



**LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA**
Lunds universitet

Institutionen för teknisk ekonomi och logistik
Avdelningen för produktionsekonomi
Lunds Tekniska Högskola
Lunds universitet

Integrerad nätverkssamverkan

**– Ett sätt för små och medelstora verkstadsföretag att skapa
konkurrensfördelar**

Författare: Sara Emilsson
Elin Stenson

Handledare: Ingela Elofsson
Institutionen för teknisk ekonomi och logistik, LTH
Jan Svensson
Kooperativ Konsult

Förord

Detta examensarbete har utförts under hösten år 2005 och våren år 2006 som den avslutande delen i vår civilingenjörsutbildning i Industriell Ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Examensarbetet har genomförts på uppdrag av Närings- och teknikutvecklingsverkets finansierade projekt "Företagssamverkan" i samarbete med avdelningen för Produktionsekonomi på Lunds Tekniska Högskola. Uppdraget förmedlades genom företaget Kooperativ Konsult i Göteborg som deltar i projektet "Företagssamverkan". Vår del i projektet har varit att bistå med teorier och resultat från egna studier kring företagssamverkan.

Vi vill tacka vår handledare Jan Svensson på Kooperativ Konsult för att vi fick möjlighet att genomföra detta intressanta arbete och för all värdefull hjälp och feedback under arbetets gång.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ingela Elofsson vid avdelningen för Produktionsekonomi på Lunds Tekniska Högskola som bidragit med många idéer och synpunkter som varit viktiga för vårt arbete.

Tack även till Erik Mørup, ordförande i nätverket Danish Manufacturing Group, Sven Hidman, sekreterare i nätverket Avesta Verkstadskompetens och Åsa Fredriksson, samordnare i nätverket Arctic Steel Circle, som har gjort det möjligt att undersöka dessa nätverk och intresserat svarat på våra frågor. Till sist vill vi tacka de medarbetare i nätverken som har ställt upp och svarat på våra frågor, antingen personligen eller via enkäter.

Lund den 8 maj 2006



Sara Emilsson



Elin Stenson

Sammanfattning

- Bakgrund** Under de senaste åren har det skett en avgörande strategisk förändring när det gäller hur de större producenterna betraktar och hanterar sina underleverantörer. Det beror bl a på den ökade globaliseringen och det faktum att vi lever i en allt mer kunskaps- och nätverksbaserad ekonomi. Producenterna ställer högre krav på sina utvalda underleverantörer att leverera systemlösningar med mer komplexa komponenter i större volymer. Dessa nya förutsättningar gör det särskilt svårt för mindre företag som saknar de resurser eller den kompetens som krävs för att producera mer kompletta produkter i stora kvantiteter. En metod för att klara dessa utmaningar och samtidigt få möjlighet att koncentrera sig på sin egen kärnkompetens är att gå samman med andra företag och bilda ett nätverk. Tillsammans kan företagen erbjuda sina kunder lösningar som de inte hade klarat av var för sig och därigenom höja sin konkurrenskraft.
- Syfte** Syftet med rapporten är att beskriva affärsmässig nätverkssamverkan mellan små och medelstora företag inom verkstadsindustrin för att öka förståelsen och kunskapen om affärsrelationer i nätverk.
- Metod** Rapporten bygger på en deskriptiv multipel fallstudie där tre nätverk studeras. Fallstudien är av kvalitativ inriktning där den primära datan samlas in genom intervjuer och enkätundersökningar. Detta inklusive nätverksinternt material utgör det empiriska materialet som tillsammans med den teoretiska referensramen ligger till grund för analysen. Den teoretiska referensramen bygger på sekundär data i form av litteraturstudier. För att nå rapportens resultat används inledningsvis ett deduktivt arbetssätt för att senare även inkludera ett induktivt arbetssätt.
- Resultat** De tre nätverken som har studerats verkar alla inom verkstadsindustrin men har olika drivkrafter och inriktning i samverkan samt samverkar kring olika aktiviteter. Det första nätverket som är ett aktiebolag är

ett offensivt affärsdrivande nätverk. Nätverket är jämspelt horisontellt kompletterande och samverkar kring marknadsföring, produktion, försäljning och administration av nätverkets produkter. Det andra nätverket är en intresseförening och är en blandning mellan ett defensivt kompetensutvecklande och ett defensivt affärsdrivande nätverk och samverkar kring marknadsföring, inköp och kompetensutveckling. Nätverket är jämspelt och både horisontellt kompletterande och konkurrerande. Det tredje nätverket som är en ekonomisk förening är ett offensivt affärsdrivande nätverk, jämspelt horisontellt kompletterande och samverkar kring produktutveckling, marknadsföring, produktion, försäljning, kompetensutveckling och administration.

Nyckelord

Nätverk, samverkan, små och medelstora företag, konkurrensfördelar, långsiktiga relationer, integrerade aktiviteter

Abstract

Background

During the latest years there has been a strategic decisive change when it comes to how the larger producers regard and treat their subcontractors. This is partly due to the increasing globalization and the fact that the economy is becoming more and more knowledge and networks based. The subcontractors are facing higher demands from the producers to deliver system solutions with more complex components and a larger volume. These new conditions make it particularly difficult for smaller firms that are lacking the resources or the competence that are needed to produce more complete products in large volumes. A way for the small firms to cope with these challenges and at the same time have the possibility to focus on their own core competences is to form a network with other firms. Together the firms can offer their customers solutions that they couldn't have done by themselves and by that increase their competitiveness.

Purpose

The purpose of this thesis is to describe businesslike co-operation in networks between small and medium sized firms in the manufacturing industry to increase the understanding and knowledge about business relations in networks.

Method

The thesis is based on a descriptive multiple case study where three networks are studied. The case study is qualitative where the primary data consists of interviews and questionnaires. This including internal information from the networks constitute the empirical material which together with the theoretical frame are the basis of the analysis. The theoretical framework is based on secondary data consisting of literature studies. A deductive approach is initially used to produce the results and later on an inductive approach is also included.

Results

The three studied networks are all in the manufacturing industry but they have different motives and objectives with the co-operation and co-operate in different

activities. The first network which is a joint-stock company is an offensive business trading network. It is a democratic horizontal complementary network which co-operates in marketing, production, sales and administration of the networks products. The second network is an interest association and is a mixture of a defensive competence developing and a defensive business trading network and co-operates in marketing, purchasing and competence developing. The network is democratic and both horizontal complementary and competitive. The third network which is an economic association is an offensive business trading network, democratic horizontal complementary and co-operates in product development, marketing, production, sales, competence development and administration.

Keywords

Network, co-operation, small and medium sized firms, competitive advantages, long-term relationships, integrated activities

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INLEDNING | 1 |
| 1.1 | BAKGRUND | 1 |
| 1.2 | PROBLEMDISKUSSION | 2 |
| 1.3 | SYFTE | 5 |
| 1.4 | MÅLGRUPP | 5 |
| 1.5 | DEFINITIONER | 6 |
| 1.5.1 | Nätverk | 6 |
| 1.5.2 | Samverkan | 6 |
| 1.5.3 | Små företag | 6 |
| 1.5.4 | Medelstora företag | 6 |
| 1.6 | RAPPORTENS DISPOSITION | 6 |
| 2 | METOD | 9 |
| 2.1 | UNDERSÖKNINGENS INRIKTNING | 9 |
| 2.2 | METODVAL | 10 |
| 2.2.1 | Kvalitativa och kvantitativa studier | 10 |
| 2.3 | ANGREPPSSÄTT | 12 |
| 2.3.1 | Fallstudie | 12 |
| 2.3.2 | Tvärsnittsansats | 13 |
| 2.3.3 | Deduktion, induktion och abduktion | 14 |
| 2.4 | DATAINSAMLING | 15 |
| 2.4.1 | Sekundärdata | 15 |
| 2.4.2 | Primärdata | 16 |
| 2.5 | METODKRITIK | 18 |
| 2.6 | FÖRFATTARNAS TILLVÄGÅGÅNGSSÄTT | 19 |
| 2.6.1 | Metodval och angreppssätt | 19 |
| 2.6.2 | Datainsamling | 20 |
| 2.6.3 | Metodkritik | 21 |
| 3 | TEORI | 23 |
| 3.1 | FAKTORER SOM PÅVERKAR ETT NÄTVERKS TILLKOMST OCH SAMVERKANSMÖJLIGHETER | 23 |
| 3.1.1 | Drivkrafter bakom nätverksbildande | 24 |
| 3.1.2 | Risker | 26 |
| 3.1.3 | Val av partners | 27 |
| 3.1.4 | Nätverksbildande | 29 |
| 3.1.5 | Stöd och hinder | 31 |
| 3.1.6 | Nätverk | 32 |
| 3.1.7 | Fördelar med nätverkssamverkan | 33 |
| 3.1.8 | Nackdelar med nätverkssamverkan | 34 |
| 3.1.9 | Måluppfyllelse | 34 |
| 3.2 | JURIDISK REGLERING AV NÄTVERK | 34 |
| 3.2.1 | Grad av integration | 35 |
| 3.2.2 | Organisatoriska former av samverkan | 36 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.2.3 | <i>Avtal som reglerar nätverkssamverkan</i> | 39 |
| 3.3 | BESKRIVNING AV ETT NÄTVERKS STRUKTUR | 41 |
| 3.3.1 | <i>Resurser</i> | 43 |
| 3.3.2 | <i>Gemensamma aktiviteter</i> | 43 |
| 3.3.3 | <i>Aktörernas relationer i ett nätverk sett ur ett vertikalt och horisontellt perspektiv</i> | 45 |
| 3.4 | FAKTORER SOM PÅVERKAR ETT NÄTVERKS FRAMGÅNG OCH UTVECKLING | 49 |
| 3.4.1 | <i>Referensram för framgångsrik nätverkssamverkan</i> | 49 |
| 3.4.2 | <i>Framgångsfaktorer för nätverkssamverkan</i> | 52 |
| 4 | EMPIRI | 57 |
| 4.1 | DANISH MANUFACTURING GROUP | 57 |
| 4.1.1 | <i>Faktorer som har påverkat DMG:s tillkomst och samverkansmöjligheter</i> | 57 |
| 4.1.2 | <i>Juridisk reglering i DMG</i> | 61 |
| 4.1.3 | <i>Beskrivning av DMG:s nätverksstruktur</i> | 62 |
| 4.1.4 | <i>Framtida utveckling</i> | 64 |
| 4.2 | AVESTA VERKSTADSKOMPETENS | 67 |
| 4.2.1 | <i>Faktorer som har påverkat AVK:s tillkomst och samverkansmöjligheter</i> | 67 |
| 4.2.2 | <i>Juridisk reglering i AVK</i> | 69 |
| 4.2.3 | <i>Beskrivning av AVK:s nätverksstruktur</i> | 71 |
| 4.2.4 | <i>Framtida utveckling</i> | 72 |
| 4.3 | ARCTIC STEEL CIRCLE | 74 |
| 4.3.1 | <i>Faktorer som har påverkat ASC:s tillkomst och samverkansmöjligheter</i> | 74 |
| 4.3.2 | <i>Juridisk reglering i ASC</i> | 77 |
| 4.3.3 | <i>Beskrivning av ASC:s nätverksstruktur</i> | 78 |
| 4.3.4 | <i>Framtida utveckling</i> | 81 |
| 5 | ANALYS | 83 |
| 5.1 | DANISH MANUFACTURING GROUP | 83 |
| 5.1.1 | <i>Faktorer som har påverkat DMG:s tillkomst och samverkansmöjligheter</i> | 83 |
| 5.1.2 | <i>Juridisk reglering i DMG</i> | 89 |
| 5.1.3 | <i>DMG:s nätverksstruktur</i> | 90 |
| 5.1.4 | <i>Uppfyllandet av framgångsfaktorer</i> | 92 |
| 5.2 | AVESTA VERKSTADSKOMPETENS | 95 |
| 5.2.1 | <i>Faktorer som har påverkat AVK:s tillkomst och samverkansmöjligheter</i> | 95 |
| 5.2.2 | <i>Juridisk reglering i AVK</i> | 101 |
| 5.2.3 | <i>AVK:s nätverksstruktur</i> | 103 |
| 5.2.4 | <i>Uppfyllandet av framgångsfaktorer</i> | 106 |
| 5.3 | ARCTIC STEEL CIRCLE | 108 |
| 5.3.1 | <i>Faktorer som har påverkat ASC:s tillkomst och samverkansmöjligheter</i> | 108 |
| 5.3.2 | <i>Juridisk reglering i ASC</i> | 113 |
| 5.3.3 | <i>ASC:s nätverksstruktur</i> | 115 |
| 5.3.4 | <i>Uppfyllandet av framgångsfaktorer</i> | 117 |
| 6 | RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION | 121 |
| 6.1 | RESULTAT | 121 |
| 6.1.1 | <i>Faktorer som påverkar ett nätverks tillkomst och samverkansmöjligheter</i> | 121 |
| 6.1.2 | <i>Juridisk reglering i nätverken</i> | 123 |
| 6.1.3 | <i>Nätverksstruktur</i> | 124 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 6.1.4 | Uppfyllandet av framgångsfaktorer..... | 125 |
| 6.2 | RESULTATDISKUSSION..... | 126 |
| | SLUTORD | 129 |
| | REFERENSLISTA | 131 |
| | BILAGOR..... | 139 |

Figurförteckning

| | | |
|-------------------|--|----|
| FIGUR 1.1: | RAPPORTENS DISPOSITION..... | 7 |
| FIGUR 2.1: | RELATION MELLAN TEORI OCH VERKLIGHET | 15 |
| FIGUR 3.1: | FAKTORER SOM PÅVERKAR ETT NÄTVERKS TILLKOMST OCH SAMVERKANSMÖJLIGHETER..... | 24 |
| FIGUR 3.2: | OLIKA FORMER AV FÖRETAGSNÄTVERK' | 35 |
| FIGUR 3.3: | NÄTVERKSMODELLEN | 41 |
| FIGUR 3.4: | SOCIAL INBÄDDNING | 50 |
| FIGUR 3.5: | REFERENSRAM FÖR FAKTORER SOM PÅVERKAR ETT FÖRETAGSNÄTVERKS FRAMGÅNG | 51 |

Tabellförteckning

| | | |
|--------------------|---|----|
| TABELL 3.1: | EXEMPEL PÅ FAKTORER SOM UTGÖR STÖD OCH HINDER FÖR SAMVERKAN | 31 |
| TABELL 3.2: | SAMMANFATTANDE TABELL AV KATEGORISERINGEN I HORIZONTELLA OCH VERTIKALA NÄTVERK | 49 |

1 Inledning

Detta kapitel beskriver bakgrunden till examensarbetet. En problemdiskussion med avgränsningar förs och syftet med rapporten presenteras. Vidare preciseras målgruppen, viktiga definitioner och rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en allt mer kunskaps- och nätverksbaserad ekonomi där förmågan att samverka med andra och samordna olika typer av resurser och kompetenser blir allt viktigare¹. De senaste åren har det skett en avgörande strategisk förändring när det gäller hur de större producenterna betraktar och hanterar sina underleverantörer. Supply Chain Management, snabb produktutveckling, Lean Manufacturing och liknande begrepp som införts för att optimera produktionen och/eller materialflödet har fått till följd att flera större producenter reducerar antalet underleverantörer. Det innebär att producenterna allt oftare kräver systemlösningar med mer komplexa komponenter och större volym från sina utvalda underleverantörer.² Samtidigt innebär globaliseringen en ökad konkurrens från bl a Östeuropa och Kina samt en utmaning i form av att försöka vinna marknadsandelar även på den internationella marknaden³. Dessa nya förutsättningar gör det särskilt svårt för mindre företag som saknar de resurser eller den kompetens som krävs för att producera mer kompletta produkter i större kvantiteter⁴.

Trots försök att minska antalet regler och förordningar för företagande är det svårt att se någon märkbar förbättring. Eventuella minskningar kompenseras mer än väl av nya krav på t ex miljösäkring, IT, kvalitetskontroll, språk och internationell marknadsföring. Dessutom måste företagen behärska sin kärnkompetens, vare sig det är utveckling av särskilda produkter eller marknadsföring. En metod för att klara producenternas samt omvärldens ökade krav och samtidigt få möjlighet att koncentrera sig på sin egen kärnkompetens är att gå samman med andra företag och bilda ett nätverk.⁵ Orsakerna till nätverksbildande kan t ex vara teknologi-, organisations- eller marknadsbaserade⁶. Genom samverkan kan företag utnyttja varandras

¹ Westerberg, Mats & Ylinenpää, Håkan. (2004) *Tio frågor och svar om samverkan*. s 0

² CFU. http://www.underlev.dk/Files/Filer/CFU/Presseklip/ULV_9.1_incl_forside.pdf. s 5

³ Industri45. <http://www.industri45.net/upload/Folder%20041208.pdf>. s 1

⁴ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002).s 8, 15

⁵ Ibid. s 15

⁶ Gustafsson, Åsa. & Hellberg, Maria. (2004) *Samarbete i nätverk - En fallstudie av fyra företag*. s 1

- INLEDNING -

kompetenser, resurser, ambitioner och kontakter på ett effektivt sätt. På så sätt kan företagen tillsammans erbjuda sina kunder lösningar som de inte hade klarat var för sig och därigenom höja sin konkurrenskraft.⁷

Nätverkstänkande är på intet sätt någon ny företeelse. Samverkan mellan företag var vanligt förekommande även på 1700-talet⁸. Bland småföretag etablerades de första framgångsrika nätverken i Japan och Italien där hinder för att skapa och upprätthålla relationer var små. De framgångsrika nätverken inom småindustrin i Italien var resultatet av traditionellt familjeägda företag samt ett komplext nät av anknytningar mellan bankirer, handelsmän och tillverkare. Framväxten av de italienska nätverken har fortgått sedan medeltiden.⁹ I dagsläget är Norra Italiens Emilia Romagna och Silicon Valley utanför San Fransisco ekonomiskt framgångsrika nätverksregioner. I Sverige lyfts Gnosjö i Smålandsregionen fram. De regionala nätverken sägs hållas ihop av förtroende som byggts upp av normer av ömsesidighet i den regionala kulturen.¹⁰

Trots att nätverkssamverkan blivit ett allt viktigare konkurrensverktyg för företag så verkar det fortfarande inte finnas mycket forskning, varken angående företagsnätverk som ett helt eget system eller om den strategiska utvecklingsprocess som krävs för att bygga ett sådant nätverk. Även om det börjats göra några försök att observera företag som är integrerade och beroende av varandra och placera dessa i någon form av konfiguration så är denna forskning inte tillräcklig.¹¹

1.2 Problemdiskussion

Nätverk har alltid på ett eller annat sätt funnits på ett naturligt sätt runt företag men både nätverk och samverkansformer ändrar ständigt karaktär för att följa med i dagens verklighet och utveckling. Anpassningen sker i form av att nya produkter etablerar nya former för samverkan och nya former av samverkan skapar nya produkter och nya marknader. Dagens snabba utveckling gör att samverkan och nätverk får en helt annan dimension idag

⁷ Goda idéer om småföretag och samverkan (1998). s 16, 28-30

⁸ Nätverk igår och i dag (2002). s 9

⁹ Sherer, Susan A (2003) *Critical success factors*. s 326-327

¹⁰ Högskolan på Gotland.

<http://mainweb.hgo.se/Inst/Forskning.nsf/0/9341E5E392301A5AC1256E240053FF46?OpenDocument>

¹¹ Shi, Yongjiang. & Gregory, Mike. (1998) *International manufacturing networks - to develop global competitive capabilities*. s 198

- INLEDNING -

jämfört med förr.¹² Utifrån detta blir det intressant att undersöka vad dagens nätverk samverkar om och hur de integrerade aktiviteterna ser ut.

Jämfört med andra europeiska länder som exempelvis Danmark, Italien och Spanien har det svenska näringslivet begränsade erfarenheter av affärsmässigt nätverksbyggande. Samverkan mellan små industri- och hantverksföretag har historiskt sett varit en naturlig del i det svenska näringslivet. Sedan mitten av 1900-talet har dock fokus legat på storföretagen och den offentliga sektorn vilket har inneburit att småföretagssektorn har fått mindre uppmärksamhet. Följden har blivit att småföretagare har intagit en delvis defensiv attityd och därmed inte aktivt sökt nya verksamhetslösningar. Undersökningar har visat att småföretagare har en avståndstagande attityd gentemot samverkan.¹³ Detta är synd eftersom små och medelstora företag har mycket att vinna på att arbeta i nätverk. De små företagen kan aldrig få samma resursbredd som de stora och tvingas ofta att göra allting själva, allt från produktion och administration till marknadsföring och försäljning. Det leder till att det ofta uppstår brister i delar av verksamheten på grund av otillräckligheter i till exempel kompetens och finansiell styrka. Ofta löser företagen dessa problem tillfälligt genom att köpa in experthjälp utifrån i form av till exempel konsulter och servicebyråer istället för att bygga upp den egna kompetensen inom det specifika området. Samverkan i nätverk är ett alternativ för mindre företag att kunna koncentrera sig på vad de är bra på. Samtidigt får de hjälp och stöd med sådant som andra gör bättre och billigare och med aktiviteter som de inte kan lika bra eller inte har tid med.¹⁴ Eftersom större företag inte har samma begränsningar som mindre företag blir det av intresse att i denna rapport belysa hur små och medelstora företag kan lösa många problem genom att samverka i nätverk. Det är här fråga om nätverkssamverkan mellan olika juridiska enheter, inte inom företag, som sker på en begränsad geografisk yta. Med nätverkssamverkan menas i rapporten företag som samverkar i ett nätverk, vilket är en typ av företagssamverkan.

Under 90-talet kan ett visst ökande intresse ses för betydelsen av olika slags nätverk och samarbetsformer i Sverige. Större företag som IKEA och Autoliv m fl har insett betydelsen med att samla sina egna leverantörer i nätverk för benchmarking och kompetensutveckling för att effektivisera sin egen verksamhet. Det finns också flera exempel på hur leverantörerna själva

¹² Nätverk igår och i dag (2002). s 9

¹³ *Goda idéer om småföretag och samverkan* (1998). s 49

¹⁴ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002). s 8

- INLEDNING -

försöker samverka i nätverk.¹⁵ Underleverantörer lever under stort tryck från sina slutkunder som kräver allt mer kompletta produkter av ett färre antal producenter. Detta leder till stor konkurrens mellan underleverantörer. Samverkan kan då stärka underleverantörernas ställning gentemot slutkund och bidra till att de blir mindre utsatta.¹⁶ Underleverantörer i samverkan kan lättare leva upp till marknadens krav när det gäller avancerade systemlösningar, större beställarvolymmer m m. Genom samverkan kan företagen även exempelvis dra nytta av skalfördelar som de annars inte skulle ha t ex vid inköp. Företagen kan även dela på kostnader för bl a forskning och marknadsföring. Verkstadsindustrin är ett intressant och viktigt område att studera eftersom den ligger efter när det gäller att samverka i nätverk jämfört med nyare branscher, som IT och telekommunikation.¹⁷ Det här arbetet kommer därför att fokusera på nätverkssamverkan mellan underleverantörer inom verkstadsindustrin.

Det finns flera sorters samarbete mellan företag med olika grad av integration, allt från ett löst och temporärt samarbete till en strategisk allians. Det sistnämnda är en långsiktig överenskommelse mellan fristående företag som innebär integration av en eller flera funktioner i syfte att uppnå ett gemensamt mål.¹⁸ Nätverk kan vara av både formell och informell karaktär. Ett formellt nätverk har en fast konstellation och antar oftast en bolagsform. Ett informellt nätverk har ofta inte lika integrerade relationer som ett formellt nätverk har och är i de flesta fall inte synligt för utomstående. Det kan t ex vara personliga nätverk som de anställda inom ett företag bidrar med eller omedvetna nätverk som kan förekomma vid sidan om det formella nätverket.^{19, 20} Den typ av samverkan som är av intresse i den här studien har en hög grad av integration och därför kommer enbart de formella nätverk som företag har med andra verksamheter och organisationer att beaktas. Samverkan ska vara långsiktig och regleras av någon form av avtal mellan företagen. Det ska även finnas ett eller flera gemensamma mål med samverkan. Med denna utgångspunkt är det även av intresse att undersöka vad som krävs av nätverkets och de ingående företagens organisation för att uppnå dessa mål.

¹⁵ Granfors, Ulrika & Lindberg, Anders. (2000) *Bygg kompetens genom aktiv samverkan i nätverk*. s 9-10

¹⁶ CFU. http://www.underlev.dk/Files/Filer/CFU/Presseklip/ULV_9.1_incl_forside.pdf. s 5

¹⁷ Ny Teknik. http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=1345

¹⁸ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002). s 38-39

¹⁹ Ibid. s 32

²⁰ Håkansson, Håkan (1993) *Teknikutveckling i företaget*. s 266

- INLEDNING -

Sverige har som tidigare nämnts begränsade erfarenheter av nätverksbyggande jämfört med exempelvis Danmark. I Danmark pågår stora satsningar för att höja den lokala konkurrenskraften bl a genom nätverkssamverkan. Ett exempel är det ”Jysk-Fynske erhvervssamarbejde” som skapats av åtta län, 173 kommuner och Økonomi og Erhvervsministeriet. Tillsammans med över 1500 företag och fler än hundra utbildningsinstitutioner har 51 projekt startats för att bidra till att stärka Jylland-Fyns position som en attraktiv och dynamisk region.²¹ Ett av projekten som startats är Centrum för Underleverantörer (CFU) som bl a hjälper underleverantörer att etablera nätverk²². I Danmark har vikten av samverkan identifierats och det görs stora satsningar för att utveckla den vidare. I både svenskt och danskt näringsliv finns det många mindre företag som skulle kunna vinna på en mer utvecklad samverkan.^{23, 24} Danmark har ett försprång gentemot Sverige när det gäller nätverkssamverkan vilket gör det intressant att undersöka och jämföra olika nätverk i de respektive länderna.

1.3 Syfte

Syftet med rapporten är att beskriva affärsmässig nätverkssamverkan mellan små och medelstora företag inom verkstadsindustrin för att öka förståelsen och kunskapen om affärsrelationer i nätverk.

1.4 Målgrupp

Först vänder sig rapporten till rådgivarna på Kooperativ Konsult men även till Närings- och teknikutvecklingsverket (Nutek) som har ett stort intresse i arbetet då samverkan mellan företag är ett högprioriterat ämne inom näringslivsutvecklingen. Rapporten riktar sig också till de nätverk som ingår i kartläggningen, Institutionen för Produktionsekonomi vid Lund Tekniska Högskola samt studenter inom civilingenjörsprogrammet i Industriell Ekonomi. Andra som kan ha nytta av rapporten är t ex rådgivare inom området företagssamverkan och företag som gått eller funderar på att gå samman i nätverk.

²¹ Jysk-Fynsk Erhvervssamarbejde. <http://www.jylland-fyn.dk/wm1395>

²² CFU. http://www.underlev.dk/Files/Filer/CFU/Presseklip/ULV_9.1_incl_forside.pdf. s 2, 4

²³ *Goda idéer om småföretag och samverkan* (1998). s 31

²⁴ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002). s 8

1.5 Definitioner

1.5.1 Nätverk²⁵

Nätverk i näringslivet innebär samarbeten mellan olika företag, byggda på frivilliga initiativ. De kan vara formella eller informella och de kan sträcka sig över kortare eller längre tidsperioder. Samarbetet kan innebära delande av, utbyte av och/eller gemensam utveckling av resurser med många olika mål och syften. Dessa samarbeten sker både vertikalt och horisontellt.

1.5.2 Samverkan²⁶

Begreppet samverkan innebär en process där flera aktörer (organisationer, personer) agerar för att uppnå specifika gemensamma mål. Det går att skilja mellan begreppen samarbete, samordning och samverkan. Samarbete är det mest generella begreppet, samordning innebär en viss koordination mellan aktörerna medan samverkan är det mest specifika begreppet. Samverkan anses föreligga då det sker under bestämda organisatoriska former som exempelvis gemensamägda bolag, formaliserade nätverk, föreningar, gemensamma avtal eller utnyttjande av gemensamma resurser.

1.5.3 Små företag²⁷

Företag som har mindre än 49 anställda och en årlig omsättning som understiger 7 miljoner euro eller en balansomslutning som inte överstiger 5 miljoner euro betecknas som små företag.

1.5.4 Medelstora företag²⁸

Företag som har färre än 250 anställda och har en årlig omsättning som understiger 40 miljoner euro eller en balansomslutning som understiger 27 miljoner euro betecknas som medelstora företag.

1.6 Rapportens disposition

För att underlätta för läsaren är empiri- och analyskapitlet uppbyggda så att de olika nätverken presenteras i samma ordning. Dessutom har teori-, empiri- och analyskapitlet samma struktur. I figur 1.1 visas rapportens principiella uppbyggnad.

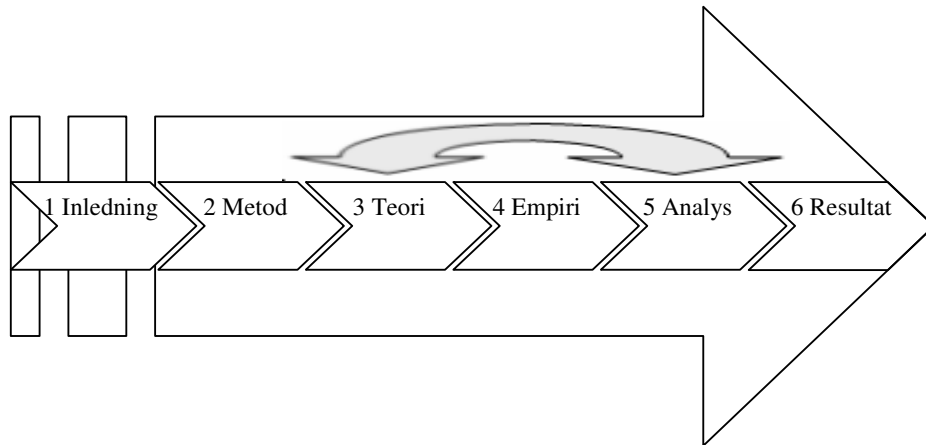
²⁵ Ekstedt, Eskil. & Wolvén, Lars-Erik. (2004) *Företagande och gemenskap*. s 87

²⁶ Arbetstagarkonsult AB. <http://www.atk.se/Arbetsgivarverkan.pdf>

²⁷ EU:s webbplats. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm>

²⁸ Ibid.

- INLEDNING -



Figur 1.1: Rapportens disposition

Kapitel 1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till examensarbetet. Därefter följer problemdiskussionen och syftet med rapporten. Sedan preciseras målgruppen och till sist definieras nätverk, samverkan, små företag och medelstora företag.

Kapitel 2 Metod

Kapitlet syftar till att beskriva och motivera de olika metodval som gjorts för att uppnå syftet med rapporten.

Kapitel 3 Teori

Detta kapitel omfattar den teori som har studerats och har avsikten att göra det lättare för läsaren att ta till sig empiriavsnittet. Teorin används även som referens i analyskapitlet.

Kapitel 4 Empiri

I empiriavsnittet kommer de fallstudier som gjorts på tre olika verkstadstekniska nätverk att återges.

Kapitel 5 Analys

Detta avsnitt avser att analysera den empiriska studien med hjälp av den teoretiska referensramen. Författarnas egna tolkningar görs utifrån den teoretiska referensramen.

- INLEDNING -

Kapitel 6 Resultat och resultatdiskussion

Detta avsnitt presenterar rapportens resultat som har för avsikt att besvara syftet med denna studie. Kapitlet avslutas med en avslutande diskussion samt förslag till vidare forskning.

Slutord

Under denna rubrik sammanfattas författarnas bidrag till området företagssamverkan.

Referenser

Här redogörs de källor som legat till grund för arbetet.

Bilagor

Bilagorna innehåller: fakta om företagen i de studerade nätverken, identifierade verkstadsnätverk i Sverige och Danmark, typfall för affärsdrivande nätverk, frågeformulär till nätverks- och företagsrepresentant samt intervjumallar till respektive nätverk.

2 Metod

Detta kapitel syftar till att ge läsaren förståelse för de metoder som valts för att uppnå rapportens syfte. Först presenteras generell metodikteori och sedan motiveras rapportens inriktning, metodval, angreppssätt, datainsamling och metodkritik.

2.1 Undersökningens inriktning

Det finns många olika typer av undersökningar och dessa kan klassificeras utifrån hur mycket kunskap man besitter inom ett visst problemområde innan undersökningen startar²⁹. Hur långt undersökningen ska nå och vilka resultat som ska uppnås påverkas till stor del av projektets ambitionsnivå³⁰.

För att få grundläggande kunskaper om problemets vad, när, hur och i vilket sammanhang används *explorativa* undersökningar³¹. Syftet med den här typen av studie är först och främst att samla in så mycket information som möjligt om det specifika ämnet. Problemområdet ses utifrån flera olika vinklar och ofta används flera skilda metoder för insamling av information. Kreativitet utgör här ett viktigt inslag.³² Explorativa undersökningar brukar användas som underlag för senare studier eller för att ge förslag till fortsatta handlingsplaner³³.

Deskriptiva (beskrivande) studier är lämpliga då man redan vid starten har tillgång till en viss mängd kunskap. Beskrivningarna som görs rör förhållanden som har inträffat eller som existerar i nuläget. Enbart några aspekter inom det specifika området undersöks, men de beskrivs i sin tur mycket noggrant. Oftast används endast en teknik för att samla in data.³⁴ Deskriptiva undersökningar beskriver enbart hur något ser ut utan att förklara varför³⁵.

