiell risk mellan företagen	Jämnt fördelat strategiska mål	Inget opportunistiskt mål	Alliansens mål som stöttar varandra	Olika konkurrensmål	Strategiska mål som förstärker	Ömsesidigt förtroende	Fungerande personkemi	Strategiska mål som förstärker	Ömsesidigt förtroende	Fungerande personkemi
Forskning & utvecklings- allians	Lyckad	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
	Misslyckad	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
Forskning & utveckling och marknadsallians	Lyckad	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
	Lyckad	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej
Marknadsallians	Lyckad	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej
	Misslyckad	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
De fyra C:na		Komplementära färdigheter	Samarbetsvilliga kulturer	Förenliga mål	Proportionella nivåer av risk										

Figur 6.1 Matris över de undersökta faktorerna i våra sex allianser. Ett ”Ja” innebär att vi funnit indikationer på att faktorn är uppfylld i alliansen och ett ”Nej” innebär att vi inte funnit några indikationer på att faktorn är uppfylld.

De i figur 6.1 uppställda allianserna är i nämnd ordning:

- Den lyckade forskning & utvecklingsalliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab
- Den misslyckade forskning & utvecklingsalliansen mellan Internet Solutions och IntTech
- Den lyckade forskning & utveckling och marknadsalliansen mellan Anoto och Logitech
- Den lyckade forskning & utveckling och marknadsalliansen mellan Vitec och Eyescream
- Den lyckade marknadsalliansen mellan Saratoga och QlikTech
- Den misslyckade marknadsalliansen mellan Serkon och QlikTech

Idealt sett skulle alla våra undersökta framgångsfaktorer finnas representerade i alla de lyckade allianserna, om de verkligen är framgångsfaktorer. I praktiken kan vi dock inte förvänta oss ett sådant resultat. Eftersom vi inte har gjort något statistiskt urval av våra allianser finns det slumpmässiga faktorer som kan snedvrída resultatet.

För att skilja på indikationer som gäller för alla allianstyperna från de som endast gäller för enskilda allianstyper kallar vi dessa för ”generella indikationer” respektive ”indikationer”.

I vår tolkning har vi utgått ifrån att de faktorer där vi fått indikationer på att faktorn är uppfylld i de lyckade och inte uppfyllda i de misslyckade allianserna har vi fått en tydlig generell indikation på att faktorn är viktig för en strategisk allians framgång. Om en faktor inte är uppfylld i någon enda av allianserna anser vi att vi fått en tydlig generell indikation på att faktorn inte är viktig för en strategisk allians framgång. För de faktorer där vi funnit att faktorn är uppfylld för samtliga allianser anser vi att vi fått en svag generell indikation på att faktorn är viktig för en strategisk allians framgång. När vi i en enskild typ av allianser fått ett resultat som beskrivits ovan anser vi att indikationen är tydlig respektive svag för denna typ av allians. Dessutom så anser vi att om en faktor inte är uppfylld i den lyckade alliansen och är uppfylld i den misslyckade alliansen har vi fått en tydlig indikation på att faktorn inte är viktig. Vi anser dock att indikationer för enskilda allianstyper inte är lika starkt fastställda som de generella eftersom slumpen i högre grad kan påverka resultatet för dessa. Möjligheten finns dock att det verkligen finns en skillnad mellan de olika typerna av allianser varför de enskilda typerna också är intressanta att analysera.

För de faktorer där vi inte fått något systematiskt resultat bland allianserna är resultatet inte lika enkelt som ovan att tolka. Vi skulle kunna säga att alla faktorerna där vi inte får något systematiskt resultat avstår vi från att ta ställning till om de är viktiga eller inte eftersom resultatet pekar i flera riktningar. Vi har dock försökt att tolka även dessa faktorer och konstatera om vi får någon indikation på faktorns betydelse i allianserna. Vi anser att det finns flera intressanta observationer vilket ändå gör analysen av dessa meningsfull. Slutsatserna för dessa faktorer blir dock mindre tillförlitliga än för de faktorer där vi funnit systematiska indikationer. Detta medför också att vi för dessa faktorer avstår från att göra några tolkningar av de enskilda allianstyperna.

Vår tolkning av artikeln av Brouthers et al (1995) är att de fyra kategorierna som de presenterar gäller för alla våra typer av allianser. Detta gör att vi väljer att presentera analysen uppdelat med avseende på om vi funnit en generell indikation för alla de olika allianstyperna eller inte. Vi kommer dock att diskutera eventuella skillnader mellan de olika allianstyperna där sådana finns. Ett annat skäl till att presentera vår analys enligt denna uppdelning är vi inte

anser att våra undersökta allianser uppvisar några större skillnader mellan de olika typerna varför sådana jämförelser blir begränsade. Ett ytterligare skäl är att vi har studerat två stycken lyckade allianser som är forskning & utveckling och marknadsallianser vilket innebär att det är svårt att upptäcka skillnader mellan denna allianstyp och de andra två allianstyperna. Vi kommer att använda uttrycket generell indikation när vi avser att det finns ett stöd för en faktor generellt bland de olika typerna av allianser.

Genom att vi inte har någon misslyckad allians för forskning & utveckling och marknadsallianserna utan endast två lyckade allianser blir resultaten för denna typ av allians mindre säkra.

Vi kommer nu att diskutera faktorerna som vi har undersökt uppdelat i Brouthers et als respektive kriterium.

6.2 Komplementära färdigheter

Om företagen ska ha komplementära färdigheter undersökte vi genom hypotes nummer ett. För denna faktor fick vi en generellt svag indikation på att den är viktig genom att företagen i samtliga av våra undersökta allianser hade komplementära färdigheter. Denna indikation stämmer överens med Hoffmann & Schlossers (2001) empiriska resultat att komplementära färdigheter mellan företagen är viktiga för att skapa framgångsrika strategiska allianser. Ett intressant faktum är att det i alla våra undersökta allianser utom den mellan Vitec och Eye-scream faktiskt fanns flera olika slags komplementära färdigheter som företagen såg hos sin partner. Vi uppfattar det inte heller som en slump att företagen hade valt en partner med flera komplementära färdigheter till företagets egna färdigheter utan mer som en genomtänkt strategi. Vi uppfattade den ena färdigheten som viktigast vid valet av samarbetspartner, men övriga färdigheter var ändå inte ointressanta vid valet av partner. Genom att det förekommer flera olika komplementära färdigheter i allianserna blir det dock svårare att klassificera allianserna efter vår indelning. Detta anser vi vara en intressant upptäckt som vi inte har sett att någon annan författare tagit upp före oss.