Undersökningar som vill gå längre och försöka kartlägga olika orsakssamband kallas *förklarande*. Att var för sig utreda olika faktorer utgör en beskrivande undersökning. En förklarande inriktning kopplar ihop olika

²⁹ Davidson, Bo & Patel, Runa. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 12

³⁰ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 196, 198

³¹ Wallén, Göran (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. s 43

³² Davidson, Bo & Patel, Runa. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 12-13

³³ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 196

³⁴ Davidson, Bo & Patel, Runa. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 13

³⁵ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 197

- METOD -

faktorer för att se hur de påverkar varandra och ger upphov till ett specifikt observerat förhållande som man vill förklara. Studier som syftar till att vara förklarande fokuserar på några få variabler medan en beskrivande undersökning är lite bredare till sin karaktär.³⁶

Nästa ambitionsnivå utgörs av *förutsägande* studier vars syfte är att under vissa bestämda förutsättningar kunna förutsäga vad som troligtvis kommer att inträffa. Det är den framtida utvecklingen av en företeelse eller inom ett område som är av intresse.³⁷

Normativa undersökningar resulterar i norm- eller handlingsförslag. Olika ståndpunkter, handlingsförslag och de konsekvenser som förslagen ger upphov till för berörda parter tas här upp. Deskriptiva studier tar upp hur saker faktiskt är medan normativa inriktar sig på hur saker borde vara för att de ska vara bra.³⁸

En undersökning kan i praktiken bestå av flera av dessa inriktningar³⁹. Ambitionsnivån mellan inriktningarna är ökande då informationsinnehållet i undersökningsresultatet stiger successivt för varje inriktning. Vid varje nivå förutsätts det att man har kunskap som motsvarar de föregående nivåerna, i alla fall vad det gäller de mer väsentliga delarna.⁴⁰

2.2 Metodval

2.2.1 Kvalitativa och kvantitativa studier

Undersökningar kan delas in i kvantitativa respektive kvalitativa studier och förenklat kan indelningen sägas bero på hur den informationen som samlats in har skapats, bearbetats och analyserats⁴¹. Gemensamt är att båda metoderna syftar till att ge en bättre förståelse för problemområdet och hur olika faktorer påverkar varandra⁴².

Kvalitativa metoder fokuserar på ”mjuka” data som exempelvis djupgående intervjuer och tolkande analyser⁴³. Styrkan ligger i att de beskriver

³⁶ Ibid. s 196-197

³⁷ Ibid.

³⁸ Wallén, Göran (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. s 44

³⁹ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 196

⁴⁰ Ibid. s 198

⁴¹ Davidson, Bo. & Runa, Patel. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 14

⁴² Holme, Idar Magne (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. s 76

⁴³ Davidson, Bo. & Runa, Patel. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 14

- METOD -

totalsituationen och ger en helhetsbild. En kvalitativt inriktad undersökning koncentrerar sig enbart på några få objekt som studeras ingående. Ett viktigt inslag i den här typen av forskning är flexibilitet. Upplägget av undersökningen kan ändras under studiens gång. Om man t ex efter starten märker att vissa frågeställningar och problemområden glömts bort eller formulerats fel så kan detta rättas till längre fram i undersökningen. Flexibiliteten gäller även sättet på vilket man kan närma sig de olika undersökningsenheterna vad det gäller t ex vilka frågor som tas upp och i vilken ordning. Detta bidrar till att förståelsen för problemet blir bred och att den hela tiden ökar. En svaghet med metoden är att det kan vara svårt att jämföra information från de olika enheterna.⁴⁴

I forskning som är *kvantitativt inriktad* används statistiska bearbetnings- och analysmetoder och mätningar vid datainsamlingen⁴⁵. Styrkan med kvantitativa metoder är att de är anpassade för att kunna fungera som underlag för statistiska generaliseringar. Med en viss säkerhet ska slutsatser om en population som helhet kunna dras utifrån de resultat som studien resulterat i. Kvantitativa studier bygger mycket på strukturering och standardisering. Utvecklingen av problem och teorier skiljs tydligt från den faktiska informationsinsamlingen. När problemställningen har formulerats är också den fortsatta undersökningsplanen klar. Oavsett vilken information som kommer fram under arbetets gång så ska planen följas. Alla objekt som undersöks får samma frågor och svarsalternativ, t ex i form av en enkät. Fördelen med den här metoden gentemot den kvalitativa är att den möjliggör generalisering. Svagheten ligger i att det inte är säkert att den insamlade informationen är relevant för studiens frågeställning.⁴⁶

Den största skillnaden mellan de båda metoderna är att vid analys av data så fokuserar en kvalitativ undersökning på ord medan en kvantitativ är mer inriktad på siffror. Andra skillnader är att kvalitativ forskning ofta är en mindre studie som består av en beskrivning där forskaren har stor inverkan på insamlingen och tolkningen av data medan en kvantitativ undersökning många gånger är en större studie som utgörs av en analys av de siffror som samlats in med hjälp av statistiska metoder och där forskaren har en neutral roll. Kvantitativ forskning studerar särskilda faktorer i förhållande till andra specifika faktorer. Det är här nödvändigt att isolera vissa variabler för att kunna studera deras funktion och effekt. Kvalitativa studier undersöker

⁴⁴ Holme, Idar Magne (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* s 79-80

⁴⁵ Davidson, Bo. & Runa, Patel. (2003) *Forskningsmetodikens grunder.* s14

⁴⁶ Holme, Idar Magne (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* s 80-81

- METOD -

däremot saker i deras sammanhang för att se hur de hänger ihop och beror på varandra.⁴⁷

Valet av en metod bestäms utifrån vilket angreppssätt som är lämpligast för att belysa det specifika område som är intressant för studien. En undersökning behöver inte nödvändigtvis bestå av antingen kvalitativa eller kvantitativa metoder. Det kan tvärtom vara en fördel att kombinera dessa metoder i en studie. Med sina respektive starka och svaga sidor kan de komplettera och stärka varandra.⁴⁸

2.3 Angreppssätt

Utifrån det problem som har formulerats ska undersökningens grundläggande tekniska utformning fastställas. Det innebär att bestämma vilka individer som ska medverka, vilka tekniker som ska användas för informationsinsamling samt hur man tekniskt ska gå tillväga för att dra explorativa, förklarande, beskrivande, förutsäggande eller normativa slutsatser. De vanligaste ansatserna som är lämpade för olika typer av undersökningar är fallstudie och tvärsnittsansats.⁴⁹ Dessa former av undersökningar kan angripas på ett deduktivt, induktivt eller abduktivt arbetssätt⁵⁰.

2.3.1 Fallstudie

En undersökningsmetod som endast omfattar ett eller ett fåtal fall, vilka studeras detaljrikt och i många dimensioner, kallas för en fallstudie. Man vill få en detaljerad uppfattning om processer där man på förhand inte vet vad som är viktigt att undersöka.⁵¹ Utmärkande för en fallstudie är dessutom att man kan undersöka samspelet mellan olika faktorer i en viss situation och genom ett enda fall kan man få en fullständig bild av detta samspel⁵². Som utrednings- och forskningsmetod används fallstudier i fyra sammanhang vilka är att formulera hypoteser, utveckla teorier, pröva teorier samt exemplifiera och illustrera⁵³.

⁴⁷ Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. s 204-208

⁴⁸ Holme, Idar Magne (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. s 76

⁴⁹ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 209

⁵⁰ Davidson, Bo. & Patel, Runa. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 23-24

⁵¹ Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. s 187

⁵² Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. s 16

⁵³ Eriksson, Lars Torsten. & Weidersheim-Paul, Finn. (1997) *Att utreda forskningsrapporter*. s 66

- METOD -

Flera parallella fallundersökningar (multipla undersökningar) innebär att man samlar in och analyserar information från olika studier. Varje fall presenteras enskilt, därefter görs en korsanalys mellan de olika fallen vilket kan leda till generaliseringar om resultatet. En tolkning som är baserad på flera fall kan vara mer övertygande än den beskrivning som grundar sig på enbart ett fall.⁵⁴ Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Uppmärksamheten riktas mot de processer som leder fram till resultatet mer än resultatet i sig. Det är viktigt att beskriva varför dessa resultat kan uppstå i stället för att bara ta reda på vilka resultaten är.⁵⁵

2.3.2 Tvärsnittsansats

Det finns två typer av tvärsnittsansats: survey ansats och experimentell ansats. Men det finns även blandformer av dessa. Tvärsnittsansats är lämplig att använda för studier där många faktorer är intressanta och sambanden mellan studerade faktorer ganska enkla.⁵⁶

2.3.2.1 Survey ansats

I begreppet survey ligger en idé om att forskningen ska ha bred täckning och ge en ögonblicksbild av aktuella förhållanden vid tidpunkten för datainsamlingen. Undersökandet är målmedvetet och strukturerat varför man mäter upp förhållanden man på förhand redan bestämt. Surveyundersökningar tenderar att förlora djup till förmån för bredd när det gäller de data som produceras.⁵⁷ Man är intresserad av att inte bara uttala sig om dem som undersökts utan även om en bakomliggande målpopulation som de undersökta enheterna antas representera. Resultaten redovisas vanligtvis i form av tabeller och diagram istället för i form av beskrivningar av de enskilda undersökningsenheterna. Därför lämpar sig kvantitativa data i en surveyundersökning.⁵⁸

2.3.2.2 Experimentell ansats

Experimentets syfte är att pröva befintliga teorier eller att upptäcka nya förhållanden och egenskaper hos undersökningsmaterialet. Vid genomförandet av ett experiment isoleras enskilda faktorer och deras effekter undersöks noggrant. Detta sker genom att viktiga faktorer identifieras och därefter förs in eller utelämnas i experimentet så att deras effekter kan observeras. Individ- respektive situationsfaktorer är viktigast att kontrollera. För att kunna identifiera orsaksfaktorer, d v s fastställa vilka

⁵⁴ Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. s 164

⁵⁵ Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. s 41,42

⁵⁶ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 220

⁵⁷ Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. s 12, 37

⁵⁸ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 216

- METOD -

faktorer som ger upphov till ett visst resultat så införs och utelämnas faktorer från en specifik situation.⁵⁹ Eftersom experimentvariabeln kan styras kan dess värde bestämmas för varje enskild undersökt enhet. Därtill kontrolleras störande faktorer i sådan omfattning att deras inverkan antingen direkt kan elimineras eller neutraliseras med hjälp av olika metoder.⁶⁰ Ansatsen gör det möjligt att dra slutsatser om orsak-verkan-relationer. Men det krävs stora mätgrupper om man ska kunna ha kontroll över den stora variationen och mångsidigheten som kan förekomma bland olika testgrupper.⁶¹

2.3.3 Deduktion, induktion och abduktion⁶²

En stor del av en forskares arbete består i att försöka relatera teori och empiri (verklighet). Begreppen deduktion, induktion och abduktion står för tre olika sätt att relatera teori och verklighet och illustreras i figur 2.1.

Om man arbetar efter en *deduktiv* metod så drar man slutsatser om särskilda händelser utifrån redan existerande teorier. Hypoteser som fås genom teorin relateras till och testas på det område som är intressant för studien. Vilken information som ska samlas in, hur den ska tolkas och relateras till teorin bestäms utifrån den teori som redan finns. Eftersom undersökningens utgångspunkt ligger i den befintliga teorin minskar det risken för att forskarens egna åsikter påverkar studien och ökar därmed objektiviteten. En möjlig nackdel är att teorin som studien bygger på kan komma att påverka och styra forskningen i den grad att nya intressanta upptäckter förbises.

Ett *induktivt* arbetssätt innebär att man formulerar en teori utifrån den information som samlats in (empirin) genom att studera ett specifikt fall eller objekt. Utgångspunkten utgörs här inte av en redan existerande teori, utan man utgår från verkligheten för att skapa en teori. Att forskningen inte bygger på en teori innebär att arbetet blir mindre objektivt. Resultatet kommer att färgas av forskarens egna åsikter och idéer. En nackdel med den induktiva metoden är att den resulterande teorin bygger på vissa specifika fall vilket gör att man inte kan vara säker på dess generalitet.

Abduktion kan sägas vara en kombination av deduktion och induktion. Utifrån ett enskilt fall utarbetas först en teori som kan fungera som en förklaring till det specifika fallet som undersöks. Detta steg är induktivt. Nästa steg är deduktivt och består av att den framtagna teorin eller

⁵⁹ Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. s 55

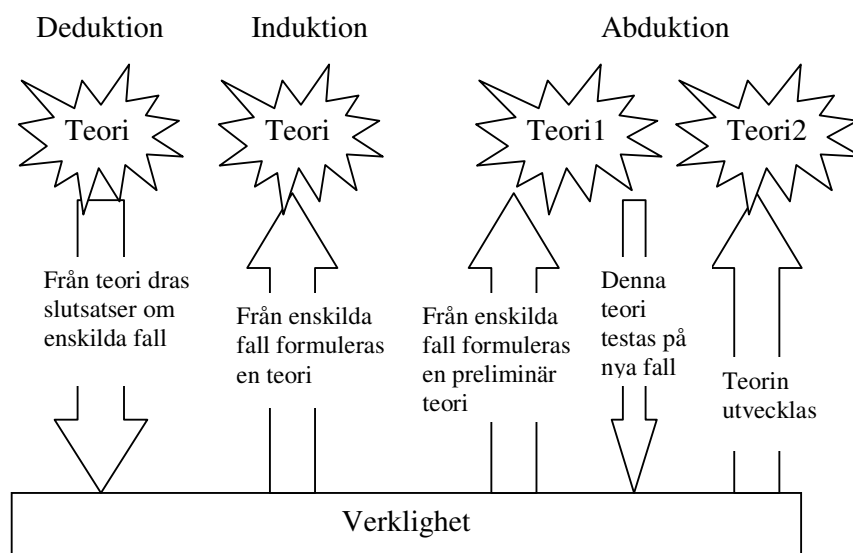
⁶⁰ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 222

⁶¹ Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. s 20

⁶² Davidson, Bo. & Patel, Runa. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 23-24

- METOD -

hypotesen testas på nya fall. Härigenom kan teorin utvecklas och bli mer generell. Abduktiv forskning har den fördelen att forskaren här är mer fri i sitt arbetssätt än vad fallet är med strikt deduktiv eller induktiv forskning. En risk är att forskaren väljer sina undersökningsfall utifrån tidigare erfarenheter och forskning samt även utarbetar en teori som utesluter andra tolkningar. Den teorin kan sedan bekräftas i abduktionens deduktiva fas om inte forskaren är tillräckligt uppmärksam.



Figur 2.1: Relation mellan teori och verklighet⁶³

2.4 Datainsamling

Insamling av material sker för att skapa en informationsgrund för studien, först teoretisk och sedan empirisk. Data som redan finns sammanställda kallas sekundärdata och data som man själv producerar för studiens syfte kallas primärdata.⁶⁴

2.4.1 Sekundärdata⁶⁵

Olika sekundärkällor kan vara tidningar, tidskrifter, datorbaserad litteratursökning, bibliografier, statistikkällor etc. Skrivbordsundersökningar används för att ta del av sekundärdata. Någon form av skrivbordsstudie bör alltid användas för insamling av sekundärdata t ex då man har behov av att

⁶³ Davidson, Bo. & Patel, Runa. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. s 25

⁶⁴ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 212

⁶⁵ Ibid. s 83, 212

söka information på Internet, analysera befintligt statistiskt material eller ta del av tidigare gjorda undersökningar. Ofta räcker det inte med Internetsökning och databassökning om man vill ha högkvalitativt informationsunderlag men det kan ändå ge en förståelse för ämnesområdet. På så sätt kan frågor och undersökningssätt formuleras och nya idéer kan ligga till grund för en eventuell egen fältundersökning.

2.4.2 Primärdata

Insamling av primärdata kan ske genom att göra personliga eller telefonintervjuer, utskick av skriftlig enkät, intervjuer via Internet, direkta observationer eller exempelvis besöka mässor.⁶⁶

2.4.2.1 Enkätutskick

Utskick av skriftliga enkäter till personer som representerar den målgrupp man är intresserad av kan vara ett bra sätt att komma åt många olika personers åsikter. Enkätens fördel ligger i dess relativt låga kostnad per undersökt enhet. Den passar därför bra till undersökningar med stora urval. Metoden kan dock vara tidskrävande och bortfallet kan bli relativt stort. Kontrollen över intervjusituationen är ofta svag. Följdfrågor och tillrättaviseelse är inte möjligt.⁶⁷ Intervjuer via Internet kan gå till på så sätt att frågeformulär skickas ut via e-post eller att intervjuformuläret läggs ut på en hemsida. För- och nackdelarna är ungefär desamma som för enkät.⁶⁸

2.4.2.2 Intervjuer

En metod för datainsamling är intervjuer. Information hämtas genom att en intervjuare ställer frågor till eller går in i en dialog med intervjupersoner. I vetenskapliga sammanhang kallas intervjupersoner för respondenter. Respondenternas svar och uttalanden är således en intervjuundersöknings rådata.⁶⁹

Olika intervjutekniker tillämpas beroende på vilket informationsbehov som ska täckas. Tre huvudtyper av intervjuer kan identifieras enligt Lundahl och Skärvad.⁷⁰

⁶⁶ Ibid. s 83, 261

⁶⁷ Eriksson, Lars Torsten. & Weidersheim-Paul, Finn. (1997) *Att utreda forska och rapportera*. s 86

⁶⁸ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 264, 267

⁶⁹ Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. s 115

⁷⁰ Ibid. s 115-116

- METOD -

Vid intervjuer med hög grad av *standardisering* är såväl frågeformuleringen som ordningsföljden mellan frågorna bestämd på förhand. Frågeformuleringen och ordningsföljden sker på samma sätt vid utfrågning av olika personer.

Vid *ostandardiserade* intervjuer kan man däremot välja både frågeformuleringen och frågornas ordningsföljd mera fritt. Huvudsaken är att frågorna som ställs ger svar som täcker informationsbehovet. I detta fall är intervjuerna mer flexibla och situationsanpassade.

Semistandardiserade intervjuer är en blandning av de två ovanstående teknikerna. På förhand är vissa frågor bestämda som alla respondenter ska svara på. Dessutom följer man upp svaren med uppföljningsfrågor. Vissa frågor är också individanpassade.

Den personliga intervjuens fördel är möjligheterna att ställa individuellt anpassade och olika typer av frågor samt att svarsfrekvensen ofta blir hög. Intervjun kan också bli både ingående och omfattande. Nackdelen är att kostnaden kan bli hög då urvalet är stort. Intervjuareffekter kan uppstå då intervjuaren påverkar respondentens svar på olika sätt, dessutom kan det vara svårare att ställa känsliga frågor. Telefonintervjuer har ungefär samma för- och nackdelar som den personliga intervjun.⁷¹

2.4.2.3 Observationer⁷²

Direkt observation innebär att undersökaren med egna ögon iakttar skeenden den är intresserad av. Metoden ställer inga krav på att en person ska komma ihåg eller känna till det man vill ha svar på. Begränsningarna med metoden är att man endast kan studera beteenden, inte kunskaper, åsikter eller värderingar. Man kan endast studera pågående skeenden, inte vad som varit eller uppfattningar om framtiden. Dessutom finns det risk för att observatören påverkar det som sker.

2.4.2.4 Mässor⁷³

Mässor, som är en marknadsföringskanal för företag, kan vara en bra källa för omvärlds- och marknadsinformation av strategisk betydelse. Att besöka mässor är därför en utmärkt metod att skaffa personliga kontakter för att få tips om källor och få direkt information.

⁷¹ Eriksson, Lars Torsten. & Weidersheim-Paul, Finn. (1997) *Att utreda forskningsrapporter*. s 86

⁷² Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 258

⁷³ Ibid. s 83

2.5 Metodkritik

Vilken metod man än väljer för insamling av information så måste man alltid kritiskt granska den för att avgöra hur tillförlitlig och giltig den insamlade informationen är⁷⁴. De källor som t ex sekundärdata hämtas ifrån kan vara partiska, vinklade eller ofullständiga⁷⁵. När det gäller utförande av egna mätmetoder i studien måste man bl a tänka på att de undersökta personerna är representativa för målpopulationen och att mätmetoden är säker. Källkritik innebär att man undersöker om en källa mäter det den är avsedd för att mäta (d v s om den är valid), om den är nödvändig för studien (d v s om den är relevant) och om den är befriad från variationer som beror på fel hos mätmetoden (d v s om den är reliabel).⁷⁶ Om säkerheten är låg hos mätmetoden (mätinstrumentet och hur det används) är risken för mätfel stor. Metodens säkerhet beror på dess reliabilitet, validitet och objektivitet.⁷⁷

Reliabilitet eller tillförlitlighet mäter i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter⁷⁸. Ett mätinstrument som t ex en enkät eller ett experiment anses vara tillförlitligt om det är pålitligt och konsekvent⁷⁹. Vid olika typer av intervjuer är det viktigt att tänka på att en rad faktorer kan påverka respondentens åsikter eller svar. Det kan vara faktorer som TV-program eller speciella händelser som kan ha påverkat intervjupersonens åsikter.⁸⁰ Vid kvalitativ forskning är undersökningen tillförlitlig om någon annan genomför den och personen kommer fram till samma resultat och drar samma slutsatser⁸¹.

Giltighet eller *validitet* har att göra med om mätmetoden verkligen mäter den egenskap man avser att mäta⁸². Validitet handlar om hur pass precisa, och riktiga forskningsdata och de metoder som används för att samla in data anses vara. Den insamlade datan anses vara valid om den återger sanningen och verkligheten samt om den täcker de väsentliga frågorna. Metoden som används vid datainsamlingen har hög validitet om den mäter lämpliga

⁷⁴ Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. s 89

⁷⁵ Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. s 134

⁷⁶ Eriksson, Lars Torsten. & Weidersheim-Paul, Finn. (1997) *Att utreda forska och rapportera*. s 82

⁷⁷ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 304

⁷⁸ Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. s 89

⁷⁹ Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. s 282

⁸⁰ Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. s 89

⁸¹ Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. s 250

⁸² Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. s 90

- METOD -

indikatorer och ger exakta svar.⁸³ Det är omöjligt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är valid eller inte. Man får på subjektiva grunder försöka bedöma en mätmetods validitet.⁸⁴

Objektivitet innebär att behandla den data som samlas in neutralt och opartiskt och att sedan återgiva den korrekt. Detta innebär att ej medvetet utelämna relevant information, att inga fakta får vinklas så att verkligheten blir skev samt att resultaten som framkommer ska vara oberoende av vem som har varit utredare eller forskare. För god objektivitet är det också viktigt att författarna skiljer fakta från värderingar.⁸⁵

2.6 Författarnas tillvägagångssätt

2.6.1 Metodval och angreppssätt

Då datainsamlingen påbörjas märks det att det finns brist på forskningsmaterial om nätverkssamverkan mellan verkstadsföretag. För att uppmärksamma det här området samt bidra med aktuell information och kunskap så väljer författarna ett beskrivande syfte vilket gör att undersökningen får en deskriptiv inriktning. För att på ett bra sätt kunna uppnå syftet så krävs ingående studier som ger en helhetsbild och en kvalitativ undersökningsmetod är därför att föredra. Rapporten kommer att fokusera på ord istället för siffror vilket gör att en kvantitativ undersökningsmetod inte är lämplig. Den kvalitativa undersökningsmetoden ger även författarna möjligheten att anpassa och justera intervjuernas och rapportens upplägg under studiens gång.

Med utgångspunkt från syftet *att beskriva* så kommer rapporten ha en bred täckning och ge en ögonblicksbild av aktuella förhållanden så skulle en survey ansats vara lämplig att använda. En survey ansats innebär dock att man mäter på förhand bestämda förhållanden samt att resultaten redovisas i form av tabeller och diagram. Eftersom bristen på information om nätverkssamverkan gör det svårt för författarna att på förhand veta vad som är viktigt att studera och att syftet gör att resultatet bör presenteras i form av beskrivningar så passar angreppssättet fallstudie bäst. Författarna beslutar att genomföra studier på fler än ett företagsnätverk för att resultatet ska bli mer korrekt. För att kunna jämföra nätverken så genomförs detaljrika studier

⁸³ Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. s 283

⁸⁴ Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. s 304

⁸⁵ Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. s 75

- METOD -

på enskilda fall. Detta gör att undersökningen kan betraktas som en multipel fallstudie.

Författarna skapar utifrån befintliga teorier en referensram som tillämpas vid beskrivning av empiri och analys av nätverken. Detta ligger sedan till grund för rapportens resultat som även baseras på jämförelsen mellan de empiriska fallstudierna samt författarnas egna erfarenheter och iakttagelser som görs under studien. Inledningsvis används alltså ett deduktivt arbetssätt för att senare även inkludera ett induktivt arbetssätt.

2.6.2 Datainsamling

Sökandet efter lämpliga nätverk utifrån rapportens problemformulering börjar med hjälp av Internet. För att lättare kunna överblicka nätverken i den här studien så bestäms det att de högst ska innehålla 15 företag. Genom Internet hittar författarna flera svenska nätverk och även några danska. För att få ytterligare tips om existerande nätverk så kontaktas ALMI Företagspartner AB och Industriella Utvecklingscentra (IUC) i varje län. Många av de nätverk som författarna hittar (se bilaga 2) sällas bort eftersom de inte uppfyller kraven som nämnts i problemdiskussionen. Resterande nätverk kontaktas och av dessa är tre (ett danskt och två svenska) intresserade av att ställa upp i studien.

Som tidigare nämnts så finns det inga direkta tillämpbara modeller inom det här området vilket försvårar teoriinsamlingen. För att veta vilka teorier som är aktuella och relevanta för studien så börjar datainsamlingen med att försöka förstå vilka frågeställningar nätverksaktörerna står inför i praktiken. Därefter söker författarna efter lämpliga teorier som kan appliceras på den insamlade empirin.

För att samla in primär data om nätverken görs en enkätundersökning där en representant för varje företag får en enkät och en representant för nätverket får en annan enkät (se bilaga 4 och 5). Företagsrepresentanterna som väljs innehar någon form av ledande position i respektive företag och nätverksrepresentanterna är personer som har en sammanhållande funktion i nätverken. Enkätundersökning används eftersom författarna inte har möjlighet och resurser att besöka alla företag i de tre nätverken. Telefonintervju väljs bort på grund av att frågornas omfattning gör det tröttsamt att ta över telefon. Denna metod ger inte respondenten någon chans att förbereda sina svar vilket ger sämre kvalitet i svaren. Dessutom är det dyrt och tidskrävande att få tag på alla företags- och nätverksrepresentanter. Enkäten skickas ut antingen via post eller via mejl beroende på önskemål från respondenten.

- METOD -

I nästa steg i informationsinsamlandet besöks nätverket i Danmark för att få en bättre bild av hur de arbetar och hur verksamheten bedrivs. Här genomförs en semistrukturerad intervju med nätverkets styrelseordförande Erik Mørup. Den här formen av intervju används för att författarna ska kunna följa en uppsatt mall för huvudfrågor samtidigt som det finns möjlighet att ställa individanpassade uppföljningsfrågor. Författarna besöker även Elmia-mässan för underleverantörer i Jönköping i november år 2005 och genomför där semistrukturerade intervjuer med flera representanter för de tre utvalda nätverken. Samtliga intervjumallar utgår ifrån enkäterna och kompletteras med relevanta följdfrågor (se bilaga 6). Frågor som uppstår i efterhand kommuniceras och besvaras via mejl. I studien används även sekundär empirisk data i form av nätverkens hemsidor och broschyrer. All teoretisk data i studien samlas in genom tidsskrifter, rapporter, böcker samt Internet och är därmed sekundär.

2.6.3 Metodkritik

Författarna är medvetna om de brister som enkätundersökningar och intervjuer kan innebära. Både enkäter och intervjuer används därför för att komplettera varandras för- och nackdelar. För att minska risken för missförstånd och otydlighet så testas enkäterna på ett antal personer innan de skickas ut. Vid intervjuerna är båda författarna närvarande för att säkra att båda uppfattar svaren likadant och för att hjälpas åt att ställa följdfrågor. Efter intervjuerna sammanställs materialet och om det finns några oklarheter kontaktas respondenten igen. Nätverksbeskrivningarna som sammanställs utifrån enkäter, intervjuer samt nätverksintern information läses sedan igenom av varje nätverksrepresentant för att kontrollera riktigheten i uppgifterna. Allt detta bidrar till en ökad validitet.

Rapportens empirikapitel bygger på enkäter, intervjuer, nätverkens hemsidor och broschyrer vilka samtliga är mer eller mindre partiska. Författarna har inte möjlighet att kontrollera eller testa materialet utan får förlita sig på den information de får och försöka förhålla sig kritiska. Även om författarna anstränger sig för att inte låta sina egna åsikter påverka datainsamlingen och rapporteringen så att den blir snedvriden eller ensidig så är det nästan omöjligt att inte omedvetet göra egna tolkningar som påverkar undersökningen inriktning. Detta tillsammans bidrar till en något lägre validitet hos studien.

Författarna är oerfarna som frågeställare vilket kan bidra till intervjuareffekt och ge studien lägre reliabilitet. I och med att det även ingår en enkätundersökning i studien där de som svarar har gott om tid att svara på frågorna och inte påverkas av intervjuerna så bidrar det dock i sin tur till en

- *METOD* -

ökad reliabilitet. Rapportens tillförlitlighet ökar även på grund av att ett mer generellt resultat kan fås då författarna utför studier på fler än ett företagsnätverk.

Alla nätverksmedlemmar svarar inte på den utskickade enkäten och därför kan inte alla synpunkter tas i beräkning. Svarefrekvensen är något olika för företagsrepresentanterna i de tre nätverken men ligger mellan 45-60 procent. Detta gör att reliabiliteten är lägre än om fler respondenter hade svarat. Samtliga nätverksrepresentanter svarar på sina enkäter och minst en representant för varje nätverk intervjuas personligen.

Vid insamlingen av teori används flera källor för att förhindra felaktig information. Både teori och empiri försöker författarna behandla objektivt.

3 Teori

Detta kapitel redogör för den teoretiska referensram som ligger till grund för rapporten och syftar till att läsaren lättare ska kunna ta till sig empirikapitlet. Kapitlet inleds med en beskrivning av faktorer som påverkar ett nätverks tillkomst och samverkansmöjligheter och sedan behandlas juridisk reglering av nätverk. Därefter beskrivs ett nätverks struktur och slutligen de faktorer som påverkar ett nätverks framgång och utveckling.

3.1 Faktorer som påverkar ett nätverks tillkomst och samverkansmöjligheter

Som tidigare nämnts så finns det idag inte så mycket forskning om samverkan mellan företag i nätverk. I syfte att klarlägga hur olika faktorer bestämmer ett nätverks förutsättningar för att generera en stabil grund för affärsmässig samverkan har författarna därför integrerat befintliga teorier och tagit fram modellen i figur 3.1.

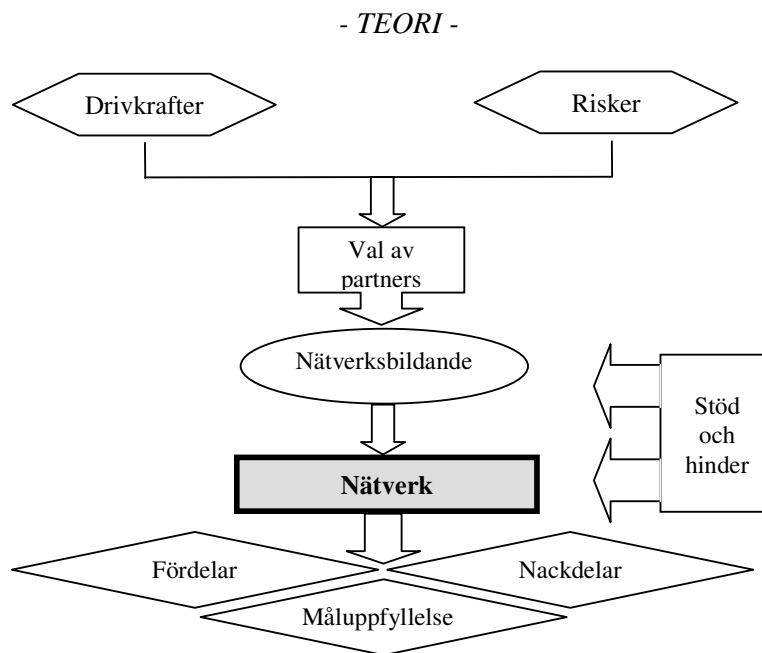
Affärsmässig samverkan i nätverk startar oftast efter medvetna beslut från företag som har samma mål och drivkraft⁸⁶. Den bakomliggande drivkraften till nätverket blir en viktig faktor att utgå ifrån vid valet av samverkanspartners eftersom det blir lättare att nå de uppsatta målen om drivkraften, redan innan samverkans start, är samfällad i medlemsföretagen⁸⁷. Valet av partners styrs även av de risker ett företag vill reducera i sin verksamhet samt av de risker nätverkssamverkan kan innebära eftersom de risker ett nätverk upplever är bundet till de egenskaper medlemsföretagen har⁸⁸. Förutsättningarna för att nätverket ska lyckas uppnå dess mål beror mycket på hur väl olika steg i nätverksbildandet genomförs och bearbetas. Det beror också på vilka stöd och hinder som kan påträffas från samhälle, företag och individer under och efter nätverksbildandet.⁸⁹ De för- och nackdelar som nätverket och de enskilda företagen får och de mål som ska uppfyllas är beroende av alla de ovan beskrivna faktorerna.

⁸⁶ Att jaga i flock – modeller för samarbete mellan företag (2002). s 20-21

⁸⁷ Andersson, Göran (1982) Framgångsrik företagsamverkan. s 23, 47

⁸⁸ Granfors, Ulrika. & Lindberg, Anders. (2000) Bygg kompetens genom aktiv samverkan i nätverk. s 15

⁸⁹ Andersson, Göran (1982) Framgångsrik företagsamverkan. s 47, 53-58



Figur 3.1: Faktorer som påverkar ett nätverks tillkomst och samverkansmöjligheter

3.1.1 Drivkrafter bakom nätverksbildande

Baserat på om syftet med ett nätverk är att göra gemensamma affärer eller att öka medlemmarnas kunskap och kompetens så kan man dela in det i antingen affärsdrivande eller kompetensutvecklande nätverk. När man kategoriserar ett nätverk är det viktigt att komma ihåg att ett nätverk inte är statiskt utan att dess karaktär konstant ändras. Det är även viktigt att vara medveten om att nätverk är komplexa och att de typfall som beskrivs nedan är förenklingar av verkligheten. Nyttan med klassificeringen är att den gör det lättare att förstå hur ett nätverk arbetar och vilka förväntningar som bör ställas på det.⁹⁰

3.1.1.1 Affärsdrivande nätverk

Affärsdrivande nätverk skapas så gott som alltid av en eldsjäl som ser möjligheter till att skapa affärer men som inte har de resurser som krävs. Avsikten med ett affärsdrivande nätverk är att via samverkan driva aktiviteter som inte hade varit möjliga för varje enskilt företag. Dessa aktiviteter syftar till att generera ekonomiska resultat genom att öka intäkterna och/eller minska kostnaderna. Detta möjliggörs genom att man

⁹⁰ IVF. http://extra.ivf.se/nisam/sidor/alla%20områden/vilka_olika_former.htm#topp

- TEORI -

utnyttjar företagens gemensamma kompetens och/eller resurser.^{91, 92} Ett sätt att definiera ett affärsdrivande nätverk är att medlemsföretagen har ett uttalat strategiskt mål att göra affärer tillsammans mot en kund⁹³. Ett affärsdrivande nätverk utgörs vanligtvis inte av regional samverkan men är samtidigt inte helt oberoende av geografiska avstånd⁹⁴.

Exempel på affärsdrivande nätverk finns i bilaga 3.

3.1.1.2 Kompetensutvecklande nätverk⁹⁵

Det finns flera tusen nätverk för kompetensutveckling i Sverige. Merparten av dessa har bildats med hjälp av statliga eller EU-medel. Syftet bakom den här typen av nätverk är vanligtvis att tillsammans utbilda sig inom t ex kvalitet, marknadsföring eller miljö. Nätverket kan fungera som en mötesplats där medlemmarna kan diskutera olika frågor med varandra och även utbyta erfarenheter. Nätverksföretagen kan också få mängdrabatt på olika utbildningar. Medlemsföretagen brukar även så småningom bilda ett nätverk för att skapa gemensamma affärer.

3.1.1.3 Offensiva och defensiva nätverk⁹⁶

De motiv som ligger bakom bildandet av affärsdrivande och kompetensutvecklande nätverk kan vara av offensiv eller defensiv karaktär. Även här är det dock viktigt att vara medveten om att det finns många varianter som inte kan kategoriseras in bland dessa två huvudtyper.

Syftet med *offensiva* (nyskapande) nätverk är att skapa nya affärsidéer, se nya möjligheter och kombinera sina kompetenser med andras. Den avgörande anledningen för ett företag att ingå i ett offensivt nätverk är att det behöver förändra verksamhetens inriktning för att kunna överleva och växa. Samverkan kan handla om att utreda och utveckla nya möjligheter för att utnyttja kommunikation och IT eller att ta reda på möjligheterna av nya marknader och material.

Nätverkssamverkan i ett *defensivt* nätverk handlar om att avvärja ett gemensamt hot eller en fara. Det kan t ex vara företag inom samma bransch

⁹¹ Ibid.

⁹² Nutek.

<http://www.nutek.se/content/1/c4/27/81/N%E4tverk%20och%20kluster%20tr%E4sverige.pdf>, s 55

⁹³ Ingemarsdotter, Cornelia. & Åberg, Christer. (2003) *Gemensamma drag och kännetecken hos affärsdrivande nätverk*. s 9

⁹⁴ IVF. http://extra.ivf.se/nisam/sidor/alla%20områden/vilka_olika_former.htm#topp

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

- TEORI -

som går samman för att stärka sin förhandlingsposition gentemot t ex råvaruproducenter eller slutkunder. Även företag inom samma region som samverkar om att öka den lokala sysselsättningsnivån utgör ett defensivt nätverk. Den här typen av nätverk lämpar sig väl när det gäller intern kompetensutveckling och att skapa små affärer, exempelvis gemensam distribution eller gemensamma inköp. Det huvudsakliga motivet bakom medlemskapet i nätverket är att skydda det egna företaget medan att utveckla det i en ny riktning och att förändra sin affärsidé kommer i andra hand. Nätverken brukar ha en fast organisation där de flesta har karaktären av ett horisontellt nätverk (se kapitel 3.3.3). Samverkan mellan företagen i ett defensivt nätverk brukar utvecklas med tiden och det är vanligt att de bildar en gemensam branschorganisation eller någon annan typ av fast intresseförening.

3.1.1.4 De olika nätverkens krav på sina medlemmar⁹⁷

Beroende på vilka motiv som ligger bakom ett nätverk så påverkar det dess medlemmar i olika grad vad det gäller t ex drift och utveckling. Defensiva kompetensutvecklande nätverk kan generellt beskrivas som att de inte kräver så mycket engagemang av sina medlemmar. Ett offensivt affärsdrivande nätverk å andra sidan kräver ett stort engagemang från företagets sida. En medlem i ett offensivt affärsdrivande nätverk måste målinriktat arbeta med att både utveckla relationerna med de andra företagen i nätverket och anpassa sin verksamhet till nätverket.

Innan man är med om att starta ett nätverk eller går in i ett redan existerande nätverk är det mycket viktigt att veta vilka förväntningar som kan ställas på nätverket och det egna deltagandet.

3.1.2 Risker

Många företag väljer att samverka för att bli a reducera risker i samband med forskning och utveckling. Medlemskap i nätverk kan dock ge upphov till andra risker för företagen. De risker som kan uppträda påverkas mycket av hur nätverkets sammansättning av partners ser ut, d v s hur lika eller olika samverkanspartnerna är. En risk som finns med nätverkssamverkan är att förtroendet är för dåligt mellan de ingående parterna. Om det saknas tillit kan viktig information läcka ut och kontrollen över verksamheten förloras.⁹⁸ Om samverkanspartnerna får tillgång till viktig information om ett företag, t ex dess produkt eller produktionsmetod, kan det innebära att deras

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Gustafsson, Åsa. & Hellberg, Maria. (2004) *Samarbete i nätverk - En fallstudie av fyra företag*. s 16

- TEORI -

konkurrenskraft ökar samtidigt som konkurrensförmågan minskar hos det företag vars information lämnats ut. Detta gäller främst då parterna konkurrerar på samma marknader med samma produkter. Om företagen är olika varandra så kan en risk vara att syften och mål med nätverket skiljer sig åt mellan deltagarna vilket kan ge upphov till konflikter.⁹⁹ En ytterligare risk är att de olika parterna kan vara ovilliga att dela med sig av sina kunskaper, kompetenser och resurser vilket kan innebära problem eftersom alla vill få ut så mycket som möjligt av samverkan samtidigt som de vill ge så lite som möjligt¹⁰⁰.

Om det finns ett samarbetsavtal mellan medlemmarna i ett nätverk kan det komma att begränsa ett företags oberoende till viss del eftersom man vid en del beslut även måste ta hänsyn till sina samverkanspartners. Ett litet företag som ingår i ett nätverk med bl a ett större företag kan känna en viss rädsla för att antingen förlora sin självständighet i förhållande till det starkare företaget eller bli permanent beroende av det.¹⁰¹ Dessutom kan ett problem vara att företagen inte ser de fördelar som samverkan verkligen ger, utan bara lägger märke till det som de tycker är negativt¹⁰².

3.1.3 Val av partners

Utifrån de drivkrafter som finns och de risker man ser med ett nätverk så väljer man sina partners¹⁰³. Målet/målen med ett nätverk kan vara av skiftande art och därigenom är det naturligt att uppbyggnaden ser olika ut. Det finns därför ingen ultimata nätverkskonstellation som passar alla. Så länge ett nätverk är innovativt försöker det kontinuerligt att positionera sig så att den konfiguration som är mest passande kan åstadkommas. Partnerkaraktäristika, d v s antalet partners, den geografiska spridningen mellan nätverkets partners och storleken på medlemsföretagen är viktiga faktorer för ett nätverks sammansättning.¹⁰⁴

Utgångspunkten för att välja partners börjar med en grundlig genomgång av de samverkanspartners företagen har eller tidigare haft. Ofta behöver det finnas ett visst förtroende mellan företagen för att samarbetsvilja ska uppstå

⁹⁹ Ibid. s 15

¹⁰⁰ Ibid. s 15-16

¹⁰¹ Hietala, Kari (1980) *Företagssamarbete mellan industriföretag i Norden särskilt från sysselsättningens synvinkel*. s 67-68

¹⁰² Gustafsson, Åsa. & Hellberg, Maria. (2004) *Samarbete i nätverk - En fallstudie av fyra företag*. s 16

¹⁰³ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 47-48

¹⁰⁴ Tracy, Paul (2003) *Alliances, networks and competitive strategy*. s 2, 5-6

- TEORI -

och då är det en fördel om man känner en presumtiv partner redan innan nätverkssamverkans start.¹⁰⁵

Förtroende kan delas in i tillit, karaktär på deltagarna samt relationer mellan medlemmarna.¹⁰⁶ Förtroende kan bara skapas över tiden och därför är det viktigt att parterna får lära känna varandra och testa varandra i mindre sammanhang innan en mer krävande och riskfylld samverkan kan inledas.¹⁰⁷

Vid valet av partners måste både personella och affärsmässiga förutsättningar beaktas. Dessutom beror valet på vilken typ av externa resurser man vill ha tillgång till, kompletterande eller kombinationsresurser. Vid offensiv samverkan försöker man ofta uppnå kombinationsfördelar. Då bör man välja partners som kompletterar det egna företaget och kan tillföra ny viktig kompetens och resurser. Syftet med defensiv samverkan är ofta att uppnå stordriftsfördelar och då är det viktigt att söka partners som liknar det egna företaget så mycket som möjligt. Man bör i båda fallen söka partners som har en stabil ekonomi eftersom interna ekonomiska svårigheter har en tendens att dominera över andra frågor.¹⁰⁸

Valet mellan att samverka med små eller stora företag eller en blandning av dessa måste tänkas igenom noggrant. Stora företag har ofta omfattande resurser med stor personal och mycket utrustning. De har även stor kompetens och mäktiga bundsförvanter i form av kunder, leverantörer m.m. Detta kan vara en nackdel för företagen i ett nätverk eftersom ett stort företag i längden inte nöjer sig med en marginell roll och kan därför ibland tränga undan de övriga företagen och deras åsikter. Det kan dock även vara en fördel med ett stort företag i sammansättningen eftersom det kan fungera som ”draghäst” åt de övriga. Ett litet företag ses ofta som ett intressant komplement och kan därför upplevas bidra med mer.^{109, 110}

Antalet företag som bör ingå i ett nätverk beror på hur omfattande investeringar som krävs, vilka funktioner som ska utföras, vilken företagsform som används o s v. Kraven på de ingående företagen i ett defensivt nätverk är små vilket medför att det kan ha många medlemmar och att de även kan vara varandras konkurrenter. För att uppnå stordriftsfördelar vid defensiv samverkan kan antalet partners vara upp till

¹⁰⁵ Håkansson, Håkan m fl (1993) *Teknikutveckling i företaget*. s 266f

¹⁰⁶ Ibid. s 336

¹⁰⁷ Håkansson, Håkan m fl (1993) *Teknikutveckling i företaget*. s 266f

¹⁰⁸ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 47f

¹⁰⁹ Håkansson, Håkan m fl (1993) *Teknikutveckling i företaget*. s 278

¹¹⁰ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 48

- TEORI -

20-30 företag, utan att detta ger samordningsproblem. Offensiv samverkan som är mer intensiv och som syftar till kombinationsfördelar bör ha ett begränsat antal företag. Grupperna bör inte omfatta fler än fyra till fem företag.^{111, 112}

Vissa samverkansfunktioner är mer beroende av geografiskt närhet än andra. I ett affärsdrivande nätverk väljs medlemmarna oftast i första hand efter vad de kan erbjuda och tillföra nätverket och i andra hand efter dess lokalisering. Detta är nödvändigt för att nätverket ska vara konkurrenskraftigt på marknaden.¹¹³ T ex kan företag från olika regioner och länder ofta samverka effektivt tillsammans inom produktutveckling¹¹⁴. Många verksamheter är dock beroende av avstånd vilket även gör att flera affärsdrivande nätverk ligger inom ett begränsat geografiskt område. Det gäller t ex vid inköps- och transportsamverkan där avstånden inte bör vara för stora för att företagen ska kunna tillgodogöra sig olika rabatter och skapa ekonomiska och effektiva transportlösningar. Lokala nätverk är vanligare i de fall där annat än dagligt handelsutbyte lägger grunden för samverkan. Löpande handelsutbyte är alltså ett bra sätt att övervinna problemen med stora avstånd mellan företagen i nätverket.¹¹⁵

3.1.4 Nätverksbildande

Hur väl stegen i ett nätverksbildande genomförs och genomarbetas utgör grunden för måluppfyllelse samt de positiva och negativa effekter ett nätverk får i fortsättningen. Vägen till att få alla samverkanspartners att sträva efter samma mål och få igång en fungerande affärsmässig rörelse, kan delas in i fyra huvudsteg. Varje steg inleds och avslutas med att ett viktigt beslut fattas, en avgörande förändring genomförs eller att ett betydelsefullt resultat uppnås.¹¹⁶

Idésteget är det första steget och börjar när någon presenterar en idé om ett samverkansprojekt. De första kontakterna mellan samverkansföretagen tas i detta steg, ibland med hjälp av någon extern part. Under idésteget sker de inledande förhandlingarna mellan parterna samtidigt som dessa försöker bedöma projektets framtida möjligheter och betydelse. Efter några inledande förhandlingsomgångar brukar samverkansgruppen börja ta form. Eventuellt

¹¹¹ Ibid. s 29

¹¹² IVF. http://extra.ivf.se/nisam/sidor/alla%20områden/vilka_olika_former.htm#topp

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Håkansson, Håkan (1992) *Corporate technological behavior – Co-operation and networks*. s 109

¹¹⁶ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 53, 55-58

- TEORI -

kan något eller några nya företag tillkomma. Andra företag kan komma att lämna den preliminära samverkansgruppen. Idésteget avslutas med att ett antal företag beslutar sig för att bilda ett samverkansnätverk för ett gemensamt projekt.¹¹⁷

I *etableringssteget* försöker parterna lära sig mer om varandra och om den nya situationen som samverkan ger upphov till. Företagen försöker få information internt och externt för att öka sin kunskap och minska sin osäkerhet inför fortsättningen. Strategin med projektet bör avgränsas under etableringssteget. Företagen ska dessutom välja organisatorisk form för projektet och avtal samt överenskommelser ska preciseras och dokumenteras. Spelregler och arbetsfördelning inför fortsättningen ska föreslås, diskuteras, revideras och fastställs. Det är viktigt att öppenhet och förtroende skapas under etableringssteget.^{118, 119}

Det tredje steget är *utvecklingssteget*. Projektet har efter etableringssteget en klar ledning och utstakad väg att följa. Ledningen bör nu tilldelas resurser och befogenheter för att verkställa det utvecklingsarbete som fordras. Satsningarna ökar nu både i arbetstimmar och i finansiella bidrag. Tidplaner, budgetar och andra styrinstrument bör användas. Innehållet i utvecklingssteget beror helt på vad man samverkar om. Inom forskning och utveckling kan utvecklingsarbetet innebära att inventera parternas nuvarande laborativa utrustning, kartlägga behovet av insatser, bygga upp en organisation, fastställa ett forskningsprogram o s v. Vid inköpssamverkan kan det handla om att bygga upp en organisation, standardisera sortiment, fastställa rutiner, söka leverantörer och förhandla.¹²⁰ Utvecklingssteget innebär också att nätverket ska marknadsföras både för nätverkets medarbetare samt för kunder, leverantörer och externa intressenter¹²¹.

I det fjärde steget, *värderingssteget*, ska utvecklingsarbetet prövas och testas. Det kan ske internt av parterna själva eller externt genom att företag i omvärlden får ta en affärsmässig ställning till projektet. Om parterna är missnöjda med det som har åstadkommit kan värderingen ge upphov till ytterligare utvecklingsarbete eller omprövning av hela projektet. Är däremot parterna positiva till utvecklingsarbetet och anser att detta är slutfört kan man gå vidare till en extern värdering. Då samverkansprojektet t ex går ut på att utveckla och sälja en gemensam produkt innebär den externa

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 53, 55-58

¹¹⁹ CFU. <http://www.underlev.dk/>

¹²⁰ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 53, 55-58

¹²¹ CFU. <http://www.underlev.dk/>

- TEORI -

värderingen att produkten presenteras för möjliga kunder. Om kunderna inte accepterar produkten leder det till ytterligare utvecklingsarbete.¹²²

I varje steg i inledningsskedet möter företagen nya hot och möjligheter för nätverkets fortsatta utveckling. Dessa hot och möjligheter kan uppkomma från aktiviteter och beslut inom samverkansgruppen men även från händelser utanför nätverket. Dessa händelser kan drastiskt förändra förutsättningarna för projektets utveckling.¹²³

3.1.5 Stöd och hinder

Alla de faktorer som underlättar respektive försvårar genomförandet av nätverksbildandet och olika samverkansaktiviteter utgör stöd respektive hinder. Dessa kan förekomma på flera nivåer vilket illustreras i tabell 3.1.

Tabell 3.1: Exempel på faktorer som utgör stöd och hinder för samverkan¹²⁴

| | |
|----------|--|
| Samhälle | Lagstiftning, samhällsnormer, infrastruktur, konkurrens, fysikaliska faktorer. |
| Företag | Produkter, kundstruktur, leverantörsstruktur, interna förhållanden i det enskilda företaget (tekniska, ekonomiska, administrativa, sociala). |
| Individ | Psykologiska faktorer, kunskaper, målstruktur. |

Politiker och myndigheter uppmuntrar numera samverkan mellan småföretag. Från samhällets sida ges samverkan ett starkt värdemässigt stöd. Även samverkan mellan stora företag får stöd, särskilt när det gäller gemensamma exportsatsningar. Samverkan mellan småföretag medför sällan några konkurrensbegränsningar utan brukar istället främja konkurrensen. Det är viktigt att främja konkurrens inom näringslivet och därför regleras den önskvärda konkurrensen i konkurrensbegränsningslagen. Lagen förbjuder inte samverkan utan riktar sig mot konkurrensbegränsning som anses ha skadlig verkan t ex om stora delar av en bransch berörs av samverkan. Samverkansprojekt får ofta stöd i form av bidrag från t ex landsting eller kommun eftersom de gärna ser att den lokala konkurrenskraften stärks och önskar ökad sysselsättning och företagsutveckling i regionen.¹²⁵

¹²² Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 53, 55-58

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ibid. s 53

¹²⁵ Ibid.

- TEORI -

På företagsnivå utgörs stöden av de positiva faktorer som underlättar uppfyllande av företagets mål t ex möjlighet till resurskomplettering, stordriftsfördelar, riskspridning och kostnadsreduktion. De hinder som kan förekomma på företagsnivå är svårigheten att uppfatta affärsmöjligheter, risk för byråkrati och dyrbar administration vid samordningen av företagen samt brist på lämpliga partners, framgångsrika förebilder och erfarenhet av samverkan. Ett annat hinder är att nybildade samverkansnätverk ibland kan bli utsatta för stark påverkan från företag som försöker splittra nätverket. Vid t ex inköpsamverkan har leverantörer erbjudit extra förmåner till det största av företagen i nätverket för att få detta att göra inköp utanför samverkansprojektet. I andra fall har leverantörer krävt snabbare betalning än tidigare och manipulerat med leveranserna. Vid transportsamverkan har leverantörerna i vissa fall vägrat skriva avtal, agerat genom förtäckt hot mot enskilda medlemmar o s v. Intressenternas agerande på dessa sätt och liknande utgör stora problem, speciellt för småföretag som samverkar.¹²⁶

På individnivå är hindren fler och större än stöden. Stora hinder kan t ex utgöras av psykologiska faktorer som strävan efter oberoende, misstänksamhet och bristande förtroende.¹²⁷

Det är vanligt att nätverk drivs av en mellanhand som t ex kan representeras av universitet, konsultbolag, oberoende individer eller olika föreningar. Dessa kan exempelvis bidra med främjande av interaktion mellan parterna, allokering av resurser, hjälpa till att lösa olika tvister, försäkra ett kontinuerligt utbyte av information och använda sina personkontakter till att förbättra kommunikationen mellan olika sektorer. Stöd från mellanhänder kan alltså komma från både samhälls-, företags- och individnivå.¹²⁸

3.1.6 Nätverk^{129, 130}

Drivkrafterna, riskerna, valet av partners, stegen i nätverksbildandet samt de stöd och hinder nätverket påträffat har tillsammans skapat en nätverkskonstitution som medför både för- och nackdelar för aktörerna och underlättar respektive försvårar nätverkets måluppfyllelse. Detta medför och påverkar i sin tur olika möjligheter som nätverkssamverkan kan ge.

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Sherer, Susan A (2003) *Critical success factors*. s 329-330

¹²⁹ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik företagssamverkan*. s 47, 53-58

¹³⁰ *Att jaga i flock – modeller för samarbete mellan företag* (2002). s 22-24

3.1.7 Fördelar med nätverkssamverkan

Fördelarna med att ingå i ett nätverk kan vara skiftande beroende på drivkrafterna till samverkan, sammansättningen av partners, hur faserna i inledningskedet genomarbetas samt vilka stöd och hinder som förekommer under utvecklandet av nätverket¹³¹. Offensiv samverkan kan leda till bättre möjligheter att vid rätt tillfälle erbjuda marknaden nya produkter och tjänster med höga volymer¹³². Vid defensiv samverkan där företagen har liknande produkter, marknader och teknologier kan stordriftsfördelar uppnås. Stordriftsfördelarna medför att nätverket kan priskonkurrera om stora order, att de får en riskspridning och att deras kostnader för den nuvarande produktionen kan hållas nere.¹³³ Genom att utveckla sin förmåga att dra nytta av andras kompetens samt att samverka med andra partners kan småföretag koncentrera sig på det de är bra på, d v s kärnverksamheten, och få hjälp med sådant som de inte kan eller hinner med och som andra gör bättre och billigare^{134, 135}.

Det har visat sig att små företag som ingår i nätverk snabbare omvandlar behov på marknaden till produkter, är bättre på att bygga upp kunskap, klarar av större order samt arbetar på ett mer kostnadseffektivt sätt än vad de gör var för sig eller vad motsvarande större företag gör¹³⁶. Nätverkssamverkan kan även innebära bättre resursutnyttning, marknadsföring, motivation och inköpsavtal. Dessa positiva effekter kan uppstå vid gemensamma projekt och då man avsatt tid för att arbeta mot ett gemensamt mål. Ökat ansvar gör att motivationen hos medarbetarna blir större.¹³⁷ Företag kan förbättra sin ekonomi genom att de gemensamt kan t ex pressa villkor och priser på inköpsidan, få tillgång till ny teknik samt bättre utnyttja maskiner och utrustningar¹³⁸.

I de fall då det enbart finns en eller ett fåtal säljare inom en bransch så kan denne eller dessa utnyttja denna fördel på bekostnad av köparna. Ett litet företag kan här lätt hamna i en beroendeställning gentemot den starkare motparten. Nätverkssamverkan gör i detta fall att ett mindre företag kan stärka sin ställning på marknaden gentemot en stark motpart och få

¹³¹ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik företagssamverkan*. s 47, 53-58

¹³² *Nätverk igår och idag* (2002). s 14

¹³³ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 23

¹³⁴ Granfors, Ulrika. & Lindberg, Anders. (2000) *Bygg kompetens genom aktiv samverkan i nätverk*. s 9

¹³⁵ *Nätverk igår och idag* (2002). s 8

¹³⁶ *Goda idéer om småföretag och samverkan* (1998). s 17

¹³⁷ Gustafsson, Åsa. & Hellberg, Maria. (2004) *Samarbete i nätverk - En fallstudie av fyra företag*. s 0

¹³⁸ *Nätverk igår och idag* (2002). s 14

- TEORI -

möjlighet att påverka denne. Samverkan innebär även en möjlighet att utveckla mer effektiva och konkurrenskraftiga relationer mellan köpare och säljare. Nära kontakter mellan köpare och säljare möjliggör anpassningar som leder till minskade transaktionskostnader. Kostnader som kan reduceras är t ex informations-, förhandlings-, kontrakts- samt kvalitetssäkringskostnader.¹³⁹

3.1.8 Nackdelar med nätverkssamverkan

De nackdelar som kan uppstå i ett nätverk är starkt kopplade till de risker som finns med samverkan. Nackdelar uppkommer ofta som följd av att en risk har uppstått. Negativa effekter som kan uppstå med samverkan är bl a att det tar mycket tid, är dyrt och kan leda till identitetsförvirring bland aktörerna. Samverkan kan upplevas som tidskrävande eftersom det tar tid från deras ordinarie uppgifter i respektive företag och kostsamt i och med att deltagarna ofta är med och finansierar nätverket. Identitetsförvirring kan uppkomma hos företagets medarbetare då företagen representerar två varumärken, dels nätverkets och dels det egna företagets.¹⁴⁰ En annan nackdel är att det även kan uppstå osäkerhet hos kunden. Det kan vara svårt att på ett tydlig sätt se vem kunden gör affärer med, vem som är garant för affärens fullföljande och hos vem kunden ska reklamera brister.¹⁴¹

3.1.9 Måluppfyllelse

Hur väl nätverkssamverkan fungerar är kopplat till nätverkets uppfyllande av dess uppsatta mål¹⁴². Nätverkets möjligheter att uppnå dessa mål beror på alla de faktorer som figur 3.1 tar upp och som har beskrivits ovan.

3.2 Juridisk reglering av nätverk

Hur ett nätverk styrs beror mycket på nätverkets organisatoriska form, vilka avtal som har ingåtts mellan medlemmarna samt på dess grad av integration. Med integration avses här koordinering av ägande, beslut och verksamhet. Faktorerna organisatorisk form, avtal och integration bestäms i sin tur till stor del av nätverkets drivkrafter. De tre faktorerna är även kopplade till varandra, hur pass integrerade företagen i nätverket är påverkar valet av organisatorisk form samt de avtal som företagen ingår och vice versa.¹⁴³

¹³⁹ Goda idéer om småföretag och samverkan (1998). s 28-30

¹⁴⁰ Gustafsson, Åsa. & Hellberg, Maria. (2004) *Samarbete i nätverk - En fallstudie av fyra företag*. s 0

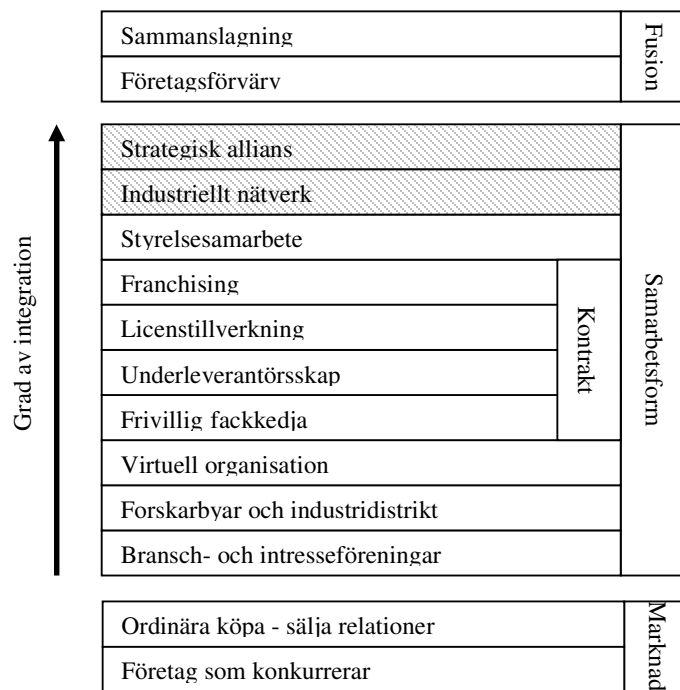
¹⁴¹ *Att jaga i flock – modeller för samarbete mellan företag* (2002). s 24

¹⁴² Sherer, Susan A (2003) *Critical success factors*. s 330

¹⁴³ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik företagssamverkan*. s 13, 80-86

3.2.1 Grad av integration

Det finns över femtio beteckningar på olika former av nätverk och inte ens de mest frekventa termerna har enhetlig innebörd. I figur 3.2 ryms några av de mest vanliga termerna. Klassificeringen bör ses som en förenkling av en variationsrik verklighet.¹⁴⁴ Många av de nätverksformer som presenteras i figur 3.2 faller utanför ramen för detta arbete som enligt problemdiskussionen ska behandla samverkan med en hög grad av integration. De som kvarstår som intressanta är strategisk allians och industriellt nätverk vilka har en hög grad av integration men där företagen fortfarande är helt fristående.



Figur 3.2: Olika former av företagsnätverk^{145, 146}

En strategisk allians ges ofta en smal innebörd. Samverkansformen kallas ibland Equity Joint Venture vilket innebär att de parter som samverkar startar ett gemensamt dotterbolag för att genomföra en samverkansstrategi.¹⁴⁷ Denna form av samverkan är särskilt vanlig inom högteknologiska företag eftersom kostnaderna för forskning och utveckling

¹⁴⁴ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002). s 38

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 14

¹⁴⁷ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002). s 38

ofta blir höga och för att innovation och ny teknik bäst främjas i utbytet av information mellan olika forskningsanslutningar. Samverkan är dock avgränsat till särskilda områden.¹⁴⁸ Skillnaden mellan en strategisk allians och ett industriellt nätverk är inte så stor. Strategiska allianser har dock en formaliserad beslutsintegration för samverkan vilket inte alltid är fallet vid industriella nätverk. Kärnan i industriella nätverk är parter som har ett seriekopplat beroendeförhållande, men kan även ha ömsesidiga beroenden. Seriekopplat beroende innebär att den ena partens utflöde är den andra partens inflöde medan ömsesidigt beroende innebär att varje parts utflöde är inflöde för övriga parter. En strategisk allians har bara ömsesidiga beroendeförhållanden som används för att utveckla en produkt och marknadsföra den gemensamt till andra företag. Om det finns ömsesidigt beroendeförhållande i en organisation så finns det också seriekopplat och delat beroende. Det sistnämnda innebär att parterna ger fristående bidrag till en helhet.¹⁴⁹ Fortsättningsvis kommer beteckningen nätverk i rapporten att enbart syfta på industriella nätverk och strategiska allianser, d v s nätverk med hög grad av integration.

3.2.2 Organisatoriska former av samverkan

Det finns två organisatoriska former för samverkan, nämligen dotterbolag och ledningsgrupp. Samverkan som sker genom en fristående organisatorisk enhet som ägs och styrs av samverkansföretagen kallas för dotterbolagsverksamhet. Om samverkan istället leds genom direkta kontakter utan något separat bolag kallas det för samverkan genom ledningsgrupp. Vilken form som ska användas beror på hur omfattande samverkan är i tid och resurser, samverkansfunktion, antal partners och deras inställning till uppbindningen av olika samverkansformer. Ju mer långsiktig och resurskrävande samverkan är och ju större ledningsbehovet är desto viktigare är det att använda dotterbolagssamverkan. Vid samverkan genom dotterbolag blir det aktuellt att välja företagsform.¹⁵⁰ De möjliga företagsformerna i Sverige är då aktiebolag (AB), handelsbolag (HB), kommanditbolag (KB) och ekonomisk förening¹⁵¹. I Danmark är de möjliga företagsformerna aktieselskab (A/S), anpartsselskab (Aps), interessentskab (I/S) och kommanditselskab (K/S). A/S och Aps är två olika former av

¹⁴⁸ Lind, Martin (2004) *Det svårgripbara nätverket*. s 74

¹⁴⁹ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002). s 33, 38-39

¹⁵⁰ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 27, 83f

¹⁵¹ Expowera. http://www.expowera.com/mentor/starta/starta_foretagsformer.htm

aktiebolag. I/S och K/S är de danska motsvarigheterna till Sveriges handelsbolag och kommanditbolag.¹⁵²

3.2.2.1 Aktiebolag

Företagsformen passar för både små företag med endast en ägare och företag med flera tusen ägare¹⁵³. Aktiebolag har sedan 1995 delats in i privata och publika aktiebolag. Allmänheten kan endast förvärva och teckna aktier och andra värdepapper som ges ut av ett publikt aktiebolag. För att starta ett aktiebolag krävs det att en eller flera personer bidrar med ett startkapital som kallas för aktiekapital och delas upp i aktier.¹⁵⁴ För privata bolag måste aktiekapitalet vara minst 100 000 kronor och för publika bolag ligger motsvarande krav på 500 000 kronor. Aktieägarnas inflytande i bolaget står oftast i proportion till hur många aktier de har. Alla aktiebolag har en bolagsordning där det anges om bolaget är publikt eller privat, bolagets verksamhet, bolagets namn (firma), bolagets aktiekapital samt begränsningar i rösträtten.¹⁵⁵ Aktiebolaget är en juridisk person vilket betyder att ägarna inte är personligen ansvariga för företagets åtaganden samt att bolaget kan ingå egna avtal och ha egna skulder^{156, 157}. Ett aktiebolag måste registreras hos Bolagsverket vilket ger ensamrätt på namnet och innebär att aktiebolaget får ett organisationsnummer. Bestämmelser som i övrigt rör till exempel bildande och organisation finns i aktiebolagslagen.¹⁵⁸ I Danmark fungerar ett aktiebolag i stort sett som i Sverige. Den största skillnaden mellan företagsformerna A/S och Aps är investeringen i aktiekapital. I A/S är minsta aktiekapital 500 000 DKK och i Aps är minsta aktiekapital 125 000 DKK. En annan skillnad är att Aps är privat medan A/S kan vara antingen privat eller publikt.¹⁵⁹

3.2.2.2 Handelsbolag¹⁶⁰

Ett handelsbolag är lätt att bilda och det är de enskilda bolagsmännen som kommer överens om det krävs någon kapitalinsats. Handelsbolaget är en

¹⁵² Euro Info Center.