Samtliga av våra undersökta allianser hade också komplementära färdigheter som inkluderade marknadsfärdigheter. Även i de två allianserna som vi har klassificerat som forskning & utvecklingsallianser fanns det marknadsfärdigheter som var intressanta för åtminstone den ena parten.

Under våra intervjuer fick vi intrycket att flera av våra respondenter såg på komplementära färdigheter mellan företagen som tämligen självklart. Vi uppfattar det som att det i första hand var detta som gjorde att företagen över huvud taget samarbetade. Att det förekom komplementära färdigheter i samtliga allianser anser vi därför av denna anledning inte vara förvånande. Om det inte hade funnits några komplementära färdigheter hade företagen helt enkelt aldrig ingått någon allians. Något stöd för att företagen skulle vilja etablera en strategisk allians med likadana färdigheter som sin partner, som Contractor & Lorange (1986) föreslår, fick vi därför inte. Vår undersökning indikerar istället att små och medelstora företag framför allt är intresserade av att utnyttja varandras komplementära färdigheter.

6.3 **Samarbetsvilliga kulturer**

Om företagen som samarbetar ska ha liknande företagskulturer undersökte vi med hypotes nummer två. Vi fick en tydlig generell indikation på att företagskulturerna ska vara relativt lika för att en strategisk allians ska kunna bli framgångsrik genom att vi fått indikationer på att faktorn är uppfylld i de lyckade och inte uppfyllda i de misslyckade allianserna. Vi konstaterade tidigare att Harvey & Lusch (1995) anser att skillnaderna i kultur mellan olika länder medför att det är svårt att etablera strategiska allianser över landsgränserna. Det som är intressant med resultatet från vår undersökning av denna faktor är att vi inte fick uttryck för att det är några större problem att etablera en allians över landsgränserna på grund av kulturella skillnader inom IT-branschen. I alliansen mellan Anoto och Logitech ansåg visserligen våra respondenter att det fanns ett antal skillnader i företagskulturerna som kan härledas till att företagen härstammar från olika länder, men de ansåg att dessa skillnader hade överbyggats under ett år av förberedelser till alliansen. De såg därför inte heller dessa skillnader som något problem. Som vi konstaterade i avsnitt 3.3, *Företagskultur*, så förändras en företagskultur endast långsamt. Om det funnits grundläggande skillnader i företagets värderingar och ideologier anser vi att det hade varit svårt att överbygga dessa skillnader på endast ett år. Våra respondenter i denna allians ansåg också att värderingarna och ideologierna i företagen var snarlika. Även i alliansen mellan QlikTech och Saratoga, som är mellan ett svenskt respektive ett amerikanskt företag, ansåg våra respondenter att företagskulturerna passade väl samman. Visserligen skedde samarbetet mellan QlikTech och Saratogas svenska dotterbolag, men Saratoga är i grunden amerikanskt och därför är förmodligen även det svenska dotterbolaget influerat av sitt amerikanska moderbolag.

En av respondenterna på QlikTech förde också fram en intressant tanke genom att han berättade att den svenska programvarubranschen är influerad av den amerikanska kulturen och att detta underlättar vid samarbeten. Det kan vara så att det därför är lättare för företag inom IT-branschen att bilda strategiska allianser över landsgränserna eftersom denna bransch eventuellt är mer influerad av den amerikanska kulturen. Om förutom den svenska IT-branschen även andra länders IT-branscher är influerade av den amerikanska kulturen kan detta innebära att det blir lättare att samarbeta över landsgränserna inom IT-branschen generellt.

Utan att förkasta våra egna resultat har vi också under vår undersökning upptäckt att det är svårt att undersöka om företagskulturerna skiljer sig åt eller inte. Som vi fick uttryck för i alliansen mellan Anoto och Logitech hade företagen också anpassat sig till varandras kulturer under förberedelsearbetena till alliansen. En möjlig förklaring till att vår undersökning visar att företagskulturerna ska vara relativt lika skulle kunna vara att företagen i de lyckade allianserna lyckades anpassa sig till varandras företagskulturer men i de misslyckade lyckades företagen inte anpassa sig till varandras kulturer. Detta stämmer överens med uttrycken från våra respondenter hos Anoto. Vi anser dock, som vi nämnde ovan, att våra undersökningsresultat även visar att det ska finnas en grundläggande likhet hos företagskulturerna för att samarbetet mellan två företag ska fungera. När den grundläggande likheten i företagskultur finns kan företagen anpassa sig till varandra och helt enkelt lära sig att samarbeta. Finns det däremot ingen grundläggande likhet mellan företagskulturerna kommer en anpassning inom samarbetet inte att räcka till. Nästa fråga är då var gränsen går mellan den grundläggande nödvändiga likheten och sådant som företagen kan anpassa sig till? För att kunna konstatera detta behövs en grundlig studie av vilka faktorer i en företagskultur som eventuellt är mer anpassningsbara än andra. Först därefter är det möjligt att jämföra i vilken grad som företagskulturerna måste likna varandra.

Faktorn att det ska vara en liten skillnad mellan företagens storlek och finansiella resurser prövade vi genom hypotes nummer tre. För denna faktor fick vi inga systematiska indikationer i vår undersökning. Att alla våra undersökta lyckade allianser är mellan företag med en betydande storleksskillnad är dock intressant. I ingen av dessa allianser fick vi några uttryck för att det skulle vara problem att samarbeta. Att dra någon generell slutsats att det inte är några problem att samarbeta när det är en storleksskillnad och skillnad i finansiell styrka mellan företagen kan vi inte göra, men vi anser att det indikerar att skillnaden i företagens storlek åtminstone ska vara större än vad vi har antagit i vår undersökning för att det ska uppstå problem. En intressant fråga är då hur pass stor skillnad det ska vara innan det uppstår problem om det över huvud taget uppstår problem på grund av denna faktor? För att kunna ge ett svar på denna fråga krävs en djupare studie om var gränsen går för att det ska uppstå problem på grund av storleksskillnaden mellan företagen. Eftersom alla våra lyckade allianser är mellan företag med betydande storleksskillnad och finansiella styrkor anser vi trots att vi inte fått några systematiska indikationer utgör en svag generell indikation på att denna faktor inte är viktig.