<http://www.euroinfo.se/ny/hem/foretagsetablering/skrivyta/Starta%20i%20Danmark20050317.pdf>

¹⁵³ Estewall, Leif. & Wallentin, Christer. (1999) *Ekonomernas uppslagsbok*. s 11

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Susning. <http://susning.nu/Aktiebolag>

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Starta Eget. http://starta-eget.se/juridisk_person.htm

¹⁵⁸ Tankeakuten. <http://www.tankeakuten.se/default.asp?categoryID=1&pageID=40>

¹⁵⁹ Aktiebolagstjänst. <http://www.bolag.org/svenska/Utlandet/danmark/s-d-tabell%20aps%20as%20filial.htm>

¹⁶⁰ Ung Svenskt Näringsliv.

<http://ung.svensktnaringsliv.se/Templates/Template3B.asp?PN=9577>

- TEORI -

juridisk person som erhåller ett organisationsnummer vid registrering hos Bolagsverket. Trots att bolaget är en juridisk person är det den enskilde bolagsmannen som är personligt ansvarig för bolagets alla förpliktelser. Om någon har en fordran på företaget kan denna kräva betalning av beloppet hos vem som helst av bolagsmännen, d v s ett solidariskt ansvar råder. Skulle det vara så att ett av företagen saknar medel att täcka sin del av en förlust så får de övriga företagen påta sig även detta ansvar. I denna företagsform är det mycket viktigt att upprätta ett samarbetsavtal där viktiga frågor regleras. I ett aktiebolag regleras några av de här frågorna i lag eller i bolagsordningen men det gör inte lagstiftningen om handelsbolag och därför bör man skriva ett avtal. Handelsbolag har krav på att göra årsbokslut. Fördelarna med bolagsformen är att man inte nödvändigtvis behöver ha ett stort startkapital eller en revisor.

3.2.2.3 Kommanditbolag¹⁶¹

Det som gäller för handelsbolag gäller också för kommanditbolag med några undantag. Den största skillnaden är att kommanditbolag har minst en bolagsman med begränsat ansvar. Det innebär att den som är kommanditdelägare endast ansvarar för sin egen utlovade kapitalinsats i bolaget. Övriga bolagsmän (komplementärerna), ska vara minst en och ansvara för bolagets skulder med hela sin förmögenhet.

3.2.2.4 Ekonomisk förening

Drivkraften bakom en ekonomisk förening är att demokratiskt driva en affärsverksamhet så att medlemmarnas ekonomiska intressen gynnas¹⁶². En ekonomisk förening ska bestå av minst tre medlemmar, företrädas av en styrelse och ha minst en revisor. Vid registrering hos Bolagsverket tilldelas föreningen ett organisationsnummer som identitetsbeteckning¹⁶³. Den här företagsformen är vanlig då företag går ihop för att gemensamt sälja varor som kompletterar varandra. En ekonomisk förening ägs i lika stora delar av samtliga medlemmar vilka inte är personligt ansvariga för nätverkets skulder. Medlemmarnas risktagande är bara den insatta medlemsavgiften. Normalt sett har varje medlem en röst i föreningen eftersom ansvaret är gemensamt. Om föreningen går med vinst så delas den ut till medlemmarna som återbäring eller förs i ny räkning och bygger upp det egna kapitalet i föreningen.^{164, 165} Den ekonomiska föreningen lämnar egen deklaration och

¹⁶¹ Ung Svenskt Näringsliv.

<http://ung.svensktnaringsliv.se/Templates/Template3B.asp?PN=9627>

¹⁶² Estevall, Leif. & Wallentin, Christer (1999) *Ekonomernas uppslagsbok*. s 110

¹⁶³ Ung Svenskt näringsliv.

<http://ung.svensktnaringsliv.se/Templates/Template3B.asp?PN=9471>

¹⁶⁴ Tankeakuten. <http://www.tankeakuten.se/default.asp?categoryID=1&pageID=40>

bokslut samt skickar årsredovisning till Bolagsverket¹⁶⁶. Under föreningsstämman väljer medlemmarna en styrelse och revisor. En viktig princip för en ekonomisk förening är att medlemskapet ska vara fritt och öppet för den grupp som verksamheten riktar sig till. Företag som vill bli medlemmar och uppfyller stadgarnas krav ska tas emot av föreningen.¹⁶⁷

3.2.3 Avtal som reglerar nätverkssamverkan¹⁶⁸

Ett personligt förtroende mellan de ingående företagen i ett nätverk är grunden för samverkan. För en öppen och ärlig kommunikation och för att man ska nå överenskommelser som tilltalar alla parter krävs ett ömsesidigt förtroende. Även ett stort och personligt förtroende kan förändras över tiden och det kan då vara bra att överenskommelsen om samverkan har bekräftats i ett skriftligt avtal. Det är viktigt att avtalet utformas på ett sådant sätt att det blir möjligt att lösa konflikter som kan tänkas dyka upp i framtiden. Avtalet utgör en formell säkerhet som endast ska användas vid speciella tillfällen. Vid samverkan mellan stora företag är det vanligt att avtalen är omfattande medan det bland små företag inte är lika vanligt med avtal. När projekten har en mindre omfattning och växer fram successivt nöjer man sig ibland enbart med en muntlig överenskommelse.

Avtalstecknandet ska ske innan man gör några större insatser i samverkansprojektet. Dock bör projektets förutsättningar, internt och externt, vara klara innan utformningen av avtalet. Om det tillkommer förändringar bör man komplettera det ursprungliga avtalet. I samband med avtalet bör ett antal punkter beaktas. Normalt tar man upp nedanstående områden i ett samarbetsavtal.

1. Målet och inriktningen med samverkansprojektet skall anges i avtalet. När denna punkt diskuteras klargörs det om parternas avsikter överensstämmer eller är motstridiga. Här kan också de tänkta samverkansfunktionerna tas upp.
2. Projektets strategi kan i avtalet uttryckas som en precisering utifrån projektets generella mål och inriktning. Produkter/tjänster, marknader och målgrupper bör definieras och anges för att man ska få en klar gräns mot parternas övriga verksamhet som inte berörs av samverkan.

¹⁶⁵ Expowera. http://www.expowera.com/mentor/ekonomi/bokforing_bokslut.htm

¹⁶⁶ Tankeakuten. <http://www.tankeakuten.se/default.asp?categoryID=1&pageID=40>

¹⁶⁷ Nutek. <http://foretagarguiden.nutek.se/sb/d/341/a/1298>

¹⁶⁸ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 80-82

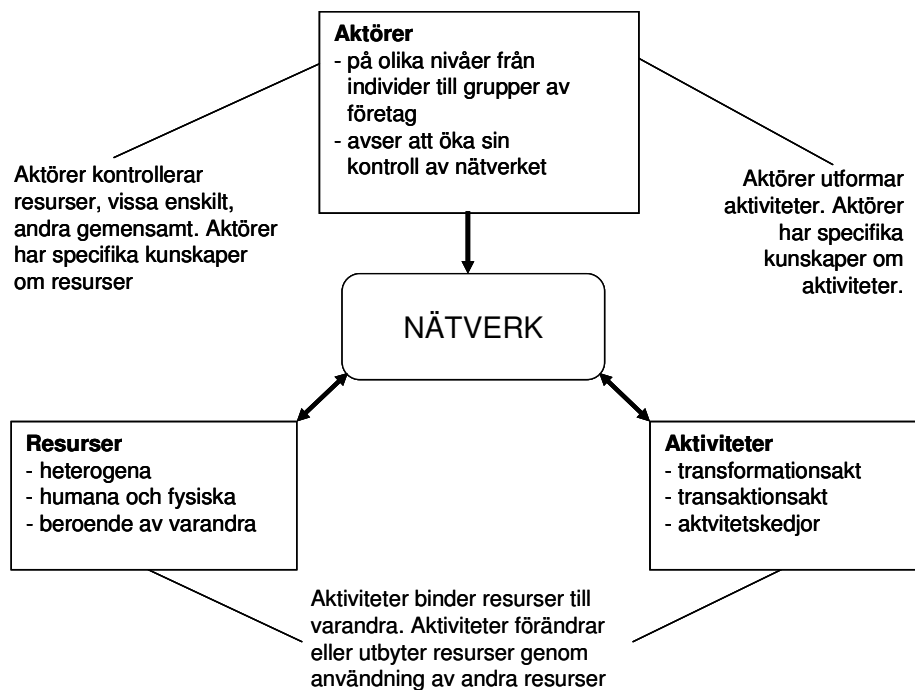
- TEORI -

3. Parternas inflytande över projektet bör nedtecknas. Vid dotterbolagssamverkan gäller detta ägande av det nya gemensamma bolaget. Former för och fördelning av investeringar och startkostnader bör anges. Regler för beslutsfattande i projektet ska avtalas t ex representation i styrelse/ledningsgrupp. Det bör även anges riktlinjer för hur ledning av projektet ska ske.
4. Resultatfördelning när det gäller uppkomna vinster eller förluster ska anges. Redovisningsprocedurer och andra regler som leder fram till en viss resultatfördelning kan i detta sammanhang också bestämmas. Exempel på sådana regler är betalningsvillkor, kalkylprinciper och riktlinjer för intern prissättning. Parternas ansvar för gjorda åtaganden och ingångna förbindelser bör också avtalas, liksom rätten till utvecklade produkter, nya patent och varumärken.
5. Parternas uppgifter när det gäller genomförandet av projektet kan i vissa fall utgöra en punkt i avtalet. Här kan leveransrättigheter, leveransskyldigheter, service, garanti mot kunder, företagens olika uppgifter inom projektets ram o s v anges.
6. Avtalstiden ska nedtecknas samt regler för ändring av denna. Former för uppsägning och förlängning bör noteras. Vid permanent samverkan kan det vara lämpligt att teckna ett avtal för en viss tid t ex två till tre år och sedan utforma regler för en automatisk förlängning med ett år i taget.
7. Konfliktlösning och utträde ska regleras i avtalet. Skadeståndsskyldighet vid avtalsbrott och åtgärder vid oenighet kan beaktas i detta avsnitt. Bestämmelser om såväl utträde som uteslutning kan tas upp. Riktlinjer för upptagande av nya medlemmar bör också anges i detta avsnitt.

Ytterligare punkter kan behöva ingå i ett samverkansavtal, mycket beroende på vilken typ av företagsform nätverket har. Det finns ingen speciell lag som reglerar samverkan mellan företag och därför måste parterna själva avtala hur tvistigheter ska lösas. Det är omöjligt att förutsäga alla framtida händelser och man bör inte gå för långt i detaljeringen i avtalet eftersom det blir en dyr och byråkratiskt procedur. Avtalet bör endast fungera som formella riktlinjer i bakgrunden för samverkan. Samverkan bygger ju på ömsesidig satsning. De gemensamma ansträngningarna gynnas inte av formalism och onödiga pappersexercis. Framgångsrik nätverkssamverkan är en mycket bättre grund för samförstånd än ett detaljreglerat avtal.

3.3 Beskrivning av ett nätverks struktur

Vid studier av nätverk är det inte det enskilda företaget som en isolerad enhet som är av intresse utan det handlar om att skapa en ökad förståelse av samspelet mellan olika företag. Det är de beroenden som finns mellan enheterna som är intressanta samt hur nätverkets utformning påverkas av dessa beroenden. Ett sätt att studera företag i nätverk är att utgå från Håkanssons (1993) nätverksmodell i figur 3.3 som beskriver strukturen av ett nätverk och utgörs av tre grundkomponenter: aktörer, resurser och aktiviteter och hur de påverkar varandra.¹⁶⁹



Figur 3.3: Nätverksmodellen¹⁷⁰

Ett nätverk karaktäriseras av ett antal olika aktiviteter som utförs och som är mer eller mindre beroende av varandra. De aktörer som ingår i nätverket kan förbättra sin effektivitet genom att länka aktiviteter till varandra. Dessa aktiviteter både kräver och omvandlar resurser samt kan förändras och förbättras genom att resurserna binds samman på olika sätt. Resurserna

¹⁶⁹ Håkansson, Håkan m fl (1993) *Teknikutveckling i företaget – Ett nätverksperspektiv*. s 14-17

¹⁷⁰ Ibid. s 15

- TEORI -

kontrolleras av aktörerna som även utför aktiviteterna. Det krävs att aktiviteterna kan relateras till varandra för att de ska kunna länkas. Detta gäller även för resurser då de ska sammanbindas. Aktörernas relationer sinsemellan kan användas till att skapa trygghet och få fram information. Nätverksstrukturer bygger på länkade aktiviteter, sammanbundna resurser samt relationer mellan aktörer.¹⁷¹

Resurser består av fysiska, finansiella och personella tillgångar. Nätverksmodellen skiljer sig från många andra modeller vad det gäller sättet på vilket resurser betraktas. Här ses nämligen resurser som heterogena, dvs att en resurs värde antas vara beroende av hur den kombineras med andra resurser. Det här synsättet innebär också att man är medveten om att man inte kan ha kompletta kunskaper om resurser i alla avseenden.¹⁷²

När resurser kombineras, förbrukas och/eller byts ut så uppstår *aktiviteter*. Dessa kan t ex utgöras av administration, inköp, produktion, försäljning eller distribution. Nätverksmodellen ser inte på aktiviteter som enskilda händelser som inte påverkar varandra utan som händelser som är länkade till varandra i långa kedjor. Sammanlänkning av aktiviteter kräver koordination och synkronisering. Det kan t ex röra sig om finansiella lösningar eller produkt- och processmässiga lösningar. En följd av detta blir att ingen aktör i en aktivitetskedja kan genomföra några större förändringar utan att detta även påverkar de andra aktörerna i kedjan.¹⁷³

Resurser och/eller aktiviteter kontrolleras av *aktörer*. Beroende av vilken nivå man tittar på så kan aktörer vara allt ifrån enskilda individer till grupper av företag och organisationer. Den vanligaste definitionen av aktörer är dock att de utgörs av enskilda företag som har direkta eller indirekta utbyten med varandra. Varje aktör i nätverket blir unik genom kombination av de resurser som den kontrollerar och de aktiviteter som den utför.¹⁷⁴

Speciella resurs-, aktivitets- och aktörsnätverk kan urskiljas ur nätverksmodellen eftersom de tre variablerna är relaterade till varandra sinsemellan. Tillsammans skapar dessa tre nätverk en nätverksstruktur som hålls ihop av ett antal krafter. Dessa krafter kan utgöras av makt och beroende, kunskaper om hur ett nätverk skapas samt det funktionella beroende som uppstår då en helhet bildas. Tiden är även en viktig faktor eftersom ett nätverk bygger på sin historia. Med tiden skapar de ingående

¹⁷¹ Ibid. s 14-17

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Ibid.

aktörerna en gemensam historia och utvecklar även ett gemensamt språk som blir en bas för kunskapsstrukturen.¹⁷⁵

3.3.1 Resurser

Resurser, som beskrivs i nätverksmodellen, består av alla de element i företaget som möjliggör att det kan fungera och utgör även grunden för dess framtida utveckling. Företag besitter inte obegränsade möjligheter att utveckla sina strategier utan begränsas av de resurser som företaget besitter.¹⁷⁶ Utifrån ett företagsperspektiv kan resurser delas in i följande fem grupper: teknik, personal, kapital, omfattande insatsvaror samt avsättning. I praktiken består resurser exempelvis av anläggningar, produktionsutrustning, råmaterial, komponenter, finansiella medel samt kanske framförallt av människor och den kunskap, erfarenheter och relationer som personerna företräder.¹⁷⁷

Olika kombinationer av ett företags resurser och förmågor att använda dessa resurser är olika effektiva i att uppfylla en kunds behov, förväntningar och krav. Några kombinationer bidrar till ökad ekonomisk tillväxt medan andra kombinationer endast ser till att man precis undviker att gå med förlust. Ett företagsnätverk har här en konkurrensfördel gentemot ett ensamt företag eftersom det vanligtvis har fler resurser som kan kombineras på olika sätt.¹⁷⁸

3.3.2 Gemensamma aktiviteter

Samverkan mellan företag kan ske inom de flesta områden som normalt ingår i ett enskilt företags verksamhet. Det är vanligt att flera funktioner kombineras vid samverkan. Dessa funktioner kan även ses som aktiviteter som beskrivs i nätverksmodellen ovan. Gemensamma drag för de flesta samverkansaktiviteterna är att de syftar till kostnadsbesparingar och riskminskning. Detta kan uppnås genom ett gemensamt genomförande av olika aktiviteter och delat ansvar mellan företag. Följande funktioner är några av dem som är möjliga att samverka inom:¹⁷⁹

Inköpssamverkan ger ofta snabba kostnadsbesparingar för de samverkande företagen. Det ger bl a företagen ökad makt och därmed kvantitetsrabatter, förmånligare leveransvillkor och bättre betalningsvillkor. Att samverka om inköp är av dessa anledningar bra att starta med för att sedan utveckla

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Dodgson, Mark (2000) *The management of technological innovation*. s 138, 140

¹⁷⁷ Håkansson, Håkan m fl (1993) *Teknikutveckling i företaget – Ett nätverksperspektiv*. s 15-16

¹⁷⁸ Foss, Nicolai J (1999) *Network, capabilities, and competitive advantages*. s 6, 8-9

¹⁷⁹ Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 25f

- TEORI -

nätverket ytterligare genom att samverka kring andra funktioner. Inköpssamverkan medför att kunderna skaffar sig fördelar på säljarnas bekostnad. Det finns många säljare som har reagerat på detta och försökt bryta upp sådana samverkansgrupper. Det har skett genom att gruppens största medlem fått ett specialerbjudande på specialleveranser eller genom leverantörsstörningar eller vägran att teckna avtal. Samverkansgrupperna bör erbjuda någon motprestation så att leverantörerna också kan dra någon fördel av de lägre priserna. Det kan t ex vara leverans av stora kvantiteter till en gemensam godsmottagning, standardiserat sortiment, fakturering till en betalningsansvarig, eller inköpsplanering som underlättar leverantörens arbete.¹⁸⁰

Transportsamverkan kan avse både ankommande och avgående gods. Exempelvis kan utleveranserna samordnas genom fasta avgångsdagar till olika destinationer. Transportsamverkan går bra att kombinera med inköps- och lagerhållningssamverkan. Dessa funktioner uppfattas som mindre känsliga att samverka om och kan därför vara bra att börja samverka kring.¹⁸¹

Marknadsföringssamverkan har höga introduktionskostnader och är vanligast vid export eftersom mindre företag inte själva kan göra denna investering. Att samverka kring marknadsföring är särskilt lämpligt då företagen har samma kunder, marknader och kompletterande produkter. Genom gemensam marknadsföring kan företag nå kunder och marknader som de inte kan om de arbetar ensamma. Vanligt är att man inleder samverkan med aktiviteter som marknadsundersökningar, mässhörelse och reklam.¹⁸²

Försäljningssamverkan kan innebära att företag säljer och distribuerar varandras produkter inom det egna landet eller marknadsområdet. Denna samverkan är lämplig för företag som även samverkar kring marknadsföring.¹⁸³

Produktionssamverkan kan ge bättre kapacitetsutnyttjande och specialisering. Företagen kan få tillgång till en omfattande maskinutnyttjning och en jämnare beläggning i tillverkningen. En studie

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ Ibid.

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ibid.

- TEORI -

visar att det är vanligt att marknadsförings- och produktionssamverkan används parallellt i samverkansgrupper.¹⁸⁴

Samverkan inom forskning och produktutveckling är även det vanligt ihop med marknadsföringssamverkan. Gemensam produktutveckling kan vara lämplig i nätverk vars syfte är att skapa nya affärer. Det är också vanligt att man samverkar om problem vid t ex provning och kontroll eller vidareförmedling av forskningsresultat.¹⁸⁵

Administrativ samverkan kan bl a ersätta företagens utnyttjande av konsulttjänster. Gemensamt kan ett antal företag äga och driva en konsultfirma vars tjänster utnyttjas av delägarna. De kan även ha en gemensam datoranläggning. Andra aktiviteter inom detta område är gemensamma utbildningscenters, rekreationsanläggningar och rekryteringscentraler. Mindre och medelstora företag har stora möjligheter till effektivisering genom att anlita gemensamma experter som advokater, reklammän, organisationskonsulter och datapersonal.¹⁸⁶

Finansiell samverkan är möjlig vid kreditupplysningar, säsongutjämnning av rörelsekrediter och vid användning av riskkapital. Finansiell samverkan kan också handla om riskspridning eller delat risktagande för t ex täckande av kundförluster i samband med marknadsföringssamverkan.¹⁸⁷

Samverkan inom kompetensutveckling kan åstadkommas genom att företagen bättre använder sig av befintliga resurser t ex utbyte av erfarenheter genom relationer. Kompetensutveckling innebär också att man utvecklar resurser genom t ex utbildning men innefattar även en rad åtgärder såsom utveckling av rutiner och identifiering av problem.¹⁸⁸

3.3.3 Aktörernas relationer i ett nätverk sett ur ett vertikalt och horisontellt perspektiv

Utifrån relationerna mellan nätverkets aktörer, som beskrivs i nätverksmodellen, kan man dela in nätverk i vertikala och horisontella. Det finns flera olika definitioner och perspektiv på horisontella och vertikala nätverk. Därför finns det även många olika metoder för att göra denna indelning. Ett sätt att göra denna kategorisering är att utgå ifrån

¹⁸⁴ Ibid.

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Ibid.

¹⁸⁸ *Franchising och kooperativa nätverk* (2002), s 70

- TEORI -

maktfördelningen mellan aktörerna medan en annan metod baseras på motpartsrelationerna inom nätverket.

3.3.3.1 Maktfördelning¹⁸⁹

Vid den här metoden används fördelningen av makt mellan de olika aktörerna i nätverket som utgångspunkt för indelningen i vertikala och horisontella nätverk.

3.3.3.1.1 Vertikala nätverk

Vertikala nätverk är uppbyggda i olika hierarkiska steg och kallas därför även för hierarkiska nätverk. Ju högre upp i hierarkin representanterna för medlemsföretagen kommer desto större makt har de. Begreppet vertikala nätverk kan vara lite förvirrande då man också brukar tala om vertikala organisationer vilket syftar på organisationer som har integrerat en stor del av förädlingskedjan. Ett exempel på en vertikal organisation är det amerikanska bilföretaget Fords organisation under början av 1900-talet som befogade över de flesta delarna av förädlingskedjan. Vertikala nätverk utgörs oftast av ett antal leverantörer med en gemensam kund och startas då kunden vill öka samverkan mellan sina leverantörer. Maktfördelningen ser olika ut i olika nätverk. Även om det finns ett ömsesidigt beroende mellan kunder och leverantörer så har kunden dock oftast ett övertag gentemot leverantören eftersom det idag snarare råder överproduktion inom industrisektorn än brist.

Vertikala nätverk har ett tydligt ledarskap vilket dock inte behöver innebära att det är diktatoriskt. Den här typen av nätverk innebär att vissa viktiga frågor som t ex rör dess affärsidé, inriktning och arbetssätt snabbare kan avklaras och konkretiseras för medlemmarna än vad som hade varit fallet om varje representant från respektive företag hade haft lika stor bestämmanderätt. Kundkontakterna är ofta tydliga i ett denna typ av nätverk där de till största del sköts högt upp i nätverket.

3.3.3.1.2 Horisontella nätverk

Organisationsformerna i horisontella nätverk bygger på demokratiska principer och kallas även för jämspelta nätverk. Det betyder att nätverkets verksamhet t ex kan ledas av en styrelse och att man har årsstämmor där man diskuterar olika relevanta frågor och röstar om hur nätverkets fortsatta arbete ska bedrivas. Vid röstningen förfogar respektive företag över en röst.

¹⁸⁹ IVF. http://extra.ivf.se/nisam/sidor/alla%20områden/vilka_olika_former.htm#topp

- TEORI -

I horisontella nätverk kan det lätt uppstå många och långa diskussioner kring olika frågor, exempelvis nätverkets inriktning och affärsidé. Det kan fort uppstå meningsskiljaktigheter mellan de olika företagens representanter även över mindre frågeställningar eftersom de företräder var för sig oberoende verksamheter med skilda mål, normer och inriktningar. För att undvika att föra alltför många diskussioner i stora grupper kan det vara bra att istället diskutera frågor i mindre grupper för att sedan gemensamt i den stora gruppen fatta beslutet.

Även om de deltagande företagen i ett horisontellt nätverk i teorin är helt jämbördiga så brukar det i praktiken utvecklas någon form av hierarki. Medlemmar som har stort engagemang och som besitter ledaregenskaper tenderar att få en mer tongivande ställning i nätverket än övriga medlemmar. Vid stora projekt och affärer är det vanligt att ett av företagen antar ledarrollen. Det företag som står för den största delen av leveransen eller tillför mest i förädlingsvärde utses oftast till projektledare. Det viktiga är att alla är överens om maktfördelningen i nätverket.

3.3.3.2 Motpartsrelation

Enligt Håkansson (1987) kan indelningen av nätverk, baserat på relationerna mellan motparterna, göras i tre kategorier: vertikal, horisontell konkurrensbetonad samt horisontell kompletterande samverkan.

3.3.3.2.1 Vertikala nätverk¹⁹⁰

Vertikala nätverk omfattar flera led i förädlingskedjan, från producent till konsument, men ofta mellan försäljare och slutkund. I och med denna samverkan kan försäljaren öka sina kunskaper om kundbehov samt lära sig att utveckla både produkter och teknisk duglighet. Fördelarna för kunden blir möjligheten att få produkter och tjänster att bättre överensstämja med den egna marknaden eller de egna produktionskraven. Samverkan kan på ett positivt sätt påverka kostnader, avkastning och vinst både för kunden och för leverantören. Denna typ av samverkan är ofta av informell karaktär och är antingen beständig eller varar så länge projektet är igång. Samarbetena kan vara stora och effektfulla men många är små och består av dagliga aktiviteter av enklare slag.

3.3.3.2.2 Horisontella konkurrensbetonade nätverk

Horisontella konkurrensbetonade nätverk består av företag som praktiskt taget är varandras konkurrenter. Denna typ av samverkan är oftast mer

¹⁹⁰ Håkansson, Håkan (1987) *Industrial technological development - A network approach*. s 6

- TEORI -

formaliserad och projektorienterad men även svår att hålla vid liv eftersom det inte finns några dagliga aktiviteter som förbinder företagen. Den här typen av samverkan har påverkan på den tävlan som finns mellan företagen och gör på så sätt marknaden mer strukturerad.¹⁹¹ Fördelen med horisontella konkurrensbetonade nätverk är att företagen tillsammans kan ta emot och producera större orders. Flexibiliteten ökar på så sätt att man har möjlighet att jämna ut produktionstoppar. Konkurrensen i nätverket kan få till följd att det blir stor misstänksamhet och sämre förtroende mellan företagen.¹⁹²

3.3.3.2.3 Horisontella kompletterande nätverk¹⁹³

Horisontella kompletterande nätverk omfattar de fall där företag med kompletterande produkter samverkar. Denna samverkansform har likheter med båda de andra typerna som beskrivs ovan. Ett nätverks kompletterande egenskaper bygger på att kunder ofta behöver delkomponenter till en färdig produktlösning från olika leverantörer. Denna samverkan är ofta mycket formaliserad och relaterad till ett visst projekt, t ex att lösa något tekniskt problem eller att dra fördelar av speciella möjligheter. Det leder till tekniskt och kommersiellt dagliga kontakter som i sin tur brukar leda till långa relationer. Om det inte finns dagliga aktiviteter i denna typ av samverkan kan det leda till vissa svårigheter. Det kan exempelvis vara om företag går med i samverkan för att skydda sig själva och för att hänga på och ta del av teknisk utveckling utan att själva göra någon ansträngning för att genomföra projektet.

3.3.3.3 Sammanfattning av nätverksaktörernas relationer

De två olika metoderna för att göra indelningen i horisontella och vertikala nätverk som beskrivs ovan sammanfattas i tabell 3.2.

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik Företagssamverkan*. s 35

¹⁹³ Håkansson, Håkan (1987) *Industrial technological development - A network approach*. s

Tabell 3.2: Sammanfattande tabell av kategoriseringen i horisontella och vertikala nätverk

| | Maktfördelning | Motpartsrelation |
|-----------------------------|--|---|
| Vertikalt nätverk | Vertikalt nätverk = Hierarkiskt nätverk | Vertikalt nätverk = Samverkan mellan kund och säljare |
| Horisontellt nätverk | Horisontellt nätverk = Jämspelt nätverk | Horisontellt konkurrensbetonat nätverk = Samverkan mellan konkurrenter |
| | | Horisontellt kompletterande nätverk = Samverkan mellan kompletterande företag |

3.4 Faktorer som påverkar ett nätverks framgång och utveckling

I det här avsnittet tas olika faktorer upp som påverkar ett nätverk antingen positivt eller negativt, beroende av hur väl de är uppfyllda. Avsnittet är uppdelat i två delar där den första beskriver en teoretisk modell som visar hur olika faktorer är kopplade till varandra medan den andra redogör för de olika faktorerna med praktiska exempel. Den första delen inleds med en förklaring av begreppet ”social inbäddning”.

3.4.1 Referensram för framgångsrik nätverkssamverkan¹⁹⁴

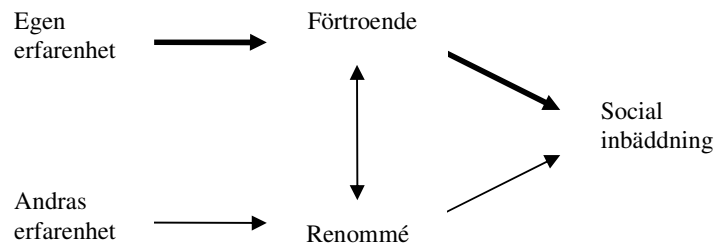
3.4.1.1 Social inbäddning

För att illustrera samspelet mellan sociala och ekonomiska faktorer används ibland uttrycket social inbäddning. I figur 3.4 beskrivs social inbäddning med hjälp av begreppen erfarenhet, renommé samt förtroende. Förtroende kan utvecklas med hjälp av den egna erfarenheten medan renommé fås genom andras erfarenheter. Positiv erfarenhet av andra aktörer leder så småningom till förtroende och tillit, men det kan ta mycket tid. Förtroende mellan olika aktörer utvecklas t ex när de uppmärksammar, tar hänsyn till och anpassar sig efter varandras mål. Renommé kan spridas snabbt inom en region eller i en bransch och består av den erfarenhet och omdöme som andra har av en aktör. Tillsammans så utgör förtroende och renommé den sociala inbäddningen. Förtroende är viktigare än renommé för den sociala inbäddningen och är därför illustrerad med en bred pil i figur 3.4.

¹⁹⁴ Andersson, Göran (2001) *Företagsnätverk - en institutionell idealtyp för ekonomisk verksamhet*. s 27-28, 30-31

- TEORI -

Social inbäddning utvecklas genom olika individers erfarenhet och kunskap om varandras beteende och sätt att fungera. Den sociala inbäddningen kan vara till hjälp när man vill förutsäga beteenden i framtiden och kan användas vid beslutsfattande under osäkerhet. Att uppnå social inbäddning genom förtroende och renommé är en lång process som kräver ett stort personligt engagemang och leder inte ensamt till att man uppnår en ekonomisk effektiv verksamhet. Även samhälliga förstärkningsmekanismer för värderingar och beteenden (t ex kultur, lagstiftning och tradition) påverkar den sociala inbäddningen.



Figur 3.4: Social inbäddning¹⁹⁵

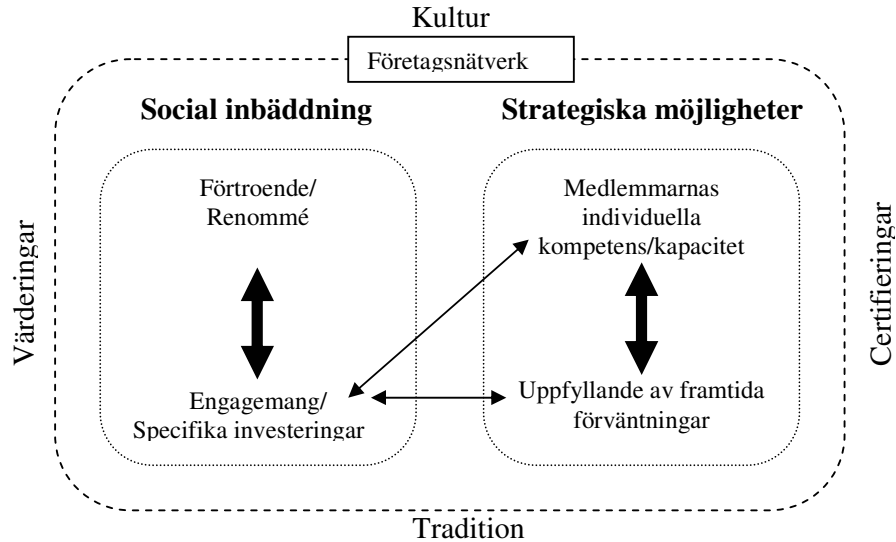
3.4.1.2 Hur olika framgångsfaktorer påverkar varandra

Ett nätverk bygger på att medlemsföretagen tillsammans kan uppnå ett strategiskt mål. Detta sker genom att de kompletterar varandras brister vad det gäller kompetens och/eller kapacitet. Figur 3.5 visar samspelet mellan strategiska möjligheter och deras sociala inbäddning med de förstärkningsmekanismer som finns i samhället. Medlemsföretagen har förväntningar på nätverket som de vill ska förverkligas. Vilka förväntningar som kan uppfyllas beror på den kompetens och kapacitet som företagen gemensamt kan skapa. Sambandet mellan dessa båda faktorer, som är starkt, illustreras i figur 3.5 med en bred dubbelriktad pil. En annan viktig faktor att utgå ifrån är att deltagarnas beslut och handlande är socialt inbäddat och påverkas av ett ömsesidigt förtroende och ett bra rykte. Personligt engagemang och specifika investeringar förutsätter en social inbäddning. Om den sociala inbäddningen är stark så ger det större förutsättningar för ett starkare engagemang från deltagarnas sida och för att större specifika investeringar ska kunna genomföras. Eftersom sambandet mellan förtroende/renommé och engagemang/specifika investeringar är viktigt så illustreras det med en tjock dubbelriktad pil i figur 3.5. Vilket engagemang och vilka specifika investeringar som krävs är beroende av karaktären på de

¹⁹⁵ Ibid. s 27

- TEORI -

strategiska möjligheterna och den kompetens och kapacitet som krävs för att uppfylla framtidsförväntningarna.



Figur 3.5: Referensram för faktorer som påverkar ett företagsnätverks framgång¹⁹⁶

Om man även tar hänsyn till samhällsnivån i referensramen så inkluderar den tradition, kultur och värderingar som har växt fram under lång tid. För att utveckla goda normer och motverka opportunistiskt och oetiskt uppförande kan man använda sig av olika samhälleliga förstärkningsmekanismer så som certifiering, legitimation samt branschgodkännande. Opportunism i nätverket motverkas effektivare ju fler av följande faktorer som är uppfyllda: det finns samhälleliga förstärkningsmekanismer som är väl utvecklade och accepterade av medlemmarna, förväntningarna på nätverket är betydelsefulla, deltagarna har förtroende för varandra, respektive företags kompetens och/eller kapacitet är otillräcklig, det förekommer ett återkommande utbyte mellan aktörerna, medlemmarna har ett gott rykte, de olika parterna informeras om varandras handlingar och deltagarna har eller kan skapa ett ömsesidigt engagemang och/eller specifika investeringar. Om alla dessa förutsättningar eller de flesta av dem är uppfyllda så ligger det inte i de olika företagens intressen att agera opportunistiskt och nätverkssamverkan har större möjlighet att bli framgångsrikt.

¹⁹⁶ Ibid. s 31

3.4.2 Framgångsfaktorer för nätverkssamverkan

Det finns ett antal olika faktorer som påverkar ett nätverks förutsättningar för en lyckad samverkan. Dessa faktorer beskrivs nedan.

För att kunna bestämma ett specifikt nätverks framgångsfaktorer måste man först definiera vad framgång betyder för nätverket. Framgång mäts på olika sätt i ett kompetensutvecklande nätverk jämfört med ett affärsdrivande. Ett kompetensutvecklande nätverk kan till exempel anses vara framgångsrikt om en viss procent av medarbetarna tar till sig nya kunskaper genom informationsutbyte. Även om denna nivå skulle uppnås i ett affärsdrivande nätverk med gemensam produktion så skulle samverkan inte anses som framgångsrik förrän dessa nya kunskaper leder till exempelvis produktion av nya produkter som i sin tur leder till ökad försäljning. Företag i ett affärsdrivande nätverk delar med sig av kunskaper till varandra som utgör konkurrensfördelar för respektive företag. Detta kan innebära risker för de involverade företagen vilket medför att ett affärsdrivande nätverk oftast är mer beroende av framgångsfaktorer än ett kompetensutvecklande.¹⁹⁷

En viktig framgångsfaktor är att samverkan är ett medvetet val från företagets sida och att de deltagande aktörerna har ett klart mål med sitt deltagande. Varje medlem behöver ha något av värde att bidra med.¹⁹⁸ Det är viktigt att nätverket redan från början bestämmer ramarna för samverkan och att man gemensamt beslutar sig för att fokusera på ett konkret mål. Ett väl genomtänkt upplägg för hur nätverkssamverkan ska genomföras är nödvändigt för att målet ska uppnås.¹⁹⁹ En indikator på hur nätverkssamverkan fungerar är nätverkets uppfyllande av dess specifika mål.²⁰⁰

Val av partners påverkar nätverkets prestationer eftersom det bestämmer de resurser och kompetenser som nätverket kommer att bestå av.²⁰¹ Dessa egenskaper som företagen har med sig in i samverkan avgör hur väl nätverket kommer att stå sig gentemot sina konkurrenter.²⁰² Hur pass unika och svårimiterbara nätverkets resurser är har stor inverkan på dess

¹⁹⁷ Sherer, Susan A (2003) *Critical success factors*. s 330-331

¹⁹⁸ *Nätverk igår och idag* (2002). s 14

¹⁹⁹ *Goda idéer om småföretag och samverkan* (1998). s 47

²⁰⁰ Sherer, Susan A (2003) *Critical success factors*. s 330

²⁰¹ *Ibid.* s 329

²⁰² Olsson, Therése, & Schön Månsson, Victoria. (2005) *Organiserade samverkansnätverk*.

s 4

- TEORI -

konkurrenskraft²⁰³. Det är viktigt att företagen kompletterar varandra så att de tillsammans kan uppfylla de mål som satts upp. I vissa fall kan det vara befogat att ha konkurrerande verksamheter inom samma nätverk men det kräver eventuellt en extra varsamhet och övervakning.²⁰⁴

För att medlemmarna ska känna engagemang och vilja att avsätta tid för nätverkssamverkan är det nödvändigt att de känner att det är viktigt för företagets utveckling. Det måste finnas en gemensam idé om vad man ska samverka om och en beskrivning av de behov som nätverket ska uppfylla. Dessa ska vara godkända och accepterade av nätverkets samtliga deltagare.²⁰⁵

Innan nätverksarbetet kan startas krävs det att nätverksidén förankras i de deltagande företagen. Detta arbete kräver både tid och resurser och får ofta skötas av initiativtagaren. Framgångsrik nätverkssamverkan förutsätter även att de ingående företagen anpassar sig efter varandra och är villiga att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Att starta ett nytt nätverk och få medlemsföretagen att anpassa sig efter de nya förutsättningarna och varandra kan vara en lång och tidskrävande process. Nätverkets utvecklingstakt måste få anpassas efter vad som passar företagen bäst. För att nätverket ska kunna bli framgångsrikt måste företagen först lära känna varandra och sinsemellan bygga upp ett förtroende.²⁰⁶

Många mindre företag har inte den tid eller de resurser som krävs för att bygga upp det förtroende inom nätverket som behövs för att samverkan ska bli framgångsrik. Många nätverk drivs därför av en mellanhand. Det har inte förekommit några ingående studier av hur stor roll dessa mellanhänder spelar när det gäller nätverkens utveckling. Mellanhändernas stöd i form av t ex allokering av resurser, främjad interaktion mellan parterna och ett kontinuerligt informationsutbyte leder till en sortering och värdering av information som småföretagsägare och ledare oftast inte har möjlighet till.²⁰⁷

När små företag får koncentrera sig på sin kärnverksamhet är de som mest effektiva. Det är där som företaget har sin ursprungliga kompetens. Ju

²⁰³ Gustafsson, Åsa. & Hellberg, Maria. (2004) *Samarbete i nätverk - En fallstudie av fyra företag*, s 2

²⁰⁴ *Goda idéer om småföretag och samverkan* (1998), s 47

²⁰⁵ Ibid.

²⁰⁶ Ibid. s 48

²⁰⁷ Sherer, Susan A (2003) *Critical success factors*. s 329-330

- TEORI -

stabilare och mer strukturerat nätverket är, desto mer kan företagen ägna sig åt sin kärnverksamhet.²⁰⁸

Det är positivt om nätverket har en eldsjäl som fungerar som en motor och driver på nätverksarbetet. Det kan vara en fördel om eldsjälen är en extern person som inte tidigare haft något förhållande till något av medlemsföretagen. Denna person kan då helt koncentrera sig på nätverksarbetet utan att samtidigt behöva arbeta med det egna företaget. Det är ett plus om personen haft egen erfarenhet av företagsvärlden antingen själv som företagare eller av att ha varit med och utvecklat företag så att han/hon är insatt i hur det är att vara företagare och kan tala deras språk. Även om eldsjälar har stor positiv inverkan på utvecklingen av nätverken så är det riskabelt om nätverkets framgång och utveckling beror mycket på en person eller ett fåtal. Problem kan uppstå om den eller dessa personer försvinner och kontinuiteten i nätverksarbetet kan störas. För att minska effekterna om detta skulle ske kan man redan vid starten införa mekanismer som minskar beroendet av några få personer.²⁰⁹

En del nätverk finansieras redan från starten helt av dess medlemmar. Att ingå i ett nätverk kan dock upplevas som en mindre risk om det vid bildandet och kanske även under den första tiden därefter finansieras genom externa bidrag.²¹⁰

Som tidigare nämnts så är ett affärsdrivande nätverk mer beroende av framgångsfaktorer än ett kompetensutvecklande. Detta gäller kanske främst förtroende eftersom medlemmarna i ett affärsdrivande nätverk är mer utsatta på att de är mer beroende av varandra och att de delar med sig av känslig information. För affärsdrivande företag är även ekonomiska villkor och kundacceptans avgörande för dess fortsatta överlevnad. Även engagemang är extra viktigt i ett sådant nätverk då det ofta sker förändringar i de interna operationella processerna. För att minska de operationella riskerna i de affärsdrivande nätverken är valet av partners mycket viktigt.²¹¹

År 1997 gjordes en enkätundersökning rörande framgångsfaktorer som baserades på svaren från 71 stycken amerikanska nätverk. I undersökningen framgick det att den viktigaste framgångsfaktorn för tillverkande nätverk som består av små och medelstora företag är de olika deltagarnas karaktär. Ärlighet och pålitlighet hos parterna är viktigare än den kapacitet som

²⁰⁸ *Nätverk igår och idag* (2002). s 14

²⁰⁹ *Goda idéer om småföretag och samverkan* (1998). s 47-48

²¹⁰ *Ibid.* s 48

²¹¹ Sherer, Susan A (2003) *Critical success factors*. s 331

- *TEORI* -

företaget tillför i nätverket. Undersökningen visade även att ledningens stöd är en viktig framgångsfaktor för tillverkande nätverk. Ledningen måste vara involverad i nätverkets aktiviteter för att förbättra dem genom att visa sitt stöd. Relationerna mellan aktörerna visade sig inte vara lika viktigt som parternas karaktär, tillit och ledningens stöd. Faktorer som inte heller visade sig spela en betydande roll för nätverkets möjlighet till succé var teknologi, förekomsten av en mellanhand eller tidigare erfarenheter av en mellanhand.²¹²

²¹² Ibid. s 331, 338-340

4 Empiri

Empiriavsnittet redovisar de fallstudier som gjorts på tre olika verkstadstekniska nätverk. Strukturen i empirin är uppbyggd på samma sätt som teorikapitlet. Kapitlet innehåller beskrivningar av de tre undersökta nätverken: Danish Manufacturing Group, Avesta Verkstadskompetens samt Arctic Steel Circle. Informationen som beskrivs är hämtad från intervjuer, enkätundersökningar, broschyrer samt nätverks- och företagsinternt material.

4.1 Danish Manufacturing Group

Danish Manufacturing Group (DMG) är ett danskt företagsnätverk bestående av underleverantörer inom elektronik- och mekanikbranschen. Nätverkets huvudkontor är beläget i Glostrup utanför Köpenhamn.

4.1.1 Faktorer som har påverkat DMG:s tillkomst och samverkansmöjligheter

4.1.1.1 Drivkrafter bakom och risker med nätverksbildandet

En avgörande drivkraft bakom bildandet av DMG var möjligheten att tillsammans producera mer kompletta lösningar och produkter. Medlemsföretagen hade många gemensamma kunder som de var för sig levererade delkomponenter till. Istället för att kunden skulle vända sig till flera leverantörer var syftet med samverkan att det skulle vara enklare och även bidra med större värde för kunden att enbart ha en leverantör som står för en större lösning. Härigenom skulle kunden spara in på tidskrävande projektledning och logistikarbete i samband med utveckling, konstruktion och produktion. Förhoppningen från företagets sida var och är att värdet som detta ger ska vara större än det som kunden sparar på att köpa billigare komponenter från lågkostnadsländer som t ex Kina. DMG:s vision är att kunden bara ska behöva vända sig till en leverantör, nämligen DMG och använder sig därför av mottot ”one supplier is all your need”.

Ett alternativ till nätverksbildandet för att uppnå denna drivkraft var enligt Erik Mørup, vd för medlemsföretaget Hougaard & Koefoed as och ordförande i DMG:s styrelse, att köpa upp andra verksamheter. Det var dock inte möjligt på grund av det kapital som i sådana fall hade krävts. Styrkan med nätverket är också att företagen är självständiga verksamheter som skall säkra sin egen existens. Om Hougaard & Koefoed as istället skaffat sig kompetens och extra kapacitet genom uppköp så hade det varit svårt att göra

sig av med den nya verksamheten om det skulle vara önskvärt. Nu kan företag som inte passar in relativt enkelt gå ur nätverket.

Andra drivkrafter för företagen att ingå i nätverket var ökade möjligheter till bl a prioritering av de uppgifter som är bäst lämpade i respektive företags produktion, synergieffekter, minskade kostnader och större exponering genom gemensam marknadsföring samt tillgång till fler och nya kunder.

Målet med nätverket är att skapa ytterligare omsättningsmöjligheter för företagens produktionsverksamheter genom att uppnå ytterligare synlighet på marknaden och få möjlighet att offerera mer kompletta och komplexa produkter.

En risk med nätverkssamverkan, som företagen såg det, var att om en medlem skulle svika eller misslyckas så skulle det även kunna påverka de övriga deltagarna negativt. Därför var det viktigt att välja partners som passade in i nätverket och som de övriga medlemmarna hade förtroende för.

4.1.1.2 Val av partners

Nätverket består idag av fem självständiga företag som verkar inom var sitt specialområde. Vid bildandet av nätverket var det viktigt att de ingående företagen inte skulle vara varandras konkurrenter eftersom den största drivkraften bakom nätverket bygger på att medlemsföretagen ska komplettera varandra. Enligt Erik Mørup så skulle nätverket inte fungera om det fanns konkurrens mellan företagen. Därför valdes medlemsföretagen i första hand efter vilka egenskaper de kunde tillföra och i andra hand efter deras lokalisering. Ett krav var dock att företagen skulle vara danska för att förenkla samverkan ur kulturell och juridisk synvinkel. DMG är uppdelat i en produktionsgrupp och en utvecklingsgrupp. I produktionsgruppen ingår Hougaard & Koefoed as, Setiket A/S, Holm's Finmekanik och Protec Electronics ApS. DeMeco ApS utgör ensam utvecklingsgruppen och är även lite lösare knuten till nätverket än de övriga företagen. Inget av dessa företag har några tidigare erfarenheter av nätverkssamverkan.

Vid valet av partners var det även viktigt att medlemmarna hade förtroende för varandra och verkligen var villiga att bidra med något till nätverkssamverkan. Valet av medlemmar påverkades här av att flera av ledningarna för de olika företagen hade träffats bl a på olika mässor och kände varandra sedan tidigare.

4.1.1.3 Nätverksbildandet

Nätverket DMG bildades år 2002. Initiativtagare till bildandet av nätverket var ledningen i medlemsföretaget Hougaard & Koefoed as. Efter ett beslut av Hougaard & Koefoed tog Erik Mørup initiativet till att skapa kontakt med möjliga samverkanspartners.

Det var medlemsföretagen själva som bildade nätverket utan någon hjälp utifrån och de följde inte någon given mall vid bildandet. De kom överens om att nätverket till en början skulle vara informellt men att det skulle kunna göras mer formellt längre fram när samverkan hade utvecklats. Företagen skrev även under ett gemensamt samarbetsavtal.

Verksamheterna träffade varandra på Elmia-mässan för underleverantörer i Jönköping och kemin mellan företagens ledningar visade sig vara bra, trots att deras verksamheter skiljer sig åt. Vid starten bestod nätverket av Hougaard & Koefoed as, Setiket A/S, Holm´s Finmekanik, Micotron A/S, ALPHA-elektronik A/S och DeMeco ApS. Sedan dess har Micotron A/S och ALPHA-elektronik A/S trätt ur samverkan. Anledningen till att Micotron, som arbetar med tekniska plastlösningar, gick ur samverkan var att dess verksamhet inte passade ihop med de övriga företagens. Företaget hade svårt att följa de andra och att ingå i gemensamma projekt eftersom det ligger på ett annat stadium i produktionsutvecklingen. Erik Mørup tror att Micotron skulle ha passat bättre in i DMG längre fram då nätverkets utvecklingssida ökat. ALPHA-elektronik var varken beredda att finansiera ökad tillväxt eller att ingå i en formaliserad samverkan och valde därför att gå ur nätverket. Protec Electronics ApS kom då in i nätverket istället för ALPHA-elektronik.

Ledningarna för de olika företagen insåg redan från början att förtroende för nätverket som helhet och för varandra är mycket viktigt för nätverkssamverkan. I DMG har medlemsföretagen försökt bygga upp förtroende för varandra genom att vara öppna mot varandra och diskutera kritiska problemställningar. Vid uppstarten genomfördes en medarbetarkonferens för olika medarbetare i medlemsföretagen. Där presenterades de olika verksamheterna och vad de gjorde. Enligt Erik Mørup så var konferensen lyckad och gav god effekt.

4.1.1.4 Stöd och hinder

DMG finansierar och klarar sig helt själva. Nätverksbildandet skedde, som tidigare nämnts, helt utan någon inblandning utifrån. De olika medlemsföretagens ledningar har ett stort förtroende för varandra och

- EMPIRI DMG -

känner stort engagemang för nätverkssamverkan vilket är ett stort stöd för DMG:s fortsatta utveckling.

Representanter för DMG anser att ett hinder för ytterligare tillväxt kan vara att marknadsföringsstrategin misslyckas och att kunderna inte tror på DMG:s koncept. Ett annat möjligt framtida hinder enligt Jørgen Jørgensen, vd på företaget Setiket A/S, är att medlemmarna inte är beredda att satsa det som krävs eller är villiga att ge upp delar av sitt oberoende.

4.1.1.5 Fördelar med nätverkssamverkan

Representanter för företagen anser att samverkan rörande försäljning och marknadsföring har fungerat väl vilket de tror beror på att alla medlemmarna har ett gemensamt intresse i att se det lyckas.

Andra fördelar med nätverkssamverkan som företagen har märkt av är att de tillsammans är en stor verksamhet vilket bl a har inneburit ett bredare produktutbud, större resurser till projekten, att de är fler till att dela omkostnader vid t ex utställning på mässor samt möjligheten att nå större kunder på fler marknader. Genom att kunna erbjuda sina kunder fler tjänster än tidigare har det även blivit enklare för företagen att behålla sina kunder. En annan fördel är möjligheten till att utbyta erfarenheter samt idéer med varandra och för företagsledarna att gemensamt diskutera olika problem och eventuella lösningar. Att vara ledare för ett företag är annars ett relativt ensamt arbete.

4.1.1.6 Nackdelar med nätverkssamverkan

En nackdel enligt DMG:s medlemmar är att implementeringen av bl a olika idéer och förändringar är svårare i ett nätverk med flera självständiga företag än vad den är i en verksamhet med gemensam ledning.

Vid nätverkets start märktes det en viss identitetsförvirring hos kunderna, särskilt i Danmark där de enskilda företagen var kända under sina egna namn. Det hände att kunderna undrade om DMG hade köpt upp dem. Det var enklare att etablera namnet DMG i t ex Tyskland där företagen var mindre kända. Där marknadsför sig företagen nu endast under namnet DMG.

En annan nackdel som ett av företagen nämner är att det genom nätverksinträdet blivit konkurrent till några av sina egna kunder.

4.1.2 Juridisk reglering i DMG

4.1.2.1 Grad av integration och organisatorisk form

Merparten av företagen i DMG lägger ut order hos varandra. I vissa fall lägger företag ut order hos samma företag som de i sin tur får order av.

DMG valde i början av år 2005 att bilda ett aktiebolag, DMG A/S, som etablerades som ett försäljnings- och marknadsföringsbolag. Innan dess var DMG enbart en sammanslutning av enskilda företag och inte något formaliserat bolag eller juridisk person. I och med att nätverket blev ett aktiebolag kunde kunderna vända sig direkt till nätverket utan att behöva använda sig av ett medlemsföretag som mellanhand. Anledningen till bildandet av DMG A/S var bl a att företagen ville visa sina kunder en enad front samt att de verkligen trodde och var villiga att satsa på nätverket. Att bilda ett aktiebolag innebär att nätverket uppnår en viss status eftersom det krävs en bestämd summa pengar i aktiekapital. Aktiebolaget var även ett resultat av att företagen ville ha något konstant. DeMeco valde att inte ingå i aktiebolaget eftersom de kände att de var ett litet företag i förhållande till de övriga och även att dess verksamhet skilde sig från de övrigas. Hougaard & Koefoed as, Setiket A/S, Holm's Finmekanik och Protek Electronics ApS stod var för sig för en fjärdedel av finansieringen av aktiebolaget DMG A/S och är därmed jämbördiga delägare.

DMG A/S:s styrelse består av en representant från vardera av de fyra delägande företagen. Styrelsen ansvarar för inlämning av årsrapporten samt andra uppgifter som regleras i lag och sammanträder fyra gånger varje år. Nätverkets strategiska och operationella arbete leds av en styrgrupp som består av en representant från vart och ett av de fem medlemsföretagen. I styrgruppen ingår det därmed ingen person som inte har någon anknytning till något av företagen i nätverket.

4.1.2.2 Avtal som reglerar nätverkssamverkan

Hougaard & Koefoed as, Setiket A/S, Holm's Finmekanik och Protek Electronics ApS är jämbördiga delägare i DMG A/S vars verksamhet regleras av bolagsordningen. Dessa fyra företag har tillsammans med DeMeco ingått ett samarbetsavtal som innehåller ett antal regler och riktlinjer för nätverkssamverkan som till stor del liknar dem mellan medlemmarna i aktiebolaget. Avtalet tar exempelvis upp syftet med nätverket och hur dess intäkter och kostnader ska fördelas mellan företagen. Idag fördelas intäkterna utifrån antalet medarbetare i respektive företag. När nätverket börjat generera större vinst är det tänkt att intäktsfördelningen istället ska ske med utgångspunkt från hur många och hur stora projekt varje medlemsföretag har deltagit i. Samarbetsavtalet innehåller regler för hur

missbruk av nätverket från de olika företagen ska hanteras samt när och hur en eventuell upplösning av nätverket ska gå till. I avtalet ingår också en beskrivning av respektive medlemsföretags kompetenser och förpliktelser. Beslutsfattandet i nätverket tas också upp och behandlar frågor som "När kan man fatta beslut utan att rådgöra med de övriga medlemmarna?" och "Vem har rätt att fatta olika beslut?". Samarbetsavtalet behandlar även hur reklamation från kunderna ska hanteras och vem som ansvarar för fel på t ex produkten. Företagen i nätverket har också enats om vissa ramar för samverkan, t ex ska företagen visa hänsyn till varandra. Samverkan är dock inte förpliktigande. Detta innebär att vid t ex inköp av en komponent så ska företagen ta in anbud från de övriga medlemmarna men om ett utomstående företag skulle ge ett bättre anbud så är det tillåtet att acceptera det.

Det som krävs av medlemsföretagen är att de bidrar med finansieringen av nätverket och ställer upp på mässor och liknande. Det är även viktigt de är öppna och visar förståelse och tolerans för de övriga deltagarna. Det råder olika normer i olika företag och det kan därför vara svårt att skapa en gemensam plattform. För att lyckas är det nödvändigt att företagen är villiga att kompromissa. Medlemmarna har även tystnadsplikt när det gäller de övriga aktörernas verksamheter.

4.1.3 Beskrivning av DMG:s nätverksstruktur

4.1.3.1 Resurser

DMG:s finansiella resurser utgörs av de fem företagens medlemsavgifter samt intäkter från försäljning av nätverkets produkter. Medlemsavgifternas fördelning baseras i dagsläget på antalet medarbetare i respektive företag. Vid försäljning av en DMG-produkt så tillfaller en viss del av vinsten nätverket. Nätverket använder dessa resurser bl a till att finansiera mässdeltagande och betala lön till DMG:s försäljningschef. Totalt har medlemsföretagen ungefär 175 anställda och en årsomsättning på runt 135 miljoner danska kronor.

Nätverkets övriga resurser består bl a av de kompetenser och kapaciteter som medlemsföretagen bidrar med. Företagen inriktar sig på individuella lösningar som anpassas efter kundens behov och tillsammans behärskar företagen allt från nya idéer, prototyputveckling och design till produktion, ytbehandling och montering. Andra tekniska resurser som finns inom nätverket är bl a CNC-svarvning, CNC-längdsvärning, CNC-fräsning, bockning, lödning samt produktion av avancerad elektronik. Det finns även teknikresurser och kompetens inom design, konstruktion och produktion av folietangentbord, frontfolier, screen-touchs', etiketter samt skyddsfolier till

elektronik- och automationsindustrin. I tabell 1.A i bilaga 1 presenteras medlemsföretagen närmare.

4.1.3.2 Gemensamma aktiviteter

Nätverkets verksamhet utgörs idag av marknadsföring, produktion, försäljning samt gemensam administration och ekonomi kring de produkter som tillverkas och säljs av nätverket. Företagen kan även hyra personal av varandra.

Företagen i DMG marknadsför sig idag gemensamt på t ex mässor och genom informationsutskick till kunder. Nätverket har också en gemensam kunddatabas, hemsida och ett nyhetsblad "up-date" som innehåller aktuell information som berör medlemmarna. DMG vänder sig mot stora tillverkare och utvecklare av elektronik och elektromekaniska produkter i Danmark, Sverige, Norge och Tyskland.

DMG har ingen gemensam produktionsavdelning men företagen utför projekt tillsammans och producerar gemensamma produkter. Företagen erbjuder tillsammans utveckling och produktion av färdiga lösningar och produkter inom både elektronik och mekanik. Företagen försöker prioritera det arbete som de gör för varandra. DMG lägger stor vikt vid sin flexibilitet och kan gemensamt erbjuda sina kunder produktion i små, medelstora och stora serier. Nätverket arbetar med kundorderbaserad produktion och tillverkar inga standardprodukter. Definitionen av en DMG produkt är att minst två medlemmar i nätverket ska ha varit med och tillverkat produkten. Den del som respektive företag har bidragit med i slutlösningen måste också utgöra en självständig produkt som skulle ha kunnats levereras till en kund. Mindre standardprodukter räknas inte in här.

Kring de produkter som nätverket tillsammans producerar och säljer finns en gemensam administration och ekonomi. Dessa funktioner är dock skilda från respektive företags administrations- och ekonomisystem.

DMG arbetar så att kunden antingen kan göra en förfrågan hos DMG eller hos ett av de ingående företagen eller så kan DMG vända sig direkt till kunden med ett förslag. Produktförslaget går sedan ut till alla medlemsföretagen som var för sig lämnar ett anbud på vad de kan tillverka, hur mycket och till vilket pris. En offert, som koordineras av försäljningschefen, lämnas därefter till kunden. Vid beställning väljs, tillsammans med kunden, ett av företagen ut som projektledare och tar då över projektet. Valet av projektledare påverkas till stor del av karaktären på det aktuella projektet. Projektledaren ansvarar för tillverkningen av

- EMPIRI DMG -

produkten, bestämmer om någon del av produktionen ska läggas ut på någon annan och i så fall på vem, koordinerar samverkan med de andra företagen samt monterar ofta ihop slutprodukten. Till sist levereras produkten och en faktura skrivs. Vid tillverkning av DMG-produkter lägger inte företagen på något pålägg på delkomponenternas pris vid försäljning till varandra utan de lägger istället på en visst procentuellt pålägg på slutprodukten som tillfaller DMG. Detta pålägg beräknas på ett bestämt sätt så att priset ska vara konkurrenskraftigt. Faktureringen sköts antingen av DMG eller av företaget som är utsett till projektledare. Enligt intervjuerna och enkätundersökningen fungerar detta sätt att fakturera väl.

DMG skiljer på nätverkets direkta och indirekta omsättning. Den direkta omsättningen härrör från de produkter som produceras gemensamt av företagen och som faktureras av DMG. Förra året låg DMG:s direkta omsättning på fem miljoner danska kronor. Till nätverkets indirekta omsättning räknas den del av företagets omsättning som beror på att de ingår i nätverket. Det kan vara att företagen lägger ut en del av sin produktion hos varandra samt att de marknadsför och rekommenderar varandra för sina respektive kunder. De öppnar alltså dörrar för varandra som annars skulle ha varit stängda. Nätverkets indirekta omsättning är mycket svår att mäta men det beräknas att den låg på runt tio miljoner danska kronor förra året.

Huvudkontakten mellan företagen sköts av respektive företags ledning och därefter lämnas projekten över till den ansvarige ingenjören.

4.1.3.3 Aktörernas relationer i nätverket

Företagen Hougaard & Koefoed as, Setiket A/S, Holm's Finmekanik och Protek Electronics ApS är jämbördiga delägare i aktiebolaget DMG A/S och är representerade i styrelsen. DeMeco är inte representerade i styrelsen och är därmed lite lösare knuten till nätverket än de övriga fyra. Alla fem företagen har dock en representant i styrgruppen där det beslutas om nätverkets fortsatta arbete och utveckling. Representanterna för de olika företagen har här lika stor beslutsmyndighet.

Det finns ingen konkurrens mellan företagets verksamheter, utan de kompletterar varandra. Företagen samverkar gemensamt mot en kund men kan även vara varandras kunder.

4.1.4 Framtida utveckling

Både Erik Mørup och Jørgen Jørgensen ser positivt på DMG:s framtid och tror på ökad tillväxt. De har fått positiv respons från sina kunder som ofta

- EMPIRI DMG -

återkommer. Målet är att nätverket ska utgöra en viktig del av varje företags verksamhet. I nuläget är inte företagen beroende av hur det går för DMG utan nätverkets omsättning utgör endast en liten del av de enskilda företagens omsättning.

Under uppstartsperioden har företagen, enligt Erik Mørup, lyckats öka sin omsättning genom gemensamma projekt för redan existerande kunder samt genom att några verksamheter som tidigare varit kund hos ett av medlemsföretagen även har börjat handla med en eller flera av de övriga partners i nätverket. Medlemmarna har också fått nya kunder som på sikt kan generera gemensamma projekt. Tillsammans har företagen en mycket bred kontaktyta, som de ser som en stor fördel. Enligt några av representanterna för de övriga medlemsföretagen har dock nätverksamverkan hittills mest inneburit en ökad handel mellan aktörerna inom nätverket och endast genererat i ett fåtal nya kunder.

Vid en jämförelse med många av nätverkets konkurrenter så är DMG på nuvarande tidpunkt inte särskilt kända på marknaden. För att öka nätverkets synlighet anställdes i augusti år 2005 en försäljningschef, Preben Bo Sørensen, vars uppgift är att systematiskt bearbeta marknaden. Det var den förste medarbetaren som inte har någon anknytning till något av nätverkets medlemsföretag som rekryterades av DMG. Anställningen var ett led i företagets satsning på att få in fler order och därmed öka nätverkets tillväxt. DMG har kapacitet till att ta emot fler order än vad de gör idag. Prismässigt har DMG ibland problem, speciellt jämfört med konkurrenter från Östeuropa och Asien. Enligt de själva bör de dock vara konkurrenskraftiga när det gäller små serier.