En annan intressant observation angående denna faktor är att vi fick tydliga uttryck för att personerna på Internet Solutions ansåg sig ha blivit utnyttjade av IntTech. I alliansen mellan Internet Solutions och IntTech förefaller alltså ett jämnstort företag ha utnyttjat sin partner. Som vi konstaterade i avsnitt 3.2.3, *Förenliga mål*, så förefaller Brouthers et al (1995) framför allt se risken med opportunistik när ett stort företag ingår en allians med ett litet företag. Vår undersökning visar dock att även när två jämnstora företag samarbetar finns det risk för opportunistik.

Om de inblandade personerna i alliansen behöver ha en fungerande personkemi undersökte vi genom hypotes nummer fyra. För denna faktor fick vi en tydlig generell indikation på att den är viktig för att kunna etablera en framgångsrik strategisk allians genom att vi fick indikationer på att faktorn är uppfylld i de lyckade och inte uppfyllda i de misslyckade allianserna. Vi fick visserligen uttryck för att kommunikationen i alliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab hade förbättrats efter hand som samarbete fortskred, men våra respondenter ansåg ändå att personkemin hade fungerat bra under hela samarbetet. I alliansen mellan Internet Solutions och IntTech ansåg våra respondenter att personkemin inte hade varit riktigt bra, men heller aldrig riktigt dålig. I alliansen mellan Serkon och QlikTech uttryckte också våra respondenter att det hade funnits en viss skillnad i personkemi mellan några av personerna inom alliansen, men de ansåg inte heller att detta skulle ha varit avgörande för alliansens framgång på något sätt och att det var mest precis innan samarbetet avslutades som personkemin inte fungerade riktigt. I båda de misslyckade allianserna så fanns det dock uttryck för problem med personkemin. I de lyckade allianserna fann vi däremot inga indikationer alls på att personkemin skulle vara något problem. Även om våra respondenter i de misslyckade allianserna inte ansåg att personkemin hade påverkat misslyckandet så fanns det ändå tydliga uttryck för inte helt fungerande personkemier inom samarbetena. Det är möjligt att en väl fungerande personkemi hade gjort att företagen hade kunnat föra en öppnare dialog och därmed kunnat undanröja eventuella problem på ett tidigt stadium och därmed undvikit att allianserna misslyckades. Vi anser också att om det hade funnits en väl fungerande personkemi mellan personerna i alliansen så borde denna inte ha blivit sämre endast på grund av att alliansen inte fungerade. Det finns ett uttryck som lyder ”i nöden prövas vännen” och vi tänker oss att en väl fungerande personkemi gör att personerna inom en allians kommer väl överens och blir en form av professionella vänner. Om samarbetet inte fungerar av olika anledningar så kan företagen avsluta samarbetet utan att personerna inom alliansen

upplever att personkemin inte fungerar. Istället kan de konstatera att alliansen inte fungerade och gå skilda vägar med företagen. Med andra ord så menar vi att det kan fungera bra att samarbeta utan en helt fungerande personkemi så länge allt fungerar som det ska inom samarbetet. Det är först när det uppstår problem inom samarbetet som personkemin verkligen sätts på prov.

Om företagen ska ha ett ömsesidigt förtroende för varandra undersökte vi med hypotes nummer fem. Denna faktor fick vi en stark generell indikation på att den är viktig för att kunna etablera en framgångsrik strategisk allians genom att vi fick indikationer på att faktorn är uppfylld i de lyckade och inte uppfylld i de misslyckade allianserna. Detta resultat stämmer väl överens med vad Hoffmann & Schlosser (2001) har konstaterat i sin empiriska undersökning. I vår undersökning fick vi i de båda misslyckade allianserna uttryck för att det från början hade funnits ett förtroende mellan företagen men att det sedan hade minskat efter hand som alliansen fortgick. I några av de lyckade allianserna fick vi i stället ett antal uttryck för att förtroendet hade ökat efter hand. I alliansen mellan Anoto och Logitech fick vi till exempel uttryck för att förtroendet baserades på bland annat den konkreta insatsen från parterns sida. I alliansen mellan Saratoga och QlikTech fick vi också från en av respondenterna på QlikTech uttryck för att det var resultatet från alliansen som skapade förtroendet för partnern. Samma person ansåg på samma sätt i alliansen mellan Serkon och QlikTech att förtroendet hade minskat efter hand som alliansen inte visade något resultat. Våra resultat indikerar alltså att förtroendet byggs upp eller raseras till en del efter hand som en allians utvecklas och visar resultat. Det initiala förtroendet anser vi dock inte är oväsentligt. Eftersom det behövs ett förtroende för att en allians ska bli framgångsrik så bör ett initialt förtroende vara en av grunderna som samarbetet byggs på. Som vi konstaterade ovan så förefaller också förtroendet minska om alliansen inte visar resultat. Om det initiala förtroendet är lågt kommer förtroendet att sjunka ännu lägre om alliansen inte visar resultat snabbt vilket kan leda till att företagen avslutar alliansen eftersom de inte har något förtroende kvar för varandra. Om förtroendet däremot är högt från början så kan alliansen ha större motgångar innan förtroendet har sjunkit till en nivå som gör att företagen avslutar samarbetet.

6.4 Förenliga mål

Om alliansföretagen ska ha strategiska mål som stöttar varandra undersökte vi genom hypotes nummer sex. För denna faktor fick vi en svag generell indikation på att den är viktig genom att företagens strategiska mål i samtliga av våra undersökta allianser utom i den misslyckade marknadsalliansen mellan Serkon och QlikTech stöttade varandra. Detta innebär också att vi fick en tydlig indikation på att faktorn är viktig för marknadsallianser. I fallet med Serkon och QlikTech anser vi dock att det framkom att företagen inte alls jobbade efter samma tidsramar och att företagens strategiska mål därför inte stöttade varandra. Detta stämmer överens med våra resonemang tidigare i kapitel 4.3.1, *Strategiska mål och konkurrensmål*, att företagen har olika tidsramar som påverkar företagens strategiska mål. Eftersom vi har definierat strategiskt mål som ett företags mål på marknaden är det dock möjligt att denna faktor påverkar samarbetet i större utsträckning vid marknadsallianser än vid forskning & utvecklingsallianser. Dessutom intervjuade vi enbart personer på det ena företaget i den misslyckade forskning & utvecklingsalliansen mellan Internet Solutions och IntTech vilket gör att de strategiska målen inte är helt säkert fastställda i vår undersökning.