Medlemsföretagen tycker att antalet aktörer i nätverket är lagom. DMG letar dock efter en partner inom mjukvara och eventuellt en partner inom plasttillverkning (troligen gjutning). Anledningen till att DMG vill ha med ett mjukvaruföretag i nätverket är för att kunna vara med på nya projekt så tidigt som möjligt. En partner inom plasttillverkning skulle göra nätverkets produktutbud mer komplett. DMG kan tänka sig upp till tre nya företag i nätverket. De nytillkomna företagen kommer troligen inte att ingå i aktiebolaget DMG A/S utan blir istället samverkanspartners till DMG A/S. Erik Mørup anser att ett nätverk högst kan bestå av tio medlemmar. Fler skulle göra det mycket svårt att överblicka, koordinera och kontrollera. Mer än tio personer i en styrgrupp innebär att det blir svårt att fatta beslut och att det blir mer snack än handling. Det skulle i så fall vara tvunget att bilda olika subgrupper inom nätverket.

- EMPIRI DMG -

Även i framtiden räknar medlemmarna med att nätverket ska kunna finansiera sig själv. Nätverkets kortsiktiga mål är att redan nästa år öka den direkta omsättningen till 25 miljoner danska kronor. Mørup tror att detta är fullt möjligt med mer intensiv gemensam marknadsföring.

Nätverket har som mål är att utveckla den gemensamma marknadsföringen och kunddatabasen ytterligare samt att tillsammans förhandla fram gynnsammare avtal t ex med leverantörer. Till de långsiktiga målen hör att bilda bolagen DMG Sourcing A/S och DMG Assembling A/S. Med sourcingbolaget vill nätverket sköta sourcing från Asien och Östeuropa. För att det ska lyckas måste marknaden vara redo. Sourcingbolaget ska rikta sig mot DMG:s medelstora kunder eftersom de största sköter sin sourcing själva. DMG måste även vara försiktigt så att inte sourcingen leder till att nätverket konkurrerar ut sig självt. Syftet med DMG Assembling är att skapa en stor gemensam monteringsavdelning. För att dessa mål ska kunna realiseras så krävs det att företagen satsar ännu mer på nätverket och är beredda på att ge upp en större del av sin suveränitet.

Preben Bo Sørensen anser att kemin mellan respektive företags ledning och deras vilja till att få nätverket att fungera är mycket bra. Däremot menar han att viljan och åsikterna med nätverket bör längre ner i de olika verksamheterna. En viktig förbättring för framtiden enligt Sørensen är att öka motivationen och förmedla DMG:s koncept hos samtliga anställda.

4.2 Avesta Verkstadskompetens

Avesta Verkstadskompetens (AVK) är ett nätverk inom verkstadsindustrin som är beläget i Avesta kommun.

4.2.1 Faktorer som har påverkat AVK:s tillkomst och samverkansmöjligheter

4.2.1.1 Drivkrafter bakom och risker med nätverksbildandet

Den största drivkraften bakom bildandet av AVK var att näringslivsenheten i Avesta ville göra en satsning på att skapa tillväxt och fler arbetstillfällen i regionen. Denna satsning gällde både verkstadsindustrin och träindustrin och syftet var att skapa ett nätverk för vardera bransch. Försöket med ett nätverk inom träindustrin lyckades dock inte på att företagen var för olika, speciellt i storlek.

Drivkrafterna från företagen var att genom att bli flera så skulle företagen kunna sänka sina kostnader genom gemensamma inköp och marknadsföring i form av t ex gemensamt deltagande i mässor. Andra drivkrafter bakom bildandet av AVK var att kunna offerera projekt så stora att ett enskilt företag inte klarar det, erfarenhetsutbyten samt att driva en gemensam utbildningsverksamhet. Att delta i nätverket var ett sätt för företagen att skapa tillväxt. De flesta av medlemmarna såg inga andra alternativ än att samverka i nätverk för att uppnå ovanstående drivkrafter.

AVK har som mål att förbättra lönsamheten hos medlemsföretagen, att bli mer kända hos tänkbara kunder, att kunna offerera större projekt, att delta i mässor samt att medverka till att gymnasiets Industriprogram i kommunen får stöd för att säkra återväxten av framtida medarbetare.

En risk vid medlemskapet var att nätverkssamverkan skulle kunna bli för beroende av personkemin mellan företagets företrädare. Om några representanter som var viktiga vid bildandet senare skulle bytas ut så skulle nätverket lätt kunna raseras.

4.2.1.2 Val av partners

Det var näringslivsenheten i Avesta kommun som valde ut och frågade olika företags ledningar om de var intresserade av att ingå i nätverkssamverkan. Kraven för att bli tillfrågade var att företagen skulle befinna sig i verkstadsindustrin och vara lokaliserade i Avesta kommun. Företagets storlek samt specifika resurser och kompetenser var inte avgörande för ett medlemskap.

Nätverket vill inte begränsa antalet partners utan är öppet för förvärv av fler intresserade företag. För att ett företag ska kunna bli en ny partner i AVK så krävs det att de företag som redan ingår i nätverkssamverkan tar ett enhälligt beslut om att företaget är välkommen in som ny medlem.

4.2.1.3 Nätverksbildandet

Det första steget mot bildandet av nätverket AVK togs år 1995 då näringslivsenheten i Avesta kommun bjöd in 25-30 verkstadsföretag som fick förfrågan att ingå i nätverket. Ett antal av dessa var intresserade av att delta. Samverkan var i början ganska löst men blev mer formaliserat år 1999 då medlemsföretagen skrev under ett samarbetsavtal. AVK följde inte någon specifik modell för olika aktiviteter vid bildandet.

Sedan starten har ett företag hoppat av samverkan. Orsaken var att företaget tyckte att samverkan tog för mycket tid och gav för lite tillbaka. Idag ingår nio företag i nätverket samt Avesta kommuns näringslivsenhet. En del av dessa företag har funnits med sedan starten medan andra har tillkommit senare.

Det förtroende och den öppenhet som finns i nätverket har skapats genom att det anordnades gemensamma möten och aktiviteter i starten av nätverkssamverkan. I enkätundersökningen som ligger till grund för rapporten visade det sig att förtroendet mellan medlemmarna i genomsnitt är högt.

4.2.1.4 Stöd och hinder

Nätverket erhåller stöd i form av finansiella bidrag från kommun och vid speciella utvecklingsprojekt även från Verket för innovationssystem (VINNOVA). Det är enklare för företagen att söka bidrag gemensamt än var för sig. Avgifterna och bidragen används till att anställa konsulter, ordna gemensamma kurser samt att marknadsföra nätverket. Näringslivsenheten i Avesta kommun erbjuder nätverket stöd i form av kompetens och rådgivning kring samverkan och avtalsskrivning. Vid utvecklandet av nätverket har konsulter från kommunen hela tiden funnits med som stöd, t ex så fick AVK hjälp med sammanställningen och struktureringen av sitt samarbetsavtal. Ett annat stöd är att vissa personer eller företag är drivande i samverkan.

Hinder för att nätverket ska utvecklas är enligt dess medlemmar bl a bristande engagemang hos aktörerna samt att aktörerna har ont om tid att delta i nätverksmöten och i de aktiviteter som krävs vid t ex marknadsföring av nätverket. Ett annat hinder som nämns är den upplevda

konkurrensen som råder mellan några av nätverkets medlemmar. Det har också visat sig vara svårt att samverka kring större projekt. Det finns nämligen en rädsla för att de ordinarie kunderna ska komma i kläm och en obenägenhet att skapa en projektorganisation på g a kostnaderna.

4.2.1.5 Fördelar med nätverkssamverkan

Företagen i nätverket upplever att den största fördelen med medlemskapet är möjligheten att spara pengar genom gemensamma inköp och marknadsföring. Att vara flera som samverkar innebär även att företagen kan ta emot större order och få fördelaktigare leverantörsavtal.

En annan fördel som nämns av företagens representanter är att nätverket innebär att de blir bekanta med andra företagare inom samma bransch och därmed kan utbyta erfarenheter samt hjälpa varandra med bl a råd och extra produktionskapacitet. Härigenom fås även information om nya kontaktvägar och bättre kännedom om medlemsföretagen samt om personerna bakom dessa.

4.2.1.6 Nackdelar med nätverkssamverkan

Nätverkssamverkan uppfattas även medföra negativa effekter i vissa avseenden t ex att det tar tid att träffas på möten och att några företag känner att de inte kan bidra med något utan bara sitter av mötena. Att det finns en inbördes konkurrens mellan några av företagen uppfattas också som något negativt. Denna konkurrens leder till en viss rädsla för att dela med sig av information mellan företagen då för stor öppenhet kan skada det egna företaget.

Marknadsförings- och försäljningsfunktionen i nätverket har inte fungerat som planerat. Det beror delvis på att engagemanget är otillräckligt och att det finns många olika viljor bland företagen. Enligt nätverkets sekreterare Sven Hidman har det varit tungarbetat att samordna medlemmarna. En del av de drivkrafter som företagen hade vid uppstarten har inte infriats vilket har medfört att vissa företag inte upplever att samverkan bidrar med så mycket.

4.2.2 Juridisk reglering i AVK

4.2.2.1 Grad av integration och organisatorisk form

Företagen i AVK är olika mycket beroende av varandra. Även om ett antal av företagen lägger delorders hos några av de andra medlemsföretagen så är det inte alltid det motsatta gäller. Några av medlemsföretagen har inte så mycket affärer med de övriga enskilda nätverksmedlemmarna utan ger

fristående bidrag till nätverkets helhet. Företagen är relativt oberoende av de andra företagen och nätverket.

Nätverket är ingen juridisk person utan är idag enbart en intresseförening vilket innebär att nätverket inte kan äga något eller fakturera tillsammans. AVK har dock en styrelse där ordförandeposten skiftar mellan de som är ansvariga för respektive företag, men är dock frivillig. Just nu innehas posten av Olle Olsson, inköpsansvarig på AB Näs Verkstäder. Nätverksmöten sker ca sex till åtta gånger per år där ett antal stående punkter och aktuella frågor går igenom. Företagen kan skicka in frågor som de vill ska tas upp under mötet i förväg. Under dessa möten tas beslut som rör nätverkets åtaganden.

4.2.2.2 Avtal som reglerar nätverkssamverkan

År 1999 ingick företagen i AVK ett samarbetsavtal där även Avesta kommuns näringslivsenhet ingår. Avtalet innebar att samverkan blev reglerat. I avtalet behandlas bl a vilka de nuvarande medlemmarna i nätverket är, hur proceduren vid val av nya partners ser ut och hur eventuella tvister ska lösas. I avtalet beskrivs även vilka ändamål som samverkan avser och vilka avtals- och organisationsprinciper som AVK har. Här tas bl a upp att samverkan syftar till att förbättra medlemmarnas lönsamhet men att AVK, som en sammanhållande enhet, inte har några egna vinstsyften. AVK kan dock ombildas till en juridisk definierad enhet om det skulle krävas för att uppnå nätverkets drivkrafter.

Medlemsföretagens respektive verksamheter drivs som självständiga juridiska personer. Genom avtalet har parterna förbundit sig att antingen betala en årlig serviceavgift, vars summa årligen fastställs, eller lämna nätverket. Vid inträde i nätverket tillkommer en inträdesavgift på 5 000 kr. I avtalet regleras även hur AVK styrs (t ex roterande ordförandepost) och hur mötesordningen ser ut. Parterna i AVK har genom avtalet förbundit sig att iaktta sekretess runt all information rörande ett annat medlemsföretag som de direkt eller indirekt erhåller genom nätverkssamverkan såvida den inte redan är allmänt känd eller uttryckligen får spridas offentligt. Medlemsföretagen kan när de vill gå ur nätverket under förutsättning att de motiverar sitt utträde och i görligaste mån fullför eventuella åtaganden gentemot AVK och dess kvarvarande medlemmar.

Det som nätverket kräver av företagen är att de avsätter tid till nätverket, är med på möten och mässor, träffar konsulter och betalar medlemsavgift.

4.2.3 Beskrivning av AVK:s nätverksstruktur

4.2.3.1 Resurser

Nätverkets finansiella resurser utgörs främst av medlemsavgifter som dels består av en grundavgift och dels av en avgift baserad på antalet anställda i företaget samt även av olika bidrag. Dessa resurser används bl a för att finansiera mässdeltagande och för att effektivisera företagets verksamheter genom olika kompetensökande aktiviteter. Nätverket har inga egna intäkter förutom dessa medlemsavgifter och bidrag. Företagens totala omsättning föregående år var 200 miljoner kronor och antalet anställda var 200 stycken.

AVK har en bred verksamhet och har kompetenser inom flera verkstadstekniska områden. Tre av medlemsföretagen arbetar med grovplåtsslageri, svetsning och efterföljande maskinbearbetning. Dessa verkstäder sysslar i huvudsak med legoarbeten. I nätverket ingår även ett företag som har inriktat sig på kugghjul och splines, ett som specialiserat sig på tillverkning av produkter i olika rostfria stålsorter, en målerifirma som utför industriblästring och färdigmålning av leveransklara produkter och ett företag med stor kapacitet och kompetens inom tillverkning av aluminiumprodukter och anodisering. Övriga företag sysslar med tunnplåtsarbeten och efterföljande ytbehandling samt skärning av plåt i kolstål och rostfritt för verkstadsföretag och järnverk. För ytterligare information om AVK:s medlemmar se tabell 1.B i bilaga 1.

4.2.3.2 Gemensamma aktiviteter

Nätverket samverkar inom områdena inköp, marknadsföring samt inom kompetensutveckling. AVK har inget eget vinstsyfte utan de gemensamma aktiviteterna drivs för att generera lönsamhetsökande förbättringar hos de enskilda medlemmarna.

De gemensamma inköpsaktiviteterna i AVK gör medlemsföretagen slagkraftigare då de kan förhandla sig till en större inköpsvolym till lägre pris vid inköpsförhandlingar. Inköp av varor och tjänster ger nätverket kostnadsfördelar som skulle vara omöjliga att få för det enskilda småföretaget.

Företagen har viss gemensam marknadsföring, främst genom att t ex ställa ut på mässor tillsammans. Mässdeltagande kräver insatser från företagen som medför interna kostnader men även externa kostnader till arrangörer och hyra av mässutrustning. Det skulle vara svårt för vissa av företagen i nätverket att ställa ut på en mässa själva på dessa stora kostnader. Det finns även en samverkan om att bevara kommunens

- EMPIRI AVK -

Industriprogram på gymnasiet. Industriprogrammet är viktigt för att företagen i nätverket ska överleva i framtiden. Utan folk som utbildar sig inom industriämnen blir det brist på kompetent personal. Därför görs satsningar från nätverket att gå ut i skolor och informera om verkstadsindustrins betydelse samt att ordna praktikplatser ute på företagen.

Vid olika upphandlingar som t ex inköp och mässhedtagande kan nätverket inte ingå avtal eftersom det inte är en juridisk person. Därför står ett av medlemsföretagen för den externa upphandlingen och kostnaden fördelas sedan bland deltagarna.

Kompetensutvecklingen innebär främst att diskutera personal-, teknik- och arbetsmiljöfrågor och att anordna gemensamma kurser. Genom att anordna kurser och även lära av varandra främjas kompetensutbytet i nätverket. Vid behov, t ex när problem uppstår anlitas en konsult utifrån.

Genom nätverket har företagen stora möjligheter att tillsammans eller var för sig tillverka mycket avancerade produkter. Dock tillverkar nätverket inga egna produkter. Företagen hjälper varandra genom förmånliga avtal med t ex kortare leveranstid och fördelaktigare priser. På så sätt byggs ett stort förtroende som finns mellan företagen i nätverket så vågar de ta emot stora order som de vid behov kan lägga ut hos varandra. I övrigt samverkar nätverket kring produktionsfrågor som att låna personal och hyra varandras maskiner.

Kommunikationen sker direkt mellan företagen, inte via nätverket som mellanhand.

4.2.3.3 Aktörernas relationer i nätverket

Medlemsföretagens möjligheter att påverka nätverkets beslut, åtaganden och utveckling beror på företagets storlek eftersom medlemsavgiften baseras på antalet anställda. Företagen kan framföra sina åsikter och förslag vid nätverksmötena varefter beslut fattas.

Nätverket består av flera skilda verksamheter med kompletterande aktiviteter. Men det förekommer även en liten överlappning bland några av företagens verksamheter vilket gör att det finns en viss konkurrens mellan några av företagen i nätverket.

4.2.4 Framtida utveckling

För att utveckla nätverket har företagsledarna diskuterat en del kring att istället för att förbli en intresseförening bilda t ex en ekonomisk förening.

- EMPIRI AVK -

Diskussionen kom bli en del i samband med en stor förfrågan som hade belagt en del av företagens verkstäder i minst ett år om AVK hade lyckats ta ordern. Sven Hidman insåg att det skulle krävas en gemensam projektorganisation för att kunna genomföra ordern, men en del medlemmar ansåg dock att ett sådant engagemang kunde äventyra de gamla kunderna varför det beslutades att nätverket inte skulle lämna någon offert. Fördelen med en gemensam projektorganisation är att det blir möjligt att genomföra fler gemensamma aktiviteter t ex fakturering.

Det finns inga planer på någon förändring vad det gäller finansieringen av nätverket, utan det är tänkt att det även fortsättningsvis ska finansieras av medlemmarna samt av bidrag utifrån.

AVK är nöjd med antalet medlemsföretag i nätverket och jobbar därför inte aktivt med att värva fler medlemmar. Företag som passar in i gruppen och som är intresserade av att delta i nätverkssamverkan är dock välkomna.

Enligt ledarna för medlemsföretagen i AVK så finns det en del saker som kan förbättras med nätverket, bl a att utveckla och förbättra det gemensamma marknadsföringsarbetet. Det skulle innebära en större synlighet vilket är viktigt eftersom AVK idag inte är så kända på marknaden. Andra förslag på förbättringar är att öka de deltagande aktörernas vilja att placera order hos varandra samt att utöka samverkan med kommunens Industriprogram på gymnasiet och arbetsförmedling. En ökad inköpssamverkan är också en önskan från ledarnas sida. Vikten av att ha en person i nätverket som håller samman det hela och driver på samverkan är något som betonas av medlemmarna. Utan en sådan person är det lätt att nätverkssamverkan avstannar och att nätverket upplöses.

Enligt Sven Hidman ser nätverkets framtid hygglig ut men det kräver större engagemang av dess medlemmar.

4.3 Arctic Steel Circle

Arctic Steel Circle (ASC) är ett nätverk inom stål- och plåtbranschen i Norrbotten och har medlemsföretag från Boden-, Luleå-, Kalix-, Gällivare-, Kiruna- och Övertorneåkommun.

4.3.1 Faktorer som har påverkat ASC:s tillkomst och samverkansmöjligheter

4.3.1.1 Drivkrafter bakom och risker med nätverksbildandet

LuCoil Steel AB som är ett dotterbolag till SSAB Tunnbrå, har uppgiften att försörja marknaden med stål och producera halvfabrikat till södra Sverige och utlandet. LuCoil kom år 2002 med en idé om att företag skulle gå samman och göra färdiga unika produkter av detta stål och på så sätt även stärka underleverantörsindustrin i Norrbotten genom att samverka istället för att konkurrera. Drivkrafterna från LuCoils sida var tydliga och de företag som valde att ingå i samverkan hade liknande syften. Företagen hade dock även drivkrafterna att bli gemensamt utveckla produkter, ett arbete som annars blivit för kostsamt för ett enskilt företag, samt att samverka istället för att konkurrera. Företagen tyckte inte att det fanns några bättre alternativ för att uppnå dessa drivkrafter än genom att delta i nätverket.

Med dessa drivkrafter som bakgrund blev ASC:s affärsidé att utveckla, tillverka och sälja produkter i ultrahöghållfast kallvalsad plåt samt erbjuda helhetslösningar med högt värde för slutkunden.

Nätverkets mål är att stärka samverkan med varandra, att utföra gemensamma uppdrag, att göra marknadsundersökningar för att kartlägga behoven av olika stålprodukter och tjänster som nätverket kan erbjuda, att göra ASC till ett känt begrepp på marknaden genom marknadsföring och att gemensamt kompetensutveckla medarbetare i företagen. Andra mål med nätverket är att vara en långsiktig leverantör, öka tillväxten och lönsamheten i medlemsföretagen, att utveckla nya produkter tillsammans och att öka förädlingsgraden på produkterna. Med den samlade kompetensen som nätverket har siktar ASC på att kunna tillmötesgå fler och större kunder, nå en större marknad samt utveckla nya produkter.

Nätverket har visionen att vara ett ledande kompetens- och tillverkningscentrum för kvalificerade stålprodukter i Norden år 2010.

Då nätverket bildades fanns det en medvetenhet om att vissa risker kunde uppstå med samverkan. Dessa risker var bland annat att samverkan inte skulle

kunna utnyttjas helt och hållet på grund av de geografiska avstånden mellan medlemsföretagen, att det skulle bli svårt för ett enskilt företag att se vilket värde samverkan bidrar med samt att det skulle bli svårt att hitta samverkansformer som passar alla.

4.3.1.2 Val av partners

De företag som blev tillfrågade att ingå i nätverket hade en verksamhet som på olika sätt passade in i konstellationen för att kunna möjliggöra drivkrafterna med nätverket. Den geografiska placeringen av företagen var mindre viktig. Alla tillfrågade företag var inte intresserade av samverkan och vissa företags kommuner ville inte hjälpa till att bidra ekonomiskt till nätverket, vilket var tvunget för att ingå i EU-projektet (se kapitel 4.3.1.3). Idag består nätverket av elva företag av blandad storlek, alltifrån en person och upp till 70 stycken. Detta har enligt enkätundersökningen inte inneburit några problem utan istället varit positivt då alla har olika kompetens att dela med sig av samt att alla utgör en behövlig del eftersom vissa gör helhet och andra detaljer. Tillsammans har företagen en stor mångfald av kompletta maskinutrustningar och kompetens som gör det möjligt att konkurrera om större jobb.

Enligt Åsa Fredriksson, samordnare i ASC, betyder företagen och den inställning de har till att samverka mycket för hur nätverkssamverkan utvecklas och drivs framåt. En avgörande faktor för hur framgångsrikt ett nätverk kan bli är enligt Fredriksson vilka människor man har att göra med. Det krävs eldsjälur. Därför är nätverket mycket beroende av de partners som från början valdes.

4.3.1.3 Nätverksbildandet

Samverkan startade år 2002 då LuCoil tillsammans med en inhyrd projektledare kontaktade olika företag för att höra om de var intresserade av nätverksidén. Till en början gjordes en inventering av företag som kunde vara aktuella för nätverket. Projektledaren samt Norrbottens Handelskammare samverkade i att ansöka projektmedel från EU för att ha resurser till att kunna sätta igång uppstartsarbetet.

ASC följde inte någon speciell modell vid sitt bildande utan utförde olika aktiviteter på eget initiativ. Inledningsvis anordnades det olika aktiviteter och möten för att företagen skulle lära känna varandra samt för att skapa större förtroende och öppenhet i nätverket. Företagen har även vid flera olika tillfällen fått besöka varandras företag och sett varandras verksamheter. I och med detta vet företagen vad de andra gör och har nu lättare att ta kontakt med varandra då de behöver hjälp. Nätverkets ledning

har även försökt skapa en medvetenhet om vad samverkan går ut på bland de anställda på olika möten.

4.3.1.4 Stöd och hinder

Det finns flera faktorer som har underlättat ASC:s bildande och utveckling. Nätverket har haft god hjälp av EU-bidraget samt de bidrag som erhålles av de inblandade kommunerna. ASC har även ett samarbete med Luleå Tekniska Universitet vars forskning och utbildning inom stålområdet ger nätverket god utvecklingspotential i produktutvecklingsprocessen. Ett annat stöd för ASC är det ultrahöghållfasta stålet som underlättar uppfyllandet av nätverket mål. Det finns även andra faktorer som varit till stöd för nätverket men som är svårare att precisera. Det handlar t ex om att vissa personer har varit väldigt engagerade och drivande.

Det finns även faktorer som upplevs hindra nätverkets tillväxt. Dessa är bl a att det finns konkurrens från andra mekaniska verkstäder och från företag som tillverkar liknande produkter i andra material, att utvecklingen av nya produkter kan komma att stagnera samt att eldsjälar försvinner. En annan hindrande faktor är rädslan för konkurrens inom nätverket vilket kan medföra försämrat förtroendet, misstänksamhet och att företagen inte öppnar sig helt för andra. Det som försvårar arbetet är även att en del företag ligger geografiskt långt ifrån varandra vilket till viss del hindrar att samverkan ska kunna utnyttjas fullt ut. De geografiska avstånden blir ett problem när det t ex gäller att hyra annans maskinutrusning eller att låna personal av varandra. Ytterligare en faktor är brist på tid.

4.3.1.5 Fördelar med nätverkssamverkan

De fördelar som nätverkssamverkan har medfört är bl a att företagen kan nyttja varandras maskinpark istället för att själva investera i en viss maskin som får dålig beläggning. På så sätt kan företagen få jämnare beläggning i sina maskinpark under t ex lågsäsong. Då förtroendet successivt vuxit fram så har kontakterna mellan företagen utnyttjats mer. Det har inneburit att ett företag har kunnat få hjälp snabbt och enkelt av sina samverkanspartners. Överhuvudtaget verkar alla företag se det som positivt att så många nya kontakter knyts.

Nätverkets samlade kompetens och yrkesskicklighet gör företagen mer konkurrenskraftiga, de kan nu samverka istället för att konkurrera. De använder även den gemensamma kompetensen till produktutveckling vilket många av företagen tycker fungerar mycket bra.

Genom att ställa ut på mässor tillsammans och liknande har vissa kostnadsbesparingar för varje enskilt företag kunnat göras. Samverkan har även medfört att företagen når fler kunder och marknader än de gjort tidigare. En annan fördel som nämns av företagsrepresentanterna är att riskerna med samverkan minskar på grund av att nätverket delvis är externt finansierat.

4.3.1.6 Nackdelar med nätverkssamverkan

Accelerationssträckan har varit lång för ASC. Det har tagit tid för företagen att lära känna, fatta förtroende och öppna sig för varandra. Eftersom det egna företaget alltid sätts i första hand så har samverkan haft svårt att få tillräckligt med utrymme. Samverkan upplevs stjäla för mycket tid från respektive företags egen verksamhet. Vissa företag satsar mer tid och är mer engagerade än andra vilket gör att det kan gå långsamt i vissa processer. I dagsläget är det vissa företag som gör grovjobbet medan några företag är mer passiva.

En annan svårighet med samverkan är att företagen är lite för olika vilket gör att det är svårt att hitta samverkansformer så att alla företag kan få ut lika stort värde av nätverket. Samverkan gynnar vissa företag mer än andra och därigenom känner inte alla företag sig lika delaktiga och engagerade. Det är många viljor som ska tas hänsyn till vilket gör att alla inte blir helt nöjda.

4.3.2 Juridisk reglering i ASC

4.3.2.1 Grad av integration och organisatorisk form

Flera av nätverkets medlemmar är uppdragsgivare åt varandra. Vissa medlemsföretag lägger delorders hos företag de i sin tur fått en order av men bland några företag sker orderläggningen endast enkelsidigt. Några företag är dock mindre beroende av de övriga enskilda företagen och bidrar mer till nätverkets helhet. Företagen är relativt oberoende av hur det går för de andra företagen och nätverket.

Inledningsvis var samverkan i ASC informell men i slutet av år 2004 bildade företagen i nätverket en ekonomisk förening. Detta för att främja medlemmarnas ekonomiska intressen och önskemål. I och med bildandet av den ekonomiska föreningen väljs vid föreningsstämman fem representanter från företagen som ska ingå i styrelsen. Styrelsemöten hålls ca tio gånger per år och det är styrelsen som lägger upp affärsplanen och fattar beslut kring nya projekt som ska tas i akt. Ordförande i föreningen är Bernhard Lindström, före detta vd på LuCoil. Åsa Fredriksson är inhyrd samordnare

och informatör på uppdrag av styrelsen. Samordnaren är föredragande på styrelsemöten. Dessa två personer är i dagsläget de enda som enbart jobbar med nätverket.

4.3.2.2 Avtal som reglerar nätverkssamverkan

Föreningen har inget samarbetsavtal utan följer särskilda stadgar. Dessa behandlar nätverkets ändamål och verksamhet, inträde och utträde ur medlemskapet, de skyldigheter varje företag i föreningen har, uteslutning av medlem, avgifter och insatser, de rättigheter och skyldigheter en ekonomisk förening har m m. Utöver stadgarna finns det ett sekretessavtal skrivet mellan företagen som behandlar den gemensamma produktutvecklingen. I övrigt så skrivs avtal för varje nytt projekt som föreningen åtar sig. Då avgörs hur kostnader och intäkter ska fördelas mellan företagen, vem som tar på sig ansvaret för t ex bankkrediter och vem som blir projektledare. En viss procent av vinsten på projektet ska tillfalla föreningen. Ibland är dock marginalerna på ett projekt för små för att det ska bli någon större vinst till föreningen.

De krav som ställs på varje medlemsföretag är att de engagerar sig, är delaktiga, betalar sina medlemsavgifter och följer stadgar och sekretessavtal.

4.3.3 Beskrivning av ASC:s nätverksstruktur

4.3.3.1 Resurser

De resurser som utgör föreningens kapital erhålls främst genom medlemsavgifter, EU-bidrag samt bidrag från kommuner. Föreningen kommer att erhålla EU- och kommunbidrag endast ett år till framöver. För övrigt finansieras föreningen genom vinster på projekt.

Tillsammans hade företagen ca 300 anställda och en omsättning på runt 350 miljoner kr år 2005. Någon gemensam omsättning räknar nätverket inte på. Det är för svårt att skilja den direkta och indirekta omsättningen som nätverket ger.

De resurser som finns tillgängliga i form av teknik och kompetens ligger främst i tillverkning av ultrahöghållfast stål. Det ultrahöghållfasta stålet som LuCoil framställer är tunt men också mycket stark. Det är upp till 55 procent effektivare än konventionellt stål. Detta stål är den resurs som utgör grunden för de produkter som gemensamt utvecklas.

- EMPIRI ASC -

Vidare finns teknikresurser och kompetens inom bearbetning av material, bockning, svetsning, transporter, containrar och släptillverkning. Det finns även en del spetskompetenser som perforering, metallografisk labbverksamhet anpassad för stål, laserskärning m m. I tabell 1.C i bilaga 1 redogörs mer ingående för ASC:s medlemsföretag.

4.3.3.2 Gemensamma aktiviteter

De aktiviteter som är gemensamma inom ASC är produktutveckling, produktion, marknadsföring, försäljning, administration och kompetensutveckling.

Företagen i ASC samverkar kring produktutveckling vilket innebär att de gemensamt utvecklar nya produkter. Nätverket utför i samband med produktutvecklingen marknadsundersökningar för att avgöra produktens marknadspotential. Produktutvecklingsprocessen börjar med att det sker diskussioner gemensamt i hela nätverket och sedan i mindre grupper. I enskilda projekt för produktutveckling finns det externa resurser, t ex konstruktörer till hjälp, de har dock ingen beslutanderätt utan styrelsen tar alla beslut kring utvecklingen av produkter. Vid delprojekt inom produktutvecklingsprocessen utses en projektledare som ansvarar för genomförandet av projektet. Vissa av de produkter som utvecklats kommer alla företag att vara med och producera medan andra produkter endast kommer att tillverkas av några av företagen. En del produkter har patentsökts och kommer om möjligt att börja tillverkas gemensamt inom en snar framtid. Samarbetet med Luleå Tekniska Universitet ger stora utvecklingsmöjligheter för nätverket i detta område. Produktutvecklingen är den aktivitet som är mest integrerad av de ASC i dag samverkar kring.

Nätverket marknadsför sig till viss del gemensamt, i huvudsak på mässor och genom workshops, annonser, artiklar samt en egen hemsida och genom olika produkt- och annonsblad. De marknader ASC i huvudsak riktar sig till är Sverige och övriga Norden, Barents samt urval i övriga Europa och vänder sig främst till industrier inom verkstad, metall, transport, gruva, skog, trä, bygg och livsmedel. ASC är idag inte så kända på marknaden men den senaste tiden har nätverket uppmärksammats mer, bl a efter Elmia-mässan som ägde rum i november år 2005, och nätverket har fått fler förfrågningar. På senare tid har det även genomförts träffar där befintliga och potentiella kunder har bjudits in i marknadsföringssyfte. Det har visat sig vara lyckat och kommer att genomföras fler gånger.

ASC har även viss försäljning och produktion gemensam och erbjuder gemensamma offerter till kunder. Kunden skickar anbudsförfrågan till ASC

- EMPIRI ASC -

och samordnaren för ASC skickar sedan förfrågningen till hela nätverket. Det/de företag i nätverket som är intresserade av att lämna anbud svarar till samordnaren för ASC, som meddelar de övriga i nätverket om offert ska lämnas. Det/de företag som kan ta jobbet bildar en projektgrupp och skriver ett samarbetsavtal för det uppdraget. Det är det/de företagen som ansvarar för kvalitet, leverans m m. Ett av företagen utses till projektledare och det blir företagets ansvar att koordinera aktiviteterna vid produktionen. Offert lämnas på brevpapper för Arctic Steel Circle. Projektgruppen beslutar också hur många procent av vinsten som ska tillfalla föreningen. Då inget medlemsföretag kan ta på sig uppdraget svarar samordnaren till kunden att föreningen inte avser att lämna anbud. Alla förfrågningar som kommer in via föreningen blir ett ASC-projekt även om det bara är ett företag som tar jobbet. Det är dock vanligast att det är flera företag som tillsammans tar ordern.

Den administration som sker gemensamt i ASC är att företagen tillsammans planerar och styr föreningen.

Samverkan innebär också kompetensutveckling genom t ex föreläsningar, att bolla idéer med varandra, utbyta kunskap och erfarenheter och dra nytta av varandras kunskap. På så sätt får företagen tillgång till snabb information. Aktiviteter vid kompetensutveckling diskuteras först i hela nätverket och sedan tar styrelsen det slutliga beslutet.

Samordnaren i nätverket är den sammanhållande länken för offerter, möten, aktiviteter och marknadsföring. Företagen kommunicerar dock inte genom samordnaren eller nätverket utan kommunikationen sker direkt mellan företagen.

4.3.3.3 Aktörernas relationer i nätverket

Företagen i ASC har ett likvärdigt maktförhållande där alla medlemmar har lika stort inflytande i och med att varje företag förfogar över var sin röst i den ekonomiska föreningen. Det är företagen gemensamt som väljer ut styrelsen. Vid årsstämmor och liknande möten diskuteras olika frågor och röstning sker om hur nätverket ska fortsätta bedrivas.

Aktörerna i ASC verkar alla inom den verkstadstekniska underleverantörsindustrin. Några av företagen har liknande verksamheter som överlappar varandras och kan ibland konkurrera om samma jobb. De flesta av företagen använder dock sina resurser på så pass olika sätt att de istället kompletterar varandras standardaktiviteter. En del jobbar enbart med halvfabrikat, vissa med helhetslösningar och andra med analyser o s v.

4.3.4 Framtida utveckling

ASC är medvetna om att det viktigt att det kommer fler jobb och uppdrag till föreningen för att kunna utvecklas ytterligare och anser det därför vara oerhört viktigt med fortsatt marknadsföring. Enligt Lindström och Fredriksson är det svårt med gemensam marknadsföring helt och hållet. Ett företag kan inte lova eller gå ut med en offert från ett annat företag till kunden utan att vara insatt i företaget ifråga. De anser vidare att företagen är för olika och att det skulle krävas en rejäl organisation och administration för att göra detta möjligt. Ett företag i nätverket kommer alltid ha kunder vid sidan om ASC. Lindström vill inte kalla ett nätverk komplett förrän nätverket underordnar sig en central styrelse där marknadsföring, administration och försäljning är gemensamt. Att komma dit kan ta mycket lång tid men det är inget som det finns några planer för i dagsläget. För tillfället ligger siktet på att förhoppningsvis kunna börja producera de gemensamt framtagna produktidéerna. Det är viktigt att nätverket kommer igång med att tillverka och sälja de patentsökta produkterna för att gemensamt börja tjäna pengar eftersom bidragen snart upphör.

För att få fler av nätverkets medlemmar engagerade finns det förslag på att arbeta i mindre grupper för olika processer. Lindström anser även det vara viktigt att ASC-konceptet genomsyrar alla företagen så att de inser vilka möjligheter nätverket kan ge.

Det finns fler företag som har visat intresse att få bli medlem i nätverket. ASC stänger inte dörren för att värva fler medlemmar men de är medvetna om och har i åtanke att det kan bli ohanterligt med för många företag.

Enligt Fredriksson är det viktigt att lyssna av vilka investeringar som behöver göras och kanske även ta det gemensamt i föreningen. Det finns även en tanke att anställa en säljare som enbart arbetar för nätverket och fungerar som projektfördelare. Det finns också ett intresse från nätverkets medlemmar att samverka kring fler processer, bl a gemensamt inköp.

ASC betonar också hur viktigt det är för nätverkets utveckling att det finns drivande personer och eldsjälur samt att personkemin är väldigt viktig eftersom företagens samverkan är beroende av den.

5 Analys

I detta kapitel analyseras den empiriska studien med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen har samma upplägg som teori- och empirikapitlet. De undersökta nätverken analyseras var för sig. Författarnas egna tolkningar görs utifrån den teoretiska referensramen.

5.1 Danish Manufacturing Group

5.1.1 Faktorer som har påverkat DMG:s tillkomst och samverkansmöjligheter

5.1.1.1 Drivkrafter bakom och risker med nätverksbildandet

Den avgörande drivkraften bakom bildandet av DMG var möjligheten för företagen att tillsammans producera mer kompletta lösningar och produkter. Syftet med nätverket var alltså att genom att utnyttja varandras kompetenser och resurser gemensamt skapa affärer som inte hade varit möjliga för de enskilda företagen. Utifrån denna drivkraft så var syftet med DMG att skapa ett typiskt affärsdrivande nätverk. Eftersom nätverket även jobbar utefter detta syfte så kan DMG också i praktiken betecknas som ett affärsdrivande nätverk.

Eftersom motivet bakom nätverksbildandet var att skapa nya affärer genom att kombinera medlemsföretagens resurser och kompetenser så är DMG i första hand ett offensivt nätverk. Samverkan kan emellertid även ses som ett sätt att avvärja ett gemensamt hot i form av konkurrens från lågkostnadsländer. DMG kan därför också betraktas som ett defensivt nätverk. Nätverkssamverkan går dock inte i första hand ut på att öka den lokala sysselsättningen, skapa små affärer såsom distribution och gemensamma inköp eller intern kompetensutveckling som är karaktäristiskt för ett defensivt nätverk. DMG är därför först och främst ett offensivt nätverk.

En risk som uppmärksammades och togs hänsyn till vid bildandet av nätverket var att om en medlem skulle svika eller misslyckas och inte lyckas leverera så skulle det även innebära nackdelar för de övriga parterna i nätverket. För att undvika att det skulle hända så valdes nätverkets partners ut mycket noggrant. Eftersom DMG är ett offensivt affärsdrivande nätverk så skulle även konkurrens mellan medlemmarna innebära en stor risk. Konkurrensen skulle kunna leda till en minskad benägenhet att dela med sig

- ANALYS DMG -

av information och erfarenheter mellan företagen och en ökad misstänksamhet som skulle hindra nätverkssamverkans utveckling och förmåga att uppfylla drivkrafterna bakom nätverket.

5.1.1.2 Val av partners

Vid bildandet var DMG mycket noga med att det inte skulle finnas någon konkurrens mellan medlemmarna och att de hade förtroende för varandra. Konkurrens undveks genom att inga av medlemsföretagen fick konkurrera om samma kunder med liknande produkter. Risken för dåligt förtroende mellan medlemmarna minskades i och med att flera av företagen kände varandra sedan tidigare och hade kännedom om varandras verksamheter.

Eftersom den största drivkraften bakom nätverket är att tillverka mer kompletta lösningar så krävs det att företagen tillsammans har de kompetenser och resurser som behövs för att genomföra dessa systemlösningar. Medlemsföretagen uppfyller det här kravet då de tillsammans förfogar över bl a design, konstruktion, plåtbearbetning samt avancerad elektronik. Det är dock även viktigt att de passar väl ihop och att samtliga av nätverkets parter känner att de har något att bidra med. De företag som idag ingår i nätverket känner att de kan ingå i de gemensamma projekten och att de bidrar till nätverket. Ett av de ursprungliga medlemsföretagen, Micotron A/S, som arbetade med tekniska plastlösningar hade dock p g a av sin verksamhet svårt att ingå i gemensamma projekt och hamnade därför utanför. Micotron valde p g a av att de inte passade in att självmant lämna nätverket. Från början hade DMG alltså valt medlemmar från lite för skilda verksamheter.

I ett offensivt nätverk är det viktigt att antalet medlemmar inte blir för stort, helst ska medlemstalet inte överstiga fem. Vid starten hade DMG sex medlemsföretag och idag har de fem, vilket kan ses som lagom. Företagen har tillsammans de kapaciteter och resurser som krävs för att erbjuda sina kunder mer kompletta lösningar utan att antalet medlemmar gör det svårt att samverka. Om de blir fler medlemmar kan det bli svårt att samordna arbetet om inte nätverket delas in i mindre subgrupper.

Sammantaget genomfördes valet av partners på ett bra sätt eftersom det togs hänsyn till drivkrafterna bakom bildandet och de risker som hade identifierats försökte motverkas. Medlemmarna valdes efter vad de kunde erbjuda och tillföra nätverket, var de var lokaliserade var inte lika viktigt förutom att det skulle vara danska företag. Det var ingen slump att just medlemsföretagen valdes till partners utan det var genomtänkt. Detta skapar

en bra grund för DMG:s fortsatta utveckling och ökar nätverkets förutsättningar och möjligheter till att uppnå sina mål.

5.1.1.3 Nätverksbildandet

DMG följde inte någon specifik modell vid bildandet men utifrån kapitel 3.1.4 så kan nätverkets bildande beskrivas i följande steg:

Idésteget började då företaget Hougaard & Koefoed as presenterade sin idé om ett nätverk för potentiella samverkanspartners. Genom företagets vd Erik Mørup togs det kontakt med andra företag som kunde passa in i nätverket. I och med att Mørup kände till många danska verkstadsföretags verksamheter och ledningar sedan tidigare genom bl a kontakter på mässor, så underlättade det arbetet med att få fram lämpliga samverkanspartners och ta kontakt med dessa. Idésteget avslutades då företagen Hougaard & Koefoed as, Setiket A/S, Holm's Finmekanik, Micotron A/S, ALPHA-elektronik A/S och DeMeco ApS beslöt sig för att tillsammans bilda ett nätverk.

I det nästa steget, *etableringssteget*, försökte medlemsföretagen att lära känna varandra bättre. Efter att Hougaard & Koefoed as, Setiket A/S, Holm's Finmekanik, Micotron A/S, ALPHA-elektronik A/S och DeMeco ApS bestämt sig för att starta ett gemensamt nätverk så genomfördes en konferens för medlemsföretagens medarbetare där de olika företagens verksamheter och arbetssätt presenterades. Konferensen erbjöd en bra möjlighet för företagens medarbetare att lära känna och få förtroende för varandra. Enligt enkätstudien så är förtroendet mellan nätverkets parter stort vilket tyder på att DMG har lyckats med att få medlemmarna att lära känna varandra och skapat förståelse för deras respektive verksamheter. I det här steget skrev medlemsföretagen även under ett samarbetsavtal som innebar klara riktlinjer för nätverkets fortsatta arbete och utveckling. Medlemsföretagen beslutade sig för att nätverket till en början skulle vara informellt och endast regleras av ett gemensamt samarbetsavtal men att det skulle kunna göras mer formellt om medlemmarna så kom överens.

Under *utvecklingssteget* fastställdes de rutiner som skulle gälla vid gemensamma projekt, bl a rörande koordination och fakturagång. Nätverkssamverkan fortsatte annars på den väg som hade stakats ut under etableringssteget. Enligt Mørup har bl a tidplaner och budgetar, t ex olika lönsamhetsmål för kommande år använts som styrmedel. Det var också under den här fasen som två av medlemsföretagen, Micotron A/S och ALPHA-elektronik A/S, märkte att de inte passade in i samverkan och valde därför självmant att lämna nätverket. Som ersättare till ALPHA-elektronik

- ANALYS DMG -

A/S kom företaget Protec Electronics ApS in i nätverket. DMG kan på många sätt betraktas som att fortfarande befinna sig i utvecklingssteget. Ett exempel är att nätverket håller på att bygga upp en gemensam försäljningsstruktur, t ex så anställdes en försäljningschef under sensommaren 2005. Det finns även planer på att utveckla den gemensamma kunddatabasen ytterligare. För att öka sin profilering gentemot kunderna så ombildades DMG till ett aktiebolag under 2005.

Under utvecklingssteget har DMG marknadsfört sig både gentemot medarbetare och mot externa intressenter som kunder och leverantörer. Den interna marknadsföringen har bedrivits genom att företagen har informerat sina medarbetare om nätverket och dess syfte. Sørensen anser dock att nätverksidén bör förankras mer bland medarbetarna för att öka deras motivation. Marknadsföringen gentemot de externa intressenterna har skett genom bl a gemensamt deltagande på mässor, gemensamma produktblad och broschyrer, egen hemsida samt att de olika medlemsföretagen har informerat sina kunder om DMG.

DMGs *värderingssteg* har bedrivits och bedrivs fortfarande parallellt med utvecklingssteget. Allteftersom nätverket utvecklas så fås information om såväl interna som externa intressenters synpunkter. Den externa responsen från kunderna har hitintills övervägande varit positiv. Internt testas nätverkets utvecklingsarbete genom att de olika parterna framför sina synpunkter till DMG:s ledning t ex på styrelse- eller styrgruppsmötena. Enligt Mørup så välkomnas kritiska problemställningar i nätverket. Utifrån enkäterna så verkar medlemsföretagen hittills vara nöjda med nätverkets arbete och utveckling.

DMG har genomgått idé- och etableringssteget och befinner sig i dagsläget i utvecklings- och värderingssteget. Genom att t ex bilda aktiebolag och bygga upp rutiner och struktur för gemensam produktion och försäljning så har nätverket kommit ganska långt i utvecklingssteget men siktar på att fortsätta med utvecklingsarbetet även i framtiden. Det finns t ex planer på att utveckla den gemensamma marknadsföringen och kunddatabasen ytterligare. Att förankra nätverksidén bland företagets medarbetare ännu mer är också viktigt.

DMG har genomfört de olika stegen i bildandet utan extern hjälp och enligt teorin på ett sådant sätt att det ger nätverket förutsättningar för en bra fortsatt utveckling och en god samverkan mellan dess parter.

5.1.1.4 Stöd och hinder

DMG bedrivs helt utan något finansiellt stöd från t ex de danska motsvarigheterna till kommun och landsting. Detta kan ses som en styrka i och med att medlemmarna vet om att de klarar sig själva utan någon hjälp utifrån. Att nätverket inte är beroende av bidrag utifrån innebär på ett sätt en trygghet för DMG eftersom exempelvis olika politiska beslut gällande policy för statliga, kommunala och andra former av finansiella bidrag inte påverkar nätverkets fortsatta utveckling, i alla fall inte negativt. Att klara sig på egen hand innebär dock även en risk och ett ökat ansvar för medlemmarna själva. Risken består bl a i att DMG:s lönsamhet kan bli dålig och att medlemmarna inte själva klarar av att finansiera nätverket. Om det inte finns medel för att finansiera nätverkets framtida projekt eller pågående aktiviteter så innebär det ett stort hinder för DMG.

Ett möjligt hinder för DMG på företagsnivå kan vara deras bristande erfarenheter av tidigare nätverkssamverkan. Eftersom nätverket inte får någon hjälp eller stöd utifrån så är det beroende av att dess medlemmar själva fattar rätt beslut. DMG har inte funnits så länge och håller fortfarande på att utvecklas vilket gör att det finns en viss osäkerhet rörande nätverkets lönsamhet. Om kunderna t ex inte skulle acceptera nätverkets produkter så skulle det vara ett mycket stort hinder för DMG.

Ett stort stöd på individ- och företagsnivå är det stora förtroende och engagemang som företagets ledningar har både för nätverket som helhet och för varandra. Förtroende och engagemang hos nätverkets deltagare är viktigt och en förutsättning för en lyckad nätverkssamverkan. Andra stöd på företagsnivå är de faktorer som gör det möjligt att uppfylla nätverkets mål. I DMG:s fall består dessa faktorer främst av möjligheterna till resurskomplettering.

Nätverkets fortsatta utveckling kommer att leda till en ökad integration mellan medlemsföretagen vilket innebär att det kommer att ställas högre krav på att de är villiga att ingå kompromisser och ge upp en del av sin självständighet. I fall någon eller några parter inte accepterar detta kommer det att utgöra ett hinder på individnivå för DMG.

5.1.1.5 Fördelar med nätverkssamverkan

En fördel med DMG är möjligheten för företagen att genom att dra nytta av varandras kompletterande resurser kunna erbjuda kunder mer kompletta lösningar samt genom att utnyttja varandras produktionskapaciteter få skalfördelar. Detta tyder på att företagen kompletterar varandra bra vilket var en avgörande faktor vid valet av partners. Systemlösningarna och

- ANALYS DMG -

skalfördelarna innebär olika konkurrensfördelar för medlemsföretagen. Dessa möjligheter skulle DMG kunna utnyttja mer och nätverkets mål är också att utvidga sin samverkan. För att få in fler orders så arbetar DMG med att utöka den gemensamma marknadsföringen så att fler potentiella kunder blir medvetna om nätverket och vad det kan erbjuda. Nätverket har kapacitet för att ta emot fler orders än vad det gör i dagsläget.

Att företagen tillsammans utgör en större verksamhet är även det en fördel gentemot kontakterna med leverantörerna vid t ex inköp och andra förhandlingar. Det skulle DMG kunna utnyttja mer än vad det gör idag. En anledning till att inköpssamverkan inte är integrerad kan bli bero på att de respektive företagens medarbetare är vana vid att själva välja sina produkter och leverantörer samt att avståndet mellan några av företagen är relativt stort.

En annan fördel är att medlemmarna tillsammans kan dela på olika omkostnader som exempelvis mässdeltagande vilket var ett syfte med nätverket. Nätverksdeltagandet innebär också en möjlighet för de olika medlemsföretagens ledningar att träffas och prata med varandra. Medlemmarna kan dela med sig av sina erfarenheter och diskutera olika gemensamma problem. Representanter för nätverket har själva påpekat att det är ensamt att leda ett företag vilket gör att enbart den sociala samvaron kan ses som en fördel med medlemskapet.

5.1.1.6 Nackdelar med nätverkssamverkan

En nackdel med de flesta nätverk är att det tar tid från det ordinarie arbetet i det egna företaget. Detta är även fallet med DMG men det är inget som medlemmarna själva nämner som en nackdel. En anledning till detta kan vara att deltagarna ser nätverksarbetet som något givande och viktigt och inte som något tidsödande. Detta visar att stegen i nätverksbildandet har genomarbetats på ett bra sätt och har fått medlemmarna införstådda i vad nätverket kan tillföra respektive företag.

En upplevd nackdel med samverkan i DMG är att implementeringen av olika förslag tar tid och kan vara svår. Det kan bero på företagets brist på erfarenhet från liknande samverkan. Det är dock fullt normalt med implementeringssvårigheter i en sammanslutning av flera självständiga och oberoende företag. Ett sätt att minska försvåringen vid olika implementeringar är att öka integrationen mellan medlemmarna i vissa funktioner och där kanske införa en gemensam ledning för de enskilda företagen. Det kommer dock att medföra andra nackdelar för företagen som t ex ett minskat oberoende och inflytande.

- ANALYS DMG -

En företagsrepresentant nämnde i enkäten att företaget genom medlemskapet blivit konkurrent till några av sina egna kunder. I och med att företagen nu tillsammans tillverkar mer kompletta lösningar så kan detta ses som en naturlig följd av nätverkets syfte.

Företagen har även märkt en viss identitetsförvirring hos sina kunder p g a medlemskapet i DMG. Detta är inte heller ovanligt och kan avhjälpas med en lite mer intensiv informationskampanj mot sina nuvarande kunder. Problemet med identitetsförvirring var som störst under den första tiden efter bildandet av DMG och har nu avtagit.

5.1.2 Juridisk reglering i DMG

5.1.2.1 Grad av integration och organisatorisk form

Då företagen har bildat ett gemensamt dotterbolag, DMG A/S, och producerar gemensamma produkter som de även marknadsför tillsammans så kan nätverket anses ha en hög grad av integration och passar bra in under beteckningen strategisk allians. Beroendeförhållandet mellan nätverkets aktörer kan dock karaktäriseras som både seriekopplat och ömsesidigt eftersom det i vissa fall förekommer ett ömsesidigt utbyte mellan parterna medan det i andra fall är enkelsidigt. Några av medlemsföretagen har på så sätt en närmare samverkan med vissa av aktörerna än de övriga. DMG kan utifrån detta betecknas som en blandning av en strategisk allians och ett industriellt nätverk.

DMG var från början ingen formell organisation men valde att bli ett aktiebolag år 2005. Nätverket kan därför i starten betecknas som samverkan genom ledningsgrupp. DMG var därmed ingen juridisk person under de första åren och kunde bli inte offerera gemensamma produkter. DMG:s nuvarande bolagsform passar bra för ett offensivt affärsdrivande nätverk. Nätverkets val av företagsform stämmer därför väl överens med dess drivkrafter och nuvarande aktiviteter. Förutom de fördelar som kommer med att vara en juridisk person så medför ombildandet till aktiebolag en större satsning från företagets sida och symboliserar att medlemmarna verkligen tror på samverkan. Bildandet av aktiebolaget kan ses som en strävan från DMG:s sida att öka kundernas förtroende för nätverket. Samtliga medlemmar är dock inte med i aktiebolaget utan DeMeco valde att stå utanför eftersom företaget skilde sig ifrån de övriga både vad det gäller storlek och verksamhet. I övrigt fungerar DeMeco som en fullvärdig medlem av nätverket. Samtliga nätverksmedlemmar förefaller vara nöjda med den här lösningen och det verkar inte ha inneburit några problem.

5.1.2.2 Avtal som reglerar nätverkssamverkan

DMG:s medlemmar har upprättat ett gemensamt samarbetsavtal som utgör riktlinjer för nätverkssamverkan. Avtalet tar upp sådant som är viktigt för att samverkan ska fungera väl exempelvis vad syftet med samverkan är. I avtalet ingår också hur resultatfördelningen ska gå till när det gäller uppkomna vinster eller förluster. Eftersom företagen säljer gemensamma produkter och därmed även har gemensamma intäkter så är det viktigt att det fastställs hur den eventuella vinsten ska fördelas. I avtalet tas även upp hur nätverket ska finansieras och hur medlemsavgifterna för respektive företag ska beräknas. I avtalet står det också vilka befogenheter som medlemsföretagen har. Här ingår bl a vem som har rätt att fatta vilka beslut. Förutom vilka behörigheter som företagen har så tas det även upp vad som krävs och förväntas av nätverkets medlemmar. Avtalet behandlar även hur och när avtalet kan upplösas och hur nätverket ska gå tillväga om ett medlemsföretag inte uppfyller sina förpliktelser. Detta är viktiga och bra punkter att ha med i ett sådant här avtal. Det bör därför inte uppstå något missförstånd eller förvirring om vad de olika parterna får och bör göra eller hur proceduren går till om ett företag inte följer det som medlemmarna kommit överens om i avtalet.

Flera av de punkter som tas upp i kapitel 3.2.3 finns alltså med i DMG:s samarbetsavtal. Avtalet tar upp de punkter som är väsentliga för nätverkssamverkan vilket är viktigare än att gå in på detaljnivå. Nätverkets avtal är utifrån detta lagom omfattande och väl underbyggt. Eftersom nätverket håller på att utvecklas så kan samverkan komma att se annorlunda ut i framtiden. Utifall att samverkan skulle bli mer omfattande och företagens verksamheter mer integrerade så bör avtalet antingen kompletteras eller skrivas om.

5.1.3 DMG:s nätverksstruktur

5.1.3.1 Resurser

DMG:s finansiella resurser utgörs av intäkter från försäljning av nätverkets produkter och tjänster samt medlemsavgifter. Fördelen med ett affärsdrivande nätverk som DMG jämfört med ett kompetensutvecklande är att dess investeringar på ett mer synligt sett ger resultat. Detta bidrar i sin tur till att medarbetarna känner sig motiverade och engagerade. Om deltagarna märker att deras ansträngningar och investeringar inte ger några resultat är risken stor att de snart tröttnar och enbart ser nätverkssamverkan som något tidskrävande och jobbigt.

- ANALYS DMG -

Vid nätverkets bildande var det viktigt att det inte skulle finnas någon konkurrens mellan dess medlemmar, därför kompletterar merparten av företagets resurser varandra istället för att överlappa. Detta är typiskt för ett offensivt nätverk. Företagen har olika inriktningar och kärnkompetenser. Nätverket har tekniska resurser inom bl a finmekanisk plåtbearbetning och rådgivning, avancerad elektronik, lösningar inom industriell design samt design, konstruktion och produktion av folietangentbord, frontfolier, etiketter samt skyddsfolier m m (se tabell 1.A i bilaga 1). Nätverkets gemensamma resurser möjliggör för företagen att tillsammans tillverka mer kompletta lösningar än vad som är möjligt för företagen var för sig. DMG:s tekniska resurser stödjer och gör det möjligt att uppfylla nätverkets syfte att genom att utnyttja varandras kompetenser och resurser gemensamt skapa affärer som inte hade varit möjliga för de enskilda företagen. Tillsammans kan företagen designa, konstruera och tillverka lösningar som bl a kräver avancerad elektronik och plåtbearbetning. Även om DMG ännu inte utnyttjar det till fullo så innebär de gemensamma resurserna att det finns potential för nätverket att konkurrera genom olika systemlösningar.

5.1.3.2 Gemensamma aktiviteter

Eftersom DMG först och främst är ett offensivt affärsdrivande nätverk så krävs det en viss integration av företagets verksamheter. Idag så är medlemsföretagen helt fristående men har vissa gemensamma aktiviteter. Dessa aktiviteter består idag av marknadsföring, försäljning och administration kring de produkter som tillverkas av dess medlemmar. Parterna tycker själva att denna samverkan fungerar bra. För att uppfylla målet om ökad omsättning kommer det att krävas mer av DMG:s marknadsförings-, försäljnings- och administrationsfunktioner. Detta har nätverket själv insett och anställde därför en försäljningschef år 2005.

DMG har gemensam produktion och tillverkar egna produkter. Medlemsföretagens olika produktionsavdelningar är dock inte integrerade utan vid gemensamma projekt koordineras produktionen utav ett av medlemsföretagen. Den här proceduren vid tillverkningen av nätverkets produkter, där ett av medlemsföretagen ansvarar för produktionen vilket bl a omfattar koordinationen mellan företagen och slutmonteringen, verkar fungera väl eftersom medlemmarna, enligt enkätundersökningen, är nöjda med denna och inga problem har uppstått. Det är bra att det finns rutiner som alla är överens om. Detta gör att det blir mindre osäkerhet och förvirring bland nätverksdeltagarna eftersom alla vet vad deras roller är och vad som förväntas av dem. Även tillvägagångssättet vid fakturering och eventuell vinstfördelning fungerar bra och är accepterat bland medlemmarna.

- ANALYS DMG -

DMG:s mål med nätverket är att skapa ytterligare omsättningsmöjligheter för företagens produktionsverksamheter genom att uppnå större synlighet på marknaden och få möjlighet att offerera mer kompletta och komplexa produkter. Detta är även vad nätverket jobbar med idag och har kommit en bra bit på vägen. Medlemmarna är dock inte nöjda med nätverkets nuvarande omsättning utan strävar efter att höja den rejält under de kommande åren. År 2005 var nätverkets direkta omsättning fem miljoner och år 2006 vill företagen att den ska vara 25 miljoner. Strävan efter att öka omsättningen med så mycket kommer att innebära att samverkan mellan företagen blir större och de gemensamma aktiviteterna mer intensiva.

Sammanfattningsvis så stödjer de gemensamma aktiviteterna själva syftet med nätverket vilket underlättar uppfyllandet av nätverkets mål.

5.1.3.3 Aktörernas relationer i nätverket

Nätverkets styrelsearbete sköts av de fyra delägarna i styrelsen där de har var sin representant. DMG:s operativa och strategiska arbete styrs av en styrgrupp där varje medlemsföretag har en representant. Nätverkets fem medlemsföretag har därmed lika stora möjligheter att påverka DMG:s pågående aktiviteter och utveckling. DMG är alltså inte uppbyggd i olika hierarkiska steg utan bygger på demokratiska principer. Detta gör DMG till ett jämspelt nätverk. Ett annat karaktärsdrag som DMG har och som är vanligt för jämspelta nätverk är att ett av medlemsföretagen blir projektledare vid ett gemensamt projekt.

Vid en klassificering efter Håkanssons (1997) indelning så går det direkt att utesluta att DMG är ett horisontellt konkurrensbetonat nätverk. Själva idén med nätverket är att företagen inte ska konkurrera med varandra utan istället komplettera varandra. DMG har vissa drag av ett vertikalt nätverk då det består av några olika led i en förädlingskedja. Först och främst är DMG dock ett horisontellt kompletterande nätverk. Det som gör att DMG passar in i den här kategorin är framförallt att medlemmarna tillverkar kompletterande delkomponenter som tillsammans bildar en färdig produktlösning.

5.1.4 Uppfyllandet av framgångsfaktorer

Då DMG främst är ett affärsdrivande nätverk så betraktas det som framgångsrikt då det genererar nya produkter och bidrar till ökad försäljning. Detta uppfyller DMG i viss mån och kan därför till en viss grad betraktas som framgångsrikt. Enligt enkätsvaren bidrar DMG idag dock endast med en liten del av medlemmarnas totala omsättning och det är enbart några få av deras kunder som de har fått genom medlemskapet i nätverket. Nätverket

- ANALYS DMG -

spelar idag ingen avgörande roll för medlemföretagens verksamheter. DMG är dock relativt nytt och håller på att utvecklas. Ett stort steg togs då nätverket bildade ett aktiebolag och gemensamt kunde offerera produkter. Nu kan kunderna vända sig direkt till DMG och inte gå via något av medlemsföretagen som tidigare var fallet. En annan satsning som gjorts för att skapa fler intäkter är anställandet av en försäljningschef. Genom dessa åtgärder har medlemmarna visat både inför sig själva och för sina kunder att nätverksamverkan är något de tror och satsar på vilket är mycket viktiga förutsättningar för att kunna bli mer framgångsrika. De ser också positivt på framtiden och har både lång- och kortsiktiga mål.

Vid en jämförelse med de faktorer som påverkar ett nätverks framgång som tas upp i kapitel 3.4.2 så uppfyller DMG de flesta av dem. Att ingå i nätverket var ett medvetet val från deltagarnas sida och själva idén med nätverket var också deras egen. Målet med nätverket är förmedlat genom samtliga deltagare och de är väl införstådda med vad som krävs av dem. Valet av partners och även antalet medlemmar stödjer DMG:s drivkrafter och mål vilket är nödvändigt för att de ska kunna uppfyllas. Samtliga företag har också speciella kompetenser och resurser som de kan bidra med. Det är alltså inget av företagen som inte har något av värde att bidra vilket är mycket viktigt för deras motivation och engagemang. Ett av företagen, DeMeco, är dock inte delägare i aktiebolaget utan betraktas mer som en samverkanspartner. Detta upplägg verkar i dagsläget fungera bra men det är viktigt att se till så att inte DeMeco i framtiden inte hamnar utanför och det gäller även eventuella nya framtida partners.

Något som, enligt egen utsago, behöver förbättras är förmedlingen av nätverksarbetet längre ner i respektive företags organisation. Det är viktigt att nätverksidén är väl förankrad i de olika företagen och att samtliga medarbetare vet vad samverkan går ut på samt att de är motiverade och har förtroende för varandra. Detta kan göras genom att de operationella medarbetarna i respektive företag lär sig mer om varandras verksamheter. På så sätt kan större förståelse skapas för varandras arbete och för orsakerna till att det tar en viss tid för att producera en särskild komponent eller produkt. Det skulle även leda till bättre kunskaper om till vilka företag man ska vända sig till i olika situationer.

Med utgångspunkt från de faktorer som enligt figur 3.5 påverkar ett nätverks framgång så är nätverkets renommé relativt låg jämfört med många av deras konkurrenter medan förtroendet för nätverket och mellan medlemmarna, enligt de själva, är högt. Eftersom förtroendet är det viktigaste för social inbäddning så kan DMG sägas ha en stark social

- ANALYS DMG -

inbäddning vilket gör att det finns bra vilja och engagemang att genomföra specifika investeringar vilket bl a investeringen i bildandet av aktiebolaget visar. Detta leder i sin tur till större förutsättningar att uppnå målen med nätverket. Medlemsföretagen besitter även tillsammans de kompetenser och resurser som krävs för att uppfylla drivkraften att tillverka systemlösningar. Förutsättningar för att bli mer framgångsrikt än vad det är idag finns alltså inom nätverket. Osäkerheten finns istället utanför nätverket i form kundacceptans. För att nätverkssamverkan ska ha större framgång krävs det att DMG får fler kunder och en större omsättning.

5.2 Avesta Verkstadskompetens

5.2.1 Faktorer som har påverkat AVK:s tillkomst och samverkansmöjligheter

5.2.1.1 Drivkrafter bakom och risker med nätverksbildandet

Utifrån de drivkrafter AVK hade vid bildandet kan nätverket kategoriseras som en blandning mellan ett affärsdrivande och ett kompetensutvecklande nätverk. AVK kan ses som ett affärsdrivande nätverk eftersom några av drivkrafterna var att offerera projekt tillsammans och sänka sina kostnader genom gemensamma inköp samt integrerad marknadsföring t ex gemensamt deltagande i mässor. Nätverket kan även ses som kompetensutvecklande utifrån drivkrafterna att utbyta erfarenhet med varandra och ha en gemensam utbildningsverksamhet.