Om företagen ska ha olika konkurrensmål undersökte vi genom hypotes nummer sju. För denna faktor fick vi en svag generell indikation på att den är viktig genom att företagen i samtliga av våra undersökta allianser hade olika konkurrensmål. Precis som för komplementära färdigheter är det möjligt att företagen medvetet valde ut en allianspartner som inte hade samma konkurrensmål som företaget själv. Det är också intressant att konstatera att alla våra undersökta allianser gällde samarbeten inom områden som ligger inom företagets respektive huvudverksamhet samt att företagen i våra undersökta allianser, förutom Logitech, inte har så stor verksamhet som inte berörs av samarbetet. Detta tror vi kan bero på att företagen i våra undersökta allianser, utom Logitech, är små företag. Genom att de är små så har företagen helt enkelt en mindre diversifierad verksamhet vilket gör att det antagligen är lättare vid val av partner till en allians att undvika att företagen är direkta konkurrenter. Eventuellt skulle det gå att få ett tydligare resultat för denna faktor vid en undersökning av stora företag som har flera olika verksamheter och därför mer sannolikt riskerar att vara konkurrenter inom något område. Våra resultat pekar i motsatt riktning mot de empiriska resultat som Sivadas & Dwyer (2000) har kommit fram till. Sivadas & Dwyer har kommit fram till att det inte har någon betydelse om företagen som ingår en strategisk allians är konkurrenter eller inte. Vi får dock uppfattningen att Sivadas & Dwyer till stora delar har undersökt stora företag vilket enligt våra ovanstående resonemang kan medföra att våra resultat skiljer sig från deras resultat.

Om alliansens mål ska stötta företagets strategiska mål undersökte vi genom hypotes nummer åtta. För denna faktor fick vi en svag generell indikation på att den är viktig genom att alliansernas mål i samtliga av våra undersökta allianser stöttade företagets strategiska mål. Vårt resultat stämmer väl överens med det empiriska stöd som Hoffmann & Schlosser (2001) funnit för att alliansens mål ska passa in i företagets affärsstrategier. På ett liknande sätt som för konkurrensmålen så tror vi att vårt resultat kan bero på att företagen medvetet har ingått en allians med dessa egenskaper. Om alliansen inte hade stöttat företagets strategiska mål hade de helt enkelt inte ingått någon allians. Oavsett skälet till att samtliga våra undersökta allianser har ett mål som stöttar företagets strategiska mål så ger det en indikation på att de teoretiska resonemang vi har fört fram i avsnitt 4.3.2, *Alliansens mål stöttar företagets strategiska mål*, stämmer. Genom att alliansens mål stöttar företagets strategiska mål får företagen precis som Lorange & Roos (1992) skriver en "win-win" situation där båda företagen får en tydlig nytta av alliansen. Genom vår undersökning har vi dock inte fått något stöd för att företagets övriga verksamheter kan ha mål som inte passar samman med alliansens mål, som Limerick & Cunnington (1993) tagit upp. Anledningen till detta kan vara precis som för konkurrensmålen att våra undersökta företag i huvudsak är små vilket medför att företagen inte har så många andra verksamhetsområden som inte omfattas av allianserna.

Om företagen inte ska ha något opportunistiskt mål med alliansen för att denna ska bli framgångsrik undersökte vi med hypotes nummer nio. För denna faktor fick vi en tydlig generell indikation på att avsaknaden av opportunistiska mål är viktigt för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians genom att vi fick indikationer på att faktorn är uppfylld i de lyckade och inte uppfyllda i de misslyckade allianserna. I vår undersökning fick vi uttryck för misstankar om opportunistik i båda de två misslyckade allianserna. Att det funnits opportunistik har, av förståeliga skäl, endast varit något som den ena parten fört fram. I fallet med Internet Solutions och IntTech anser vi dock att det är troligt att IntTech utnyttjade Internet Solutions. I alliansen mellan Serkon och QlikTech fick vi dock endast uttryck för opportunistik från en av våra två respondenter på QlikTech. Vår uppfattning är dock att Serkon i vilket fall som helst inte helhjärtat gått in för att uppfylla sin del av alliansavtalet. Som vi konstaterat tidigare så anser Das & Teng (1999) att opportunistik kan uttryckas i form av brist

på åtagande i en allians. Detta skulle alltså indikera att Serkon hade ett opportunistiskt mål med alliansen.

6.5 Proportionella nivåer av risk

Faktorn om företagen ska ta en jämnt fördelad finansiell risk genom alliansen undersökte vi genom hypotes nummer tio. För denna faktor har vi inte fått några systematiska indikationer i vår undersökning. För alla allianser utom den lyckade marknadsalliansen mellan Anoto och Logitech samt den misslyckade alliansen mellan Serkon och QlikTech hade företagen en väldigt begränsad riskdelning inom samarbetet. Någon skillnad mellan de lyckade och de misslyckade allianserna kan vi därför inte urskilja för denna faktor. Det som vi anser är intressant med denna faktor är att flera av våra undersökta lyckade allianser hade en begränsad finansiell riskdelning. Detta utgör på sätt och vis en generell indikation på att finansiell riskdelning inom ett samarbete inte är nödvändig för att alliansen ska bli framgångsrik. På grund av att våra indikationer är mycket osystematiska för denna faktor avstår vi dock ifrån att dra några slutsatser och konstaterar endast att det finns en osäker indikation på att denna faktor inte är så betydelsefull. Denna faktor har vi helt enkelt inte fått något entydigt stöd för i vår undersökning.

Faktorn om företagen ska ta en jämnt fördelad konkurrensrisk genom samarbetet undersökte vi genom hypotes nummer elva. För denna faktor har vi inte fått några systematiska indikationer i vår undersökning. För den lyckade forskning & utvecklingsalliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab delade företagen ingen konkurrensrisk och det gjorde inte heller företagen i den lyckade forskning & utveckling och marknadsalliansen mellan Anoto och Logitech. I alla de övriga allianserna fanns det en relativt jämnt fördelad konkurrensrisk mellan företagen. I alliansen mellan Anoto och Logitech fanns det också en fördelning av en konkurrensrisk och vi upplever det endast som att företagen har en mycket osymmetrisk fördelad konkurrensrisk och inte att de inte delar någon konkurrensrisk alls. Att företagen i flera av våra allianser delade en konkurrensrisk tror vi kan bero på att alla våra allianser är relativt marknadsinriktade på så sätt att företagen har haft ett mål med vad de vill åstadkomma på marknaden med hjälp av allianserna. Företagen har helt enkelt sett allianserna till stora delar som ett sätt att nå marknaden snabbare och hinna före sina konkurrenter. I alliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab ser företagen dock alliansen som ett sätt att få tillgång till en specifik kompetens och inte som ett sätt att snabba upp sin utvecklings- eller säljprocess. På grund av att våra indikationer för denna faktor är mycket osystematiska anser vi inte att vi kan dra några egentliga slutsatser om denna faktor.

Faktorn om företagen ska vara ömsesidigt beroende av varandra prövade vi genom hypotes nummer tolv. Vi fick en tydlig generell indikation på att detta inte är nödvändigt för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians genom att ingen av våra undersökta allianser präglades av något ömsesidigt beroende. I alliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab finns det ett mycket starkt beroende från Mirakelbolaget till Bodab, men Bodab är endast svagt beroende av Mirakelbolaget. I alliansen mellan Anoto och Logitech fick vi uttryck för att företagen är lika beroende av varandra, men vår åsikt är att Logitech inte är speciellt beroende av Anoto. Genom att vi endast intervjuade Anoto i alliansen är dock resultatet från denna allians mer osäkert. I alliansen mellan Serkon och QlikTech kunde vi se ett visst beroende från QlikTechs sida, men inte något större beroende från Serkons sida. I flera av våra allianser fanns det alltså ett relativt ensidigt beroende. En intressant upptäckt är att QlikTech var mer beroende av

Serkon än tvärt om i den misslyckade marknadsalliansen. Genom att vi fick uttryck för att Serkon eventuellt skulle ha haft ett opportunistiskt mål med alliansen passar detta väl samman med beroendet. Genom att Serkon inte var beroende av QlikTech hade de inte mycket att förlora på opportunism. Det är också intressant att flera av våra undersökta framgångsrika allianser präglades av ett asymmetriskt beroende. Framför allt är det intressant att Mirakelbolaget och Bodab har drivit en allians i ca nio år med en kraftig asymmetri i beroendet mellan företagen. Om ett ömsesidigt beroende verkligen hade varit nödvändigt hade antagligen inte denna allians kunnat fungera under så många år. Våra resultat är intressanta eftersom de går tvärt emot vad Sivadas & Dwyer (2000) har kommit fram till i sin empiriska studie. De har funnit stöd för att ett ömsesidigt beroende mellan parterna är viktigt för att kunna utveckla framgångsrika produkter inom en allians. Sivadas & Dwyer har dock som vi tidigare nämnt endast studerat utvecklingsallianser, men vi har inte funnit något stöd för Sivadas & Dwyers resultat i våra forskning & utvecklingsallianser heller. Det är möjligt att beroendet påverkar en strategisk allians under vissa omständigheter som vi inte kan utläsa ur vår undersökning eller att våra undersökta allianser slumpmässigt ger oss våra resultat.

För faktorn att båda företagen ska lära sig något av sin partner som vi prövade genom hypotes nummer tretton fick vi inget systematiskt resultat. Det är ändå intressant att konstatera att det endast i en av våra undersökta allianser fanns något lärande mellan företagen. Det var företagen i den lyckade forskning & utveckling och marknadsalliansen mellan Anoto och Logitech som ansåg att båda företagen hade lärt sig något av varandra.

Förutom att företagen inte har lärt sig mycket av varandra har vi också fått tydliga uttryck för att företagen inte har ingått allianserna för att lära sig något. De ser det därför inte heller som något problem att de inte lär sig något av varandra. Detta anser vi vara en intressant upptäckt. Som vi konstaterade i avsnitt 4.4.3, *Lärande*, så finns det flera forskare som anser att lärandet mellan företagen är mycket viktigt för att en allians ska kunna bli framgångsrik. Vår undersökning visar att så behöver inte vara fallet. Våra resultat stämmer däremot väl överens med Inkpens (1998a) åsikt att företag kan ingå allianser för att utnyttja sin partners kunskaper och inte bry sig om att själva lära sig detta av partnern. Alliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab har pågått i ca nio år i dagsläget och Bodab anser sig inte ha lärt sig speciellt mycket av Mirakelbolaget. Mirakelbolaget anser sig däremot ha lärt sig en hel del. Båda parterna är dock ense om att alliansen fungerar mycket bra. Ovanstående resonemang anser vi ger en tydlig generell indikation på att det kan fungera alldeles utmärkt att samarbeta framgångsrikt utan att företagen lär sig speciellt mycket av varandra eller att företagen lär sig lika mycket av varandra.

Det kan synas märkligt att företagen i de två forskning & utvecklingsallianserna varken har haft för avsikt att lära sig eller lärt sig något av varandra. Vi hade från början förväntat oss att finna lärande i åtminstone forskning & utvecklingsallianserna. Vi tänkte oss att genom att bedriva gemensam utveckling så borde företagen komma varandras kärnverksamhet mycket nära och därmed lära sig mycket av sin partner. Som vi har konstaterat i våra två forskning & utvecklingsallianser så lärde sig inte Bodab mycket i alliansen mellan Mirakelbolaget och Bodab och inget av företagen i alliansen mellan Internet Solutions och IntTech lärde sig speciellt mycket. Det finns dock en likhet mellan dessa båda allianser som är intressant. I båda allianserna integrerade företagen sina respektive produkter. Det är möjligt och kanske till och med troligt att vi hade upptäckt betydligt mer lärande om vi undersökt forskning & utvecklingsallianser där företagen utvecklat en gemensam produkt från grunden. Detta leder oss också in på ett annat intressant konstaterande nämligen att det kanske inte är tillräckligt att undersöka allianser utifrån dessa tre typer som vi har gjort. För att kunna se skillnaderna för

denna faktorn mellan de olika allianstyperna på ett tydligt sätt kanske det krävs att åtminstone forskning & utvecklingsallianser delas in i flera undertyper.

6.6 Stämmer vår analys?

Efter att vi har avslutat vår analys kan det vara intressant att fundera på om våra resultat verkligen stämmer. Genom att vi delvis har tolkat fram våra resultat kan det vara svårt för någon annan att genomföra en identisk undersökning och få exakt samma resultat. Våra tolkningar kan också kritiseras. Vi anser dock att vi lyckats påvisa stöd för en mängd faktorer som förefaller vara viktiga för att kunna skapa en framgångsrik allians. Vi anser också att vi fått fram flera intressanta upptäckter förutom de indikationer vi funnit. Genom våra diskussioner och vår analys har vi skapat en djupare förståelse för de undersökta faktorerna och väckt en mängd nya frågor som kan användas i framtida forskning.

De faktorer som vi inte har fått några systematiska resultat för bland våra allianser är givetvis mindre säkert fastställda. Att det inte finns någon systematik i resultatet kan bero på att det funnits slumpmässiga fel som har påverkat dessa faktorer. Det kan också vara så att dessa faktorer inte är relevanta för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians vilket gör att de uppträder helt slumpmässigt i de lyckade och de misslyckade allianserna.

Givetvis kan även de faktorer där vi fått systematiskt stöd ha påverkats av slumpmässiga faktorer som gör vi fått det resultat som vi har fått. Eftersom vi inte har gjort något statistiskt urval av allianser och dessutom studerat tämligen få allianser är risken för slumpmässiga fel förhållandevis stor. Slumpmässigheten hänger samman med att en allians antagligen kan fungera och bli framgångsrik utan att alla de faktorer som utgör framgångsfaktorer är närvarande. Med framgångsfaktorer avser vi här inte enbart de faktorer som vi har undersökt utan alla framgångsfaktorer helt generellt. Någon garanti för att en allians kommer att lyckas eller misslyckas enbart på grund av ett antal framgångsfaktorer är uppfyllda eller inte är inte möjligt att ge. De framgångsfaktorer som vi har undersökt ska därför inte uppfattas som en absolut mall på en lyckad allians utan istället som något som ökar sannolikheten att allianser lyckas.

7 Slutsatser

Vi kommer nu att konstatera vilka slutsatser som vi kan dra utifrån vår analys. Vi kommer att konstatera om var och en av kriterierna i teorin av Brouthers et al (1995) har något empiriskt stöd. För de faktorer där vi inte funnit någon skillnad mellan de olika allianstyperna kallar vi slutsatsen för en generell indikation. Endast för de faktorer där vi funnit en skillnad mellan de olika allianstyperna presenterar vi slutsatsen för de enskilda allianstyperna.

För komplementära färdigheter har vi funnit en svag generell indikation på att det är viktigt för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians.

För samarbetsvilliga kulturer har vi fått en tydlig generell indikation på att företagskulturerna ska vara liknande, de inblandade personerna i alliansen ska ha en fungerande personkemi och företagen ska ha ett ömsesidigt förtroende för varandra för att en strategisk allians ska kunna bli framgångsrik. Vi har däremot fått en svag generell indikation på att det inte behöver vara en liten skillnad mellan företagens storlek och finansiella resurser. Vi har dock inte fått någon helt systematisk indikation på denna faktor.

För förenliga mål har vi fått en tydlig generell indikation på att företagen inte ska ha något opportunistiskt mål med alliansen för att alliansen ska bli framgångsrik. Vi har också fått en tydlig indikation på vikten av att alliansföretagen ska ha strategiska mål som stöttar varandra för marknadsallianser och en svag indikation för de övriga allianstyperna. Övriga faktorer som vi fått en svag generell indikation på är att företagen ska ha olika konkurrens mål och att alliansens mål ska stötta företagens strategiska mål.

För proportionella nivåer av risk har vi fått en osäker indikation på att det inte är nödvändigt att företagen tar en jämnt fördelad finansiell risk genom alliansen. Indikationen är osäker eftersom vår undersökning inte ger någon systematisk indikation på denna faktor. Faktorn att företagen ska ta en jämnt fördelad konkurrensrisk genom samarbetet har vi varken kunnat styrka eller avstyrka genom vår undersökning. Vi har dock fått en tydlig generell indikation på att det inte är nödvändigt att företagen är ömsesidigt beroende av varandra eller att de lär sig något av varandra för att en strategisk allians ska bli framgångsrik. Faktorn lärande har vi dock inte heller fått någon helt systematisk indikation på i vår undersökning.

För kriterierna komplementära färdigheter och förenliga mål har vi enligt ovan funnit indikationer på att dessa är viktiga för att kunna etablera en framgångsrik strategisk allians. För kriterierna samarbetsvilliga kulturer och proportionerlig fördelning av risk har vi dock inte fått något helt systematiskt stöd. Detta medför att dessa kriterier är mindre säkert förankrade i vår undersökning. För kriteriet proportionella nivåer av risk har vi endast fått en systematisk indikation för en enskild faktor som indikerar att kriteriet inte är viktigt. För samarbetsvilliga kulturer har vi dock fått systematiska indikationer för flera faktorer som pekar på att detta kriterium är viktigt. Vår slutsats blir därför att vi fått en indikation på att kriteriet proportionella nivåer av risk inte är viktigt, medan vi för de övriga tre kriterierna har funnit indikationer på att dessa är viktiga för alla våra allianstyper för att kunna bilda en framgångsrik strategisk allians.

8 Reflektioner och vidare forskning

Efter genomförd undersökning ska vi nu försöka belysa några olika upptäckter som gjorts under resans gång men som inte direkt kommer fram genom våra undersökningsresultat. Dessa upptäckter är sådant som vi har funderingar kring att det kan vara intressant med mer forskning om.

En intressant upptäckt vi har gjort är att en allians kan byta skepnad efter hand som den löper. I vår undersökning konstaterade vi till exempel att Mirakelbolaget och Bodab var en forskning & utvecklingsallians från början, men huvuddelen av samarbetet i dagsläget avser att sälja den gemensamma produkten på marknaden. De vidareutvecklar visserligen produkten kontinuerligt, men alliansen handlar främst om försäljning i dagsläget.

En annan intressant upptäckt är att i flera av våra undersökta allianser fanns det flera olika komplementära färdigheter som företagen såg som något de behövde hos sin partner. Nästa fråga vi ställer oss angående detta är hur vanligt det är att företag verkligen söker endast *en* komplementär färdighet hos en presumtiv partner som till exempel Brouthers et al (1995) för fram i sina diskussioner.

I vår undersökning fick vi uttryck för att den svenska IT-branschen är influerad av den amerikanska kulturen och att det därför inte är så stora problem att samarbeta över gränserna i denna bransch. Finns det några undersökningar som kan verifiera detta?

Vi frågade våra respondenter ett antal generella frågor för att se om vi kunde finna även andra framgångsfaktorer än de som omfattas av teorin av Brouthers et al (1995). För dessa frågor fick vi dock inga uttryck för några andra faktorer än de som vi satt upp hypoteser kring. Detta anser vi ger en indikation på att teorin som vi undersökt faktiskt omfattar flera av de viktigaste framgångsfaktorerna. Den omfattar åtminstone sådana faktorer som våra respondenter ansåg vara avgörande för om samarbetena skulle fungera eller inte.

Vi har konstaterat att företagskulturer är svåra att jämföra. Vi har också konstaterat att företagskulturer förefaller kunna anpassas till varandra i viss utsträckning, men att det krävs en grundläggande likhet mellan företagskulturerna för att företagen ska kunna anpassa sig till varandra. Frågan är var gränsen går för den grundläggande likheten i företagskultur och vad som sedan kan anpassas. För att kunna konstatera detta behövs en grundlig studie av vilka faktorer i en företagskultur som eventuellt är mer anpassningsbara än andra. Först därefter är det möjligt att jämföra i vilken grad som företagskulturerna måste likna varandra.

En faktor som vi inte fått stöd för i vår undersökning är att det inte är några problem att samarbeta när det är en storleksskillnad och skillnad i finansiell styrka mellan företagen som samarbetar. Det är möjligt att en ännu större storleksskillnad än i vår undersökning hade givit ett annat resultat. Frågan är då hur pass stor skillnad det ska vara innan det uppstår problem om det uppstår problem över huvud taget?

Vi har konstaterat att våra undersökta alliansföretag inte ansåg att de lärde sig så mycket av sin partner. Vi har också fört fram möjligheten att det är möjligt och kanske till och med troligt att vi hade upptäckt betydligt mer lärande om vi undersökt forskning & utvecklingsallianser där företagen utvecklat en gemensam produkt från grunden. Detta innebär att det eventuellt inte är tillräckligt att dela upp allianser i de tre typerna som vi har gjort för att upptäcka några större skillnader mellan allianserna rörande denna faktor.

Som vi nämnde i avsnitt 2.1.6, *Undersökningen*, så har vi förutom frågor härledda från våra hypoteser även ställt generella frågor till våra respondenter för att de eventuellt skulle kunna berätta om andra faktorer som påverkar alliansernas framgång. Vi har dock för dessa frågor inte fått något uttryck för andra faktorer än de som vi har i våra hypoteser. Detta utgör en indikation på att våra undersökta hypoteser omfattar det som personerna på företagen anser vara betydelsefullt för att kunna etablera en framgångsrik allians.

Något som vi anser skulle vara en intressant fortsättning på denna undersökning är att försöka göra en kvantitativ undersökning med hjälp av våra hypoteser för att få en bättre representativitet och i förlängningen även att undersöka på vilka grunder som företag väljer allianspartner till en allians. För några av våra hypoteser behövs det dock först utredas grundligare hur dessa ska kunna styrkas empiriskt.

Eftersom denna undersökning är utförd som en del i vår utbildning och därför utgör ett inlärningsmoment anser vi att det är intressant att konstatera att man lär sig otroligt mycket på att genomföra en undersökning av den typ vi valt att göra. Kanske framför allt eftersom ingen av oss författare har genomfört någon liknande undersökning tidigare. Vi har i vår undersökning så att säga försökt ”mäta det omätbara”. Under undersökningens gång har vi stött på en mängd problem som vi tvingats lösa och vägval som vi tvingats välja. Vi har också fått feedback från vår handledare som ibland enträget försökt få oss att förstå olika problem. Vi anser att detta gett oss en mycket intressant inblick i och kunskap om hur det är att vara en ”riktig” forskare.

9 Källförteckning

9.1 *Skriftliga källor*

- Argyris, Chris & Schön, Donald (1978) Organizational learning a theory of action perspective, Addison-Wesley, Massachusetts
- Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E. & Wilkinson, T.J. (1995) Strategic Alliances: Choose Your Partners, Long Range Planning, vol: 28, Utgåva 3, s 18-25
- Bleeke, Joel & Ernst, David (1992) The way to win in cross-border alliances, McKinsey & Company Inc.
- Contractor F. J., Lorange P., (1986) Why should firms cooperate? - The strategy and economics basis for cooperative ventures, hämtat från Contractor F. J., Lorange P., (1988) Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Massachusetts
- Das, T.K. & Bing-Sheng, Teng (1999) Managing risk in strategic alliances, Academy of Management Executive, Vol. 13, s 50-63
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (2000) Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Douma, Marc U.; Bilderbeek Jan, Idenburg Peter J. & Looise Jan Kees (2000) Strategic alliances – Managing the dynamics of fit, Long range planning, Nr. 33, s 579-598
- Elg, U. & Johansson, U. (2000) Dynamiskt relationsbyggande i Europa, Om hur olika slags relationer samspelar – illustrerat av svenska dagligvaruföretag, Lund Business Press
- Elmuti, Dean & Kathawala, Yunus (2001) An overview of strategic alliances, Management decision, Vol. 39/3, s 205-217
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) Att utreda forska och rapportera, Liber AB, Malmö
- Faulkner, David (1995) International Strategic Alliances – Cooperating to Compete, McGraw-Hill, London

- Fedor, K. J. & Werther, Jr. W. B. (1995) Making sense of cultural factors in international alliances, *Organizational Dynamics*, nr 4, s 33-49
- Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Hamel, Gary (1991) Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, s 83-103
- Hansson, Sigurd; Arvidson, Per & Lindquist, Hans (2001) *Företags- och räkenskapsanalys*, Studentlitteratur, Lund
- Harrigan, K. R. (1986) *Strategic Alliances and Partner Asymmetries*, hämtat från Contractor F. J., Lorange P. (1988) *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachusetts
- Harvey, Michael & Lusch, Robert (1995) A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners, *International Business Review*, Vol. 4, Nr. 2, s 195-212
- Hedberg Bo (1981) *How organizations learn and unlearn*, hämtat från Nyström, P.C.& Starbuck W. H. (1981) *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, London
- Hladik, K. J. (1986) *R&D and International Joint Ventures*, hämtat från Contractor F. J., Lorange P. (1988) *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachusetts
- Hoffman, Werner H. & Schlosser, Roman (2001) Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – an empirical survey, *Long Range Planning*, Nr. 34, s 357-381
- Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, svenska utgåvan, Studentlitteratur, Lund
- Hoyer, Wayne D. & MacInnis, Deborah J. (2001) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston
- Inkpen, Andrew (1998a) Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances, *European Management Journal*, vol. 16, nr. 2, s 223-229
- Inkpen, Andrew (1998b) Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, Nr. 4, s 69-81
- Kale, Prashant; Dyer, Jeffrey & Singh, Harbir (2001) Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems, *European management journal*, Vol. 19, Nr. 5, s 463-471

- Kim, D. H. & Cooper, W. H. (1993) The link between individual and organizational learning, Sloan Management Review, fall issue, s 37-51
- Klein, Saul & Dev, Chekitan (1997) Partner selection in market-driven strategic alliances, South African Journal of Business Management, vol: 28, issue: 3, s 97-105
- Limerick, David & Cunnington, Bert (1993) Managing the new organization – a blueprint for networks and strategic alliances, Jossey-Bass Inc, San Francisco
- Lorange, Peter & Roos, Johan (1992) Strategic alliances – formation, implementation and evolution, Blackwell publishers, Cambridge, USA
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992) Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Studentlitteratur, Lund
- Medcof, John W. (1997) Why too many alliances end in divorce, Long Range Planning, Vol. 30, Nr. 5, s 718-732
- Nationalencyklopedin (1992) Band nummer 9, Bokförlaget Bra Böcker, Höganäs
- Parkhe, A. (1991) Interfirm diversity, organizational learnings, and longevity in global strategic alliances, Journal of International Business Studies, nr 4, s 579-602
- Robbins, Stephen P. (1990) Organisation Theory: Structure, design & applications, Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey
- Sivadas, E. & Dwyer, F. R., (2000) An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Process, Journal of Marketing, Vol. 64 (Januari 2000), s 31-49
- Svenning, Conny (1996) Metodboken, Lorentz förlag, Eslöv
- Thompson, Arthur A. & Strickland III, A. J. (2001) Crafting and executing strategy – text and readings, 12:th ed, McGraw-Hill, New York
- Tsang, E. W. K. (1999) A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances, Journal of World Business, 34(3), s 211-229
- Urban, Sabine & Vendemini, Serge (1992) European Strategic Alliances – co-operative corporate strategies in the new Europe, Blackwell Publishers, Oxford
- Varadarajan, P. R. & Cunningham, M. H. (1995) Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, Nr. 4, s 282-296
- Veckans Affärer (2000) Sveriges 500 största IT företag, Veckans Affärer, Bonniers tidskrifter
- Webster, Frederick (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation, hämtad från Enis, B., Cox, K. & Mokwa, M. (1995) Marketing Classics, Prentice-Hall, New Jersey, USA, s 98-122

Yard, Stefan (1991) Kalkyler för investeringar och verksamheter, Studentlitteratur, Lund

9.2 Muntliga källor

9.2.1 Företagsekonomiska institutionen Lunds Universitet

Sigurd Hansson, Ekonomie licentiat och universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen, e-postkorrespondens, 2002-06-05

9.2.2 Mirakelbolaget och Bodab

Dan Nilsson, systemutvecklare och produktansvarig, Bodab, telefonintervju, 2002-05-08

Assar Lundin, VD, Mirakelbolaget, personlig intervju, 2002-05-13

Michal Borglund, Systemutvecklare, Mirakelbolaget, personlig intervju, 2002-05-13

9.2.3 Internet Solutions och IntTech (fiktiva företags- och personnamn)

Karl Karlsson, chef för forskning & utveckling, Internet Solutions, telefonintervju, 2002-05-06

Sven Svensson, VD, Internet Solutions, telefonintervju, 2002-05-08

9.2.4 Anoto och Logitech

Micco Grönholm, Global Marknadschef, Anoto, personlig intervju, 2002-05-06

Jan Nordström, Key Account Manager, Anoto, telefonintervju, 2002-05-17

9.2.5 Vitec och Eyescream

Olov Sandberg, VD, Vitec Fastighetssystem, telefonintervju, 2002-04-29

Lars Stenlund, VD, Vitec i Umeå, telefonintervju, 2002-04-30

Peter Ovrin, VD, Eyescream, telefonintervju, 2002-05-03

9.2.6 Saratoga Systems och QlikTech

Magnus Lindhe, Sverigechef, QlikTech, personlig intervju, 2002-05-02

Patrik Fredriksson, Försäljningschef, Marknadschef och tillförordnad VD, Saratoga Systems, telefonintervju, 2002-05-03

Henrik Been, Produktchef, QlikTech, telefonintervju, 2002-05-16

9.2.7 Serkon och QlikTech

Anna Håkansson, Ekonomkonsult och ansvarig för marknadsföringsfrågor, Serkon, personlig intervju, 2002-04-29

Magnus Lindhe, Sverigechef, QlikTech, personlig intervju, 2002-05-06

Roland Stålbrand, Key Account Manager, telefonintervju, 2002-05-16

9.3 *De undersökta företagens hemsidor*

Mirakelbolaget - www.mirakel.nu, 2002-04-28

Bodab Datateknik- www.bodab.se, 2002-04-28

Anoto - www.anoto.se, 2002-04-28

Logitech - www.logitech.com, 2002-04-28

Vitec Fastighetssystem - www.vitec.se, 2002-04-28

Eyescream - www.eyescream.se, 2002-04-28

Saratoga Systems - www.saratoga.se, 2002-04-28

QlikTech - www.qliktech.se, 2002-04-28

Serkon - www.serkon.se, 2002-04-28

9.4 *De undersökta företagens årsredovisningar*

Anoto Group, årsredovisning 2001

Eyescramkoncernen, årsredovisning 2000

Logitechkoncernen, årsredovisning 2001

Vellinge kommuns årsberättelse 2000

Viteckoncernen, årsredovisning 2000

Bilaga 1

Guide till intervjuerna med alliansföretagen

- 1) Vad handlar samarbetet i alliansen om?
- 2) Hur anser Ni att samarbetet har fungerat? (positivt negativt)
- 3) Varför lyckades samarbetet/ blev mindre lyckat?
- 4) Vad är Ert företags strategiska mål?
- 5) Är Ni och det andra företaget konkurrenter? På vilket sätt?
- 6) Vad såg Ni hos det andra företaget som Ni behövde?
- 7) Vad erbjöd Ni det andra företaget?
- 8) Hur delar Ni på risker genom att samarbeta?
- 9) Vad är målet med alliansen för Er?
- 10) Vad är målet med alliansen för Er partner?
- 11) Hur säkerställer Ni att Er partners mål inte ändras över tiden?
- 12) Hur ser beroendet mellan företagen ut?
- 13) Finns det ett ömsesidigt förtroende mellan företagen i alliansen?
- 14) Hur passar de båda företagens kulturer ihop?
- 15) Hur passar personkemin mellan (kontakt)personerna i de båda företagen ihop?
- 16) Hur mycket lär Ni Er av Er partner och hur mycket låter Ni det andra företaget att lära av Er?
- 17) Hur försäkrar Ni Er om att det Ni inte vill överföra till Er partner inte överförs (lärs ut) till det andra företaget?