De drivkrafter som hittills har uppnåtts är att företagen till viss del marknadsför sig gemensamt genom att ställa ut på mässor tillsammans och trycka upp gemensamma annonsblad, har gemensamma inköp, hyr personal och maskiner av varandra, diskuterar personal-, teknik- och arbetsmiljöfrågor och ordnar gemensamma kurser. Alla drivkrafter har alltså ännu inte infriats. Eftersom nätverket saknar företagsform och en organisation för att göra gemensamma affärer så kan inga vinstdrivande intressen tillvaratas av AVK utan måste tas till vara av företagen var för sig. Därför kan AVK idag endast göra mindre affärer, exempelvis inköp och andra kostnadsreducerande aktiviteter. Detta i kombination med att flera gemensamma aktiviteter går ut på intern support och kompetensutveckling gör att nätverket kan klassificeras som en blandning mellan ett affärsdrivande och kompetensutvecklande nätverk.

Motiven till bildandet av AVK var dels att öka den lokala sysselsättningen och dels att skapa tillväxt genom nya affärsidéer och möjligheter för företagen. Härigenom kan AVK ses som en blandning av ett defensivt och ett offensivt nätverk.

Idag samverkar företagen i första hand om att bevara de lokala verkstadsföretagen och kompetenserna genom att t ex engagera sig i kommunens gymnasiala Industriprogram. I andra hand samverkar nätverket kring att skapa nya affärsmöjligheter. Detta tillsammans med att det inte ställs så höga krav på nätverkets medlemmar gör att AVK främst kan beskrivas som ett defensivt nätverk.

- ANALYS AVK -

Vid uppstarten av AVK såg initiativtagarna inte så många risker med samverkan. Anledningen till detta kan vara att nätverket inte hade avsikten att integrera företagens olika funktioner inledningsvis vilket gjorde att många risker undveks. Det gör att antalet faktorer att ta hänsyn till vid valet av partners minskar. I mindre integrerade nätverk är utbytet av viktig och känslig information inte så stort. Det kan ändå förekomma att parterna erhåller information om ett medlemsföretag som kan vara skadlig för det om informationen skulle bli allmänt känd. För att minska den här risken har medlemmarna ingått ett sekretessavtal.

En risk med AVK är att vissa företag har lågt engagemang och att andra företag är mer drivande och håller ihop nätverket. Nätverket är därför mycket beroende av vissa företag och personer. Om dessa personer skulle försvinna från samverkan innebär det en stor risk för nätverkets fortsatta utveckling och fortlevnad. Detta är en risk som medlemmarna själva har uppmärksammat. Det verkar dock inte som AVK har vidtagit några åtgärder mot problemet. Beroendet mellan det enskilda medlemsföretaget och nätverket är däremot lågt. Om nätverket skulle upphöra skulle det inte innebära några större konsekvenser för företagen.

Eftersom några av nätverkets ursprungliga drivkrafter har karaktären av ett offensivt affärsdrivande nätverk så innebär konkurrens inom nätverket en stor risk för en framgångsrik samverkan. De offensiva syftena har dock ännu inte implementerats i så stor grad att nätverkets inbördes konkurrens inneburit några större problem.

5.2.1.2 Val av partners

Vid bildandet av AVK bjöd Avesta kommun i princip in alla verkstadsföretag i kommunen för att delta i nätverket. Det låg alltså ingen större strategisk tanke bakom urvalet. Företagens geografiska placering var viktigare än att deras kompetenser och resurser skulle komplettera varandra. Detta urvalssätt av partners kan försvåra för ett affärsdrivande nätverk. Det har även visat sig att det finns en viss konkurrens mellan några av nätverkets medlemmar och att deras verksamheter överlappar varandra. AVK består idag av nio företag samt Avesta kommuns näringslivsenhet och är inte främmande för att släppa in fler intresserade företag. Detta är utmärkande för ett defensivt nätverk.

Nätverkets sätt att välja sina partners fungerar mycket väl för ett defensivt nätverk, däremot medför det problem för ett offensivt nätverk i form av t ex konkurrens och för många medlemmar. Valet av medlemmar reflekterar därför inte riktigt drivkrafterna bakom nätverket men stämmer däremot bra

- ANALYS AVK -

överens med AVK:s nuvarande verksamhet. Nätverkets befintliga konstellation kan göra det svårt att uppfylla alla de uppsatta mål och drivkrafter som AVK har.

Riskerna med att företagen inte själva fick välja sina partners är att förtroende och engagemang blir svåra faktorer att styra. Vid valet av partners togs det inte hänsyn till flera av de risker som kunde uppstå för att uppnå de ursprungliga syftena, t ex konkurrens och starkt beroende av vissa parter.

5.2.1.3 Nätverksbildandet

AVK har under dess bildande inte följt någon specifik modell utan nätverket har successivt tagit form. I ett försök att dela in nätverkets bildande och utveckling enligt de steg som presenteras i kapitel 3.1.4 så kan AVK:s olika steg beskrivas enligt följande:

Idésteget började med att näringslivsenheten i Avesta kommun ville göra en satsning på att skapa tillväxt och fler arbetstillfällen i regionen genom en utökad samverkan mellan kommunens verkstadsföretag. De första kontakterna mellan samverkansföretagen togs år 1995 genom att näringslivsenheten bjöd in ett antal företag till ett gemensamt möte. Nätverket började därefter ta form då ett antal företag var intresserade av att delta medan andra avböjde. Steget avslutades med att de intresserade företagen beslutade sig för att bilda ett gemensamt nätverk.

För att lära känna de olika medlemsföretagen och deras respektive verksamheter så väl som möjligt i *etableringssteget* så anordnades gemensamma möten och aktiviteter. Detta var även ett sätt för AVK att skapa förtroende mellan de olika parterna. Enligt enkätundersökningen som gjordes i anslutning till den här rapporten så var dessa aktiviteter uppskattade och gav bra resultat i form av ett högt förtroende för varandra. I det här steget blev det även bestämt att AVK inte skulle vara en juridisk person utan enbart en intresseförening. Etableringssteget kan sägas ha avslutats år 1999 då medlemsföretagen skrev under ett samarbetsavtal. Avtalet innebar en precisering och dokumentation av samverkans utformning, ändamål och parternas förhållande.

Under *utvecklingssteget* ska nätverket bygga upp en organisation som stödjer de drivkrafter och mål som ligger bakom nätverksbildandet. AVK har inte byggt upp någon gemensam organisation utan samverkan baseras enbart på det samarbetsavtal som parterna ingått och de gemensamma möten som hålls varje år. Detta fungerar för de aktiviteter som bedrivs i nuläget som t

- ANALYS AVK -

ex består av att ställa ut tillsammans på mässor, ge varandra förmånligare avtal och utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra. Men om AVK i framtiden skulle besluta sig för att utvidga sin verksamhet till att t ex offerera gemensamma produkter eller ha en mer integrerad marknadsföringssamverkan skulle det krävas att nätverket gick tillbaka till det här steget för att utveckla och förbättra det.

I utvecklingssteget ska nätverket marknadsföras både internt och externt. Den interna marknadsföringen verkar ha varit bristfällig eftersom det utifrån enkätsvaren verkar råda osäkerhet bland nätverkets företagsledare om vad nätverkssamverkan egentligen går ut på.

AVK:s utvecklingssteg kan sammanfattas med att det inte varit särskilt omfattande och att det inte hänt så mycket sedan etableringssteget avslutades. Nätverket kan därför betraktas som att det fortfarande befinner sig i det här steget.

AVK har inte genomfört några aktiviteter som kan placeras in under *värderingssteget*. Om nätverkets medlemmar är missnöjda med något så tas det upp på styrelsemötena. Då det inte har hänt så mycket i utvecklingssteget finns det inte heller så mycket att värdera. Eftersom nätverket inte producerar och säljer några gemensamma produkter så är den externa värderingen inte lika viktig som den interna.

Bildandet av AVK har varit en lång process som tagit mycket tid. Många medlemmar har i enkätundersökningen gett uttryck för att de tyckt att det har varit en mycket långsam och trög process. Bildandet har tagit längre tid än vad företagen trodde från början. Idé- och etableringsstegen kan beskrivas som genomförda och avslutade medan det finns en del kvar som kan göras i utvecklings- och värderingsstegen. Dessa två sistnämnda stegen blir extra viktiga om AVK skulle besluta sig för att utvidga sin samverkan.

5.2.1.4 Stöd och hinder

De stöd som nätverket har fått från Avesta kommun har varit helt avgörande för nätverkets bildande och fortlevnad. Eftersom nätverket inte har några inkomstdrivande aktiviteter men bedriver aktiviteter som kostar pengar t ex utbildning, så innebär stödet i form av bidrag från kommunen och från VINNOVA väldigt mycket. Allt för mycket stöd utifrån kan dock i framtiden bli ett hinder för nätverket då det kan bli för beroende av stödet. Det är viktigt att nätverket drivs utifrån egna syften och inte för att uppfylla externa parter's ändamål. Det kan hindra den naturliga utvecklingen av nätverket och skapa motviljor bland medlemsföretagen.

- ANALYS AVK -

På företagsnivå har samverkan medfört riskspridning och kostnadsreduktion i vissa avseenden vilket i sig utgör stöd för att uppnå de uppsatta målen. I enkätundersökningen märks det att målen med samverkan skiftar mellan olika företag. Målen har alltså redan från början varit oklara vilket med stor sannolikhet beror på att initiativet till bildandet inte kom från företagen utan var en pådrivning från kommunen. Nätverksidén är inte genomförd i företagen och har inte nått ut till alla medarbetare. Detta gör det svårare att uppnå de uppsatta målen då alla inte vet vilka dessa mål är. En annan faktor som hindrar uppfyllandet av målen och förstärker oviljan att samverka är den rådande konkurrensen mellan några av företagen. Detta kan ha motverkat bildandet av en gemensam organisation samt några tänkta offensiva aktiviteter. Att nätverket i dagsläget inte har någon organisatorisk företagsform kan även det vara ett hinder för utvecklingen då nätverket inte syns lika tydligt utifrån sett, t ex av potentiella kunder.

Det hinder som nämns av medlemsföretagen själva, att det finns en rädsla för att de ordinarie kunderna ska komma i kläm vid gemensamma projekt, kan bero på att företagen inte helt vågar eller är benägna att satsa fullt ut på nätverket p g a brist på tid och resurser. Det är en svår avvägning att ägna tid och resurser åt både sitt företag och åt nätverket. Om det ännu inte uppfyllda syftet, att gemensamt offerera projekt, ska kunna implementeras krävs det dock att mycket tid avsätts åt nätverket.

På individnivå har nätverket erhållit stöd från drivande personer i företagen och från kommunen. Dessa personer arbetar för att få fler personer att ta ställning och ansvar. Trots detta så upplever aktörerna att det finns bristande engagemang bland medarbetarna vilket försvårar utvecklingen. Det skulle behövas fler och starkare drivande personer som kan påvisa för medarbetarna vilket värde samverkan kan ge. En möjlig orsak till det låga engagemanget och ansvarstagandet kan vara att medlemmarna har svårt att se vilken nytta de pengar som läggs på kompetensutveckling har på kort sikt eftersom de inte direkt genererar pengar tillbaka.

5.2.1.5 Fördelar med nätverkssamverkan

Att nätverket kan dela på kostnader både vid gemensamma inköp och vid marknadsföring upplevs som den största fördelen med samverkan. Det visar att drivkraften att sänka företagets kostnader har uppfyllts och att nätverkets konstellation av företag stödjer denna drivkraft. En annan orsak till att denna drivkraft har uppfyllts är bidragsstödet som bidragit till att nätverkets möjligheter att marknadsföra sig.

- ANALYS AVK -

Företagen upplever det också som positivt att de kan ta emot större order. Det är en trygghet att veta att det går att få hjälp av de andra företagen om det skulle uppstå svårigheter att färdigställa ordern i tid eller om kapaciteten saknas. Detta gäller främst de företag som har något överlappande teknik. Dessa företag, som sinsemellan upplever konkurrens, skulle kunna skaffa fler stordriftsfördelar genom en tätare samverkan och även hjälpa varandra med gemensam kompetensutveckling.

Det är även bra att företagen utbyter erfarenheter, ger varandra förmånligare avtal och prioriterar varandra före annat arbete. Att utbyta erfarenheter var en av de uttalade drivkrafterna som nu har blivit en fördel. Det tyder på att valet av partners har stött denna drivkraft. Erfarenhetsutbyten och att prioritera varandra är fördelar som skulle kunna utnyttjas ännu mer. Företagen har nu samverkat i flera år och känner varandras verksamheter så pass bra att de skulle kunna se vilka möjligheter som finns att t ex tillverka gemensamma produkter.

5.2.1.6 Nackdelar med nätverkssamverkan

En upplevd nackdel med nätverkssamverkan är att den är tidskrävande och att mötena bara satts av utan att det sker något konstruktivt. En orsak till att det upplevs som tidskrävande är att det tar tid ifrån medlemmarnas (vars schema redan är tidspressat) ordinarie uppgifter. På grund av att medlemsantalet är så pass stort som nio kan det vara svårt att samla alla medlemmarna kring ett beslut och sedan gemensamt följa upp det. En annan anledning till att medlemmarna känner att samverkan är tidsödande och att mötena inte leder till något kreativt är brist på engagemang och motivation hos några av medlemmarna. Dessa brister hos medlemmarna beror delvis på att företagen tycker att nätverksbildandet har gått långsamt och inte uppfyllt en del av de förväntningar som företagen hade på nätverket från början. Bristerna kan även bero på att initiativet bakom AVK kom ifrån kommunen och inte från medlemsföretagen själva och att några företag hängde på i förhoppning om att nätverkssamverkan skulle innebära snabba resultat. En ytterligare anledning till bristen på engagemang kan vara att stegen i nätverksbildandet inte genomförts tillräckligt grundligt och att nätverksidén under denna tid inte förankrades bland alla medlemmarna.

Ett sätt att öka medlemmarnas motivation och engagemang skulle kunna vara att göra samverkan mer formaliserad än vad den är idag genom att t ex bilda en juridisk person som förutom kostnadsreducerande aktiviteter även sysslade med aktiviteter som ger något tillbaka till företagen t ex försäljning. Den här organisationen kräver att medlemmarna får ta mer ansvar vilket i sin tur kan leda till större motivation och engagemang hos

dem. Det skulle dock även innebära att samverkan skulle ta mer tid än vad den gör i dag men samtidigt skulle den kanske ge mer tillbaka.

En annan nackdel är den konkurrens som finns mellan några av medlemsföretagen. Konkurrensen har inneburit att vissa företag är försiktiga med att dela med sig av information och erfarenheter. Detta gör att en del av drivkrafterna bakom AVK motarbetas. Konkurrensen inom nätverket kunde ha undvikits om valet av partners hade varit mer noggrant utifrån att ta hänsyn till att företagets kompetenser och resurser skulle komplettera varandra.

5.2.2 Juridisk reglering i AVK

5.2.2.1 Grad av integration och organisatorisk form

I dagsläget är AVK ingen juridisk person och kan inte äga eller offerera något tillsammans. AVK:s samverkan sker alltså genom ledningsgrupp. Nätverket har ganska låg grad av integration eftersom företagen är relativt oberoende av varandra och påverkas inte av att det går dåligt för ett företag i nätverket. Andra orsaker till den låga integrationen är att företagen har stor självständighet i sitt agerande, de gemensamma funktionerna och aktiviteterna inte är fullt integrerade samt att de köper och säljer standardprodukter av varandra vilket kräver liten samordning och gör det lätt att byta köpare eller leverantör. Det som höjer graden av integration något är att nätverkssamverkan är långsiktig och att den regleras med avtal.

AVK:s syfte är att vara ett nätverk med hög grad av integration med tanke på de drivkrafter som låg till grund för nätverksbildandet. Dit har nätverket inte nått ännu. Idag kan nätverket delvis klassas enligt nätverksformen ”bransch- och intresseförening” (se figur 3.2). Denna typ är ett löst integrerat, informellt nätverk som kan vara en god tillväxtmiljö genom rikligt informations-, kunskaps- och kompetensutbyte. Det kan dessutom vara en mötesplats för kontaktskapande och förnyelse²¹³. AVK har dock ändå drag av ett industriellt nätverk eftersom det bland vissa företag råder seriekopplat beroende och av en strategisk allians p g a vissa ömsesidiga beroenden mellan företagen.

Det är vanligt att en begränsad eller smal samverkan får svårigheter att nå de mål som sattes upp när samverkan började²¹⁴. Detta verkar vara fallet i AVK där flera av medlemmarna uppfattar att några av de ursprungliga målen inte har uppfyllts. Samverkan behöver ha en viss bredd och omfattning för att

²¹³ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002). s 43

²¹⁴ *Ibid.* s 23

deltagarnas engagemang och investeringar ska ge fördelar som är större än de uppoffringar som görs. För att utvecklas och nå den uppsatta drivkraften att offerera gemensamma projekt krävs det att de integrerar fler funktioner eller integrerar de funktioner de idag har gemensamma ännu mer. Det kommer också att behövas en gemensam organisation och att de antar en bolagsform. Att anta en bolagsform och gemensam organisation ser dessutom bättre ut utifrån och ger större trovärdighet mot kunder. Det ger dessutom möjligheten att anställa t ex en samordnare för bolagets räkning som kan ta hand om och koordinera olika aktiviteter.

5.2.2.2 Avtal som reglerar nätverkssamverkan

AVK:s avtal utgörs av ett samarbetsavtal som tar upp och behandlar de punkter som är väsentliga för nätverkssamverkan. Eftersom det i avtalet bl a slås fast vilka ändamål som samverkan har så bör det inte råda någon osäkerhet eller missförstånd om detta bland medlemmarna. Dessa är dock lite luddigt utformade och det står inte så tydligt hur dessa ändamål ska förverkligas. Det finns därmed rum för en del egna tolkningar. Avtalet tar upp vilka rättigheter och skyldigheter de olika samverkanspartnerna har gentemot varandra, vad medlemsföretagen ska bidra med t ex vad det gäller medlemsavgifterna och hur dessa sedan ska förvaltas och användas av styrelsen. Andra punkter i avtalet rör dess varaktighet, hur tvister ska behandlas och nätverket ska styras. I avtalet finns även en sekretess paragraf som innebär att parterna ålägger sig att inte sprida känslig information om andra medlemsföretag som erhållits genom nätverkssamverkan. Denna paragraf kan underlätta samverkan genom att göra så att företagen blir mindre rädda för att dela med sig av sina respektive erfarenheter och kunskaper. I stort sätt tas alltså de flesta av de punkter som nämns i kapitel 3.2.3 upp i AVK:s samarbetsavtal.

Enligt kapitel 3.2.3 bör avtal i nätverk endast fungera som formella riktlinjer i bakgrunden för samverkan eftersom det blir både dyrt och byråkratiskt att gå in på detaljnivå och dessutom så är det omöjligt att förutsäga alla framtida händelser. AVK:s avtal kan med hänsyn till detta betraktas som fullt tillräckligt utifrån nätverkets nuvarande nivå på samverkan. Om medlemsföretagen däremot skulle besluta sig för en utökad och mer integrerad samverkan skulle det krävas att vissa paragrafer skrevs om och att andra tillkom. Det skulle t ex kunna behövas att produkter/tjänster, marknader och målgrupper definierades och angavs för att få en klar gräns mot parternas övriga verksamhet som inte skulle beröras av samverkan.

5.2.3 AVK:s nätverksstruktur

5.2.3.1 Resurser

AVK:s finansiella resurser består av medlemsavgifter och bidrag utifrån. Ett problem för AVK är att det kan vara svårt för medlemsföretagen att se den kortsiktiga lönsamheten med att lägga pengar på kompetensutveckling. Det är dock en viktig investering som på längre sikt kan betala sig och leda till ökad effektivisering och utveckling av nätverkets resurser/kompetenser.

Det finns en viss överlappning av nätverkets resurser, exempelvis så är tre av medlemsföretagen inriktade på grovplåtslageri, svetsning och efterföljande maskinbearbetning. Men det finns även en bredd inom nätverket då ett företag är specialiserat på kugghjul och splines, ett annat inriktar sig på tillverkning av produkter i olika rostfria stålsorter och andra arbetar med tunnplåtsarbeten och efterföljande ytbehandling. I nätverket ingår även en målerifirma som utför industriblästring och färdigmålning av leveransklara produkter. Eftersom resurserna både överlappar och kompletterar varandra så är nätverket ur resursmässig synpunkt både offensivt och defensivt. Det ger nätverket möjligheter att ta emot och producera större order men också att erbjuda kunder mer kompletta systemlösningar. Att flera av företagen verkar inom liknande områden underlättar vid kompetensutvecklingen i nätverket. Erfarenheten och kunskapen som ett företag besitter kan vara till hjälp för ett annat. Ett sätt för nätverket att öka företagets kompetens är att hyra in konsulter utifrån för att lösa något problem som finns hos ett eller flera företag. De liknande resurserna gör att flera av medlemmarna troligtvis har samma behov och intresse av likadan konsulthjälp vilket gör att kompetensutvecklingen blir mer effektiv. En annan fördel med överlappande tekniska resurser är att företagen kan köpa in liknande komponenter och då kan använda sig av gemensamma inköp för att få förmånligare avtal. Överlappningen kan å andra sidan bidra till ökad försiktighet och konkurrens mellan företagen vilket kan försvåra nätverkssamverkan. Enkätundersökningen visar att de konkurrerande företagen har något sämre relation och förtroende för varandra vilket även kan påverka de övriga företagen negativt och kan leda till att det blir dålig stämning och dåligt förtroende i allmänhet.

En av drivkrafterna bakom bildandet av AVK var att företagen tillsammans skulle kunna offerera projekt så stora att ett enskilt företag inte klarar det. Som det tidigare tagits upp i den här rapporten så finns det ännu ingen organisation för att producera och sälja gemensamma produkter, men sett till nätverkets resurser så finns det förutsättningar för det. De företag som har liknande resurser skulle tillsammans kunna producera större volymer än

- ANALYS AVK -

i dagsläget och de företagen med mer kompletterande resurser skulle kunna gå samman och tillverka större och mer kompletta lösningar. Idag finns det en viss samverkan mellan företagen när det gäller produktionsfrågor men den är inte särskilt integrerad utan rör sig främst om att prioritera varandras order och att hyra personal av varandra. Men utifrån nätverkets tekniska resurser finns det alltså förutsättningar för att uppfylla syftet att offerera större gemensamma projekt. Det skulle dock kräva en gemensam försäljning och administration samt ombildandet av nätverket till en juridisk person. Även personella resurser i form av arbetskraft och engagemang skulle behövas.

De drivkrafter bakom nätverksbildandet som inkluderar att tillsammans besöka skolungdomar för att göra reklam för kommunens Industriprogram, att trycka upp gemensamma produktblad och broschyrer samt att gemensamt deltaga på mässor stöds av nätverkets resurser.

Att vissa företags resurser och kompetenser ligger närmare varandra än andra kan innebära att några av företagen har en större samverkan med varandra medan övriga företag står mer utanför. I enkätundersökningen har det också framgått att några av företagen samverkar mer med varandra än andra. De företag som står lite utanför kan uppleva att de inte får ut så mycket av samverkan och därmed förlorar motivation till ett aktivt deltagande i nätverkssamverkan.

5.2.3.2 Gemensamma aktiviteter

De drivkrafter företagen hade vid starten av nätverket var att samverka kring inköp, marknadsföring, erfarenhetsutbyten, driva en gemensam utbildningsverksamhet och att kunna offerera projekt så stora att ett enskilt företag inte klarar det. En del av drivkrafterna har infriats medan vissa inte är helt eller överhuvudtaget implementerade. Företagen hoppades på att aktiviteterna skulle skapa tillväxt. Det framgår dock av enkätundersökningen att de inte har skapat den tillväxt och lönsamhet som företagen hoppades på.

Inköpssamverkan verkar fungera bra eftersom nätverkets medlemmar själva är nöjda med denna aktivitet. Eftersom AVK inte är någon juridisk person kan det vara ett problem att ett företag alltid blir ansvarig för inköpet och får lägga tid på att genomföra det. Om AVK var en juridisk person kunde nätverket anställa en gemensam samordnare som kunde sköta detta.

De tänkta gemensamma produktions- och försäljningsaktiviteterna är inte genomförda eftersom tillverkning och offerering av gemensamma produkter

inte bedrivs. Anledningen är att det saknas en organisation för att tillverka och ta emot stora gemensamma orders samt att engagemanget och viljan att satsa inte har räckt till för att genomföra det. Företagen har dock sett möjligheten att hjälpa varandra med andra produktionsaktiviteter som att låna personal, hyra varandras maskiner och prioritera delorders hos varandra. Detta leder till kostnadsreduktioner som är av stort värde för ett småföretag.

Företagen anordnar gemensamma kurser och hjälper varandra med utvecklingsfrågor vilket kan ses som att driva en gemensam utbildningsverksamhet. Alla utbildningsaktiviteter är inte gemensamma utan viss kompetenshöjande verksamhet sker även på företagsnivå enligt Lars Enoksson, näringslivssekreterare i Avesta kommun. Det är svårt att ha helt gemensam utbildning eftersom företagen är beroende av olika kompetens då de sysslar med olika aktiviteter. Det skulle även här behövas en samordnare och en gemensam organisation för att möjliggöra syftet helt ut.

5.2.3.3 Aktörernas relationer i nätverket

Som tidigare nämnts så finns det meningsskiljaktigheter när det gäller nätverkets affärsidé och vilka mål som gäller i nätverket. Eftersom företagen är oberoende verksamheter med skilda mål, inriktningar och principer är det vanligt att det uppstår enträgna diskussioner kring nätverkets inriktning. Det blir lätt mycket snack men litet utträttat. Några av företagsrepresentanterna känner att de sitter av möten utan att bidra med något eller få något beslutat. Alla dessa faktorer är karaktäristiska för ett jämspelt nätverk där det inte finns någon ledare som styr nätverket i en klar riktning. Trots att medlemsföretagens förmåga att påverka olika nätverksbeslut varierar något beroende på deras storlek så är AVK främst ett jämspelt nätverk. Det finns större engagemang och drivande personer i vissa av företagen vilket ger dem en mer tongivande ställning i nätverket. Det är naturligt att denna hierarki byggs upp även om nätverkets medlemmar är jämbördiga.

Om nätverket ska klassificeras efter Håkanssons (1997) indelning så har AVK vissa drag av ett vertikalt nätverk eftersom några företag utgör olika led i en förädlingskedja. AVK kan dock främst ses som ett horisontellt nätverk eftersom de flesta företagen befinner sig på samma nivå i förädlingskedjan och samverkar inte med någon slutkund. Det går däremot inte rakt av att klassa nätverket som horisontellt konkurrensbetonat eller horisontellt kompletterande eftersom AVK både består av företag som kompletterar varandra och är varandras konkurrenter. AVK kan därför ses som en blandning mellan ett horisontellt konkurrensbetonat och kompletterande nätverk.

5.2.4 Uppfyllandet av framgångsfaktorer

Eftersom AVK utifrån sina drivkrafter både kan definieras som ett affärsdrivande och ett kompetensutvecklande nätverk så kan AVK:s framgång mätas på olika nivåer.

Utifrån syftet att ha en gemensam utbildningsverksamhet och erfarenhetsutbyte kan nätverkssamverkan betraktas som framgångsrik om medarbetarna tar till sig nya kunskaper som de kan ha nytta av. Detta har varit svårt att undersöka och får därför lämnas obesvarat i den här rapporten. Om utgångspunkten istället är de mål som rör att förbättra företagets lönsamhet genom t ex offerering av gemensamma produkter och gemensamt inköp så kan inte nätverket betraktas som framgångsrikt förrän kunskaperna är omsatta till handlingar som positivt bidrar till medlemsföretagens lönsamhet. AVK:s nätverkssamverkan kan ses som delvis framgångsrik utifrån uppfyllandet av specifika mål. Samverkan gällande gemensamma inköp, gemensamt utställande på mässor och hyrandet av konsulter utifrån har fungerat väl. Däremot så har inte företagets lönsamhet förbättrats genom medlemskapet, vilket var en drivkraft från företagets sida vid deltagandet i samverkan. För att uppnå detta syfte bör företagen även satsa på aktiviteter som ger intäkter t ex offerering av gemensamma projekt istället för att enbart samverka om att dela kostnader.

Vid en jämförelse med de övriga faktorer som påverkar ett nätverks framgång som tas upp i kapitel 3.4.2 så uppfyller AVK några av dem medan andra är bristfälliga. Även om inte själva idén med nätverket kom från företagen så var det medlemmarna själva som beslutade att de ville vara med i samverkan. Syftet med att delta i nätverket varierar en del mellan företagen och de verkar inte vara helt på det klara med vad nätverkets mål egentligen är. Det innebär även att nätverkssamverkan inte kan vara väl förankrad i de respektive medlemsföretagen vilket är en viktig faktor för framgång. I enkätundersökningen visade det sig också att en av ledarna i nätverket inte var medveten om att AVK inte är en juridisk person utan trodde att företaget var medlem i en ekonomisk förening.

Nätverksarbetet skulle kunna bli bättre om alla medlemsföretagen kände att de hade något av värde att bidra med. Som det är nu så är alla parterna inte lika aktiva och vissa medlemmar känner det som att mötena inte ger något vettigt, utan bara sitta av. Ett sätt att göra nätverkssamverkan mer dynamisk än vad den är idag är att undvika att föra alltför många diskussioner i stora grupper utan att istället diskutera frågorna i mindre grupper för att sedan gemensamt i den stora gruppen fatta besluten. Härigenom kan mycket tid och kraft för deltagarna sparas och samverkan bli mer effektiv. Det är

- ANALYS AVK -

viktigt att medlemmarna känner engagemang och har en vilja att avsätta tid för nätverkssamverkan och för detta krävs det att de känner att det är viktigt för företagets utveckling.

Om AVK hade haft fler drag av ett affärsdrivande nätverk så hade det varit mer beroende av att ha fler framgångsfaktorer än vad nätverket har idag. Då hade t ex kundacceptansen och de ekonomiska villkoren varit betydligt viktigare. För att framgångsrikt uppnå de syften som rör att offerera gemensamma produkter och öka respektive medlemsföretags lönsamhet så krävs det att nätverkssamverkan blir mer formell, d v s att AVK blir en juridisk person. För att detta ska kunna genomföras krävs det dock att parterna avsätter mer tid och blir mer engagerade. Å andra sidan kan ett utökad ansvar och befogenheter höja engagemanget och motivationen hos medlemmarna. Andra positiva effekter med att bli en juridisk person är att AVK kan anställa t ex en samordnare som håller ihop nätverket, vilket är något som medlemmarna efterfrågar, samt att det ger en större synlighet för potentiella kunder.

Utifrån figur 3.5 sammanfattas nätverkets möjlighet att uppfylla sina framtida förväntningar. Företagen i AVK upplever att det ibland går långsamt och händer för lite vilket har bidragit till att förtroendet för nätverket minskat något. Däremot är förtroendet mellan de olika parterna fortfarande högt. AVK är inte så känt på marknaden och har därför låg renommé. På grund av den låga renommén och det minskade förtroendet för nätverket har den sociala inbäddningen blivit svagare vilket har bidragit till att engagemanget och viljan att göra större specifika investeringar har avtagit. Detta leder i sin tur till att det blir svårare att uppnå vissa av nätverkets framtida förväntningar trots att kompetensen och kapaciteten finns.

5.3 Arctic Steel Circle

5.3.1 Faktorer som har påverkat ASC:s tillkomst och samverkansmöjligheter

5.3.1.1 Drivkrafter bakom och risker med nätverksbildandet

ASC:s drivkrafter och affärsidé var vid nätverksbildandets start att utveckla, tillverka och sälja produkter i ultrahöghållfast kallvalsad plåt samt erbjuda helhetslösningar med högt värde för slutkunden. Dessa drivkrafter gör att nätverket kan kategoriseras som ett affärsdrivande nätverk eftersom det går ut på att skapa gemensamma affärer mot kunder.

I dagsläget har framförallt drivkraften med att utveckla produkter infriats. I mindre grad har även vissa produkter börjat tillverkas och säljas. Nätverkets drivkrafter har medfört att viss gemensam utbildning har krävts. Det har lett till att företagen även samverkar kring kompetensutveckling. Eftersom kompetensutveckling bara utgör en liten del av samverkan så kan ASC betraktas som ett affärsdrivande nätverk precis som den ursprungliga intensionen med nätverket var.

Redan från starten var det klart att nätverket ville skapa nya affärsmöjligheter för att bli starkare och växa. I andra hand var syftet att stärka underleverantörsindustrin i Norrbotten genom att samverka istället för att konkurrera. Nätverket hade alltså för avsikt att i första hand skapa affärer och genom det även skydda underleverantörsindustrin. Detta syfte har inte förändrats under nätverkets levnadstid vilket gör att nätverket kan anses vara en blandning mellan ett offensivt och ett defensivt nätverk men med betoning på ett offensivt.

Att samverkan skulle innebära risker insågs redan vid starten. Eftersom ett offensivt affärsdrivande nätverk kräver en del satsningar, t ex att många funktioner integreras, så förutsätts det att företagen får tillbaka något av värde från satsningarna. ASC befarade att alla företag inte skulle se detta värde och därigenom uppleva att de får ut olika mycket av samverkan. De insåg även att det kunde bli svårt att hitta samverkansformer som passar alla. Dessa risker innebar att valet av partners var viktigt för att inte inkludera företag som var för olika. En annan risk som nätverket såg var att de geografiska avstånden skulle utgöra ett problem. Dessa problem skulle exempelvis försvåra vid personal- och maskinhyrning av varandra. ASC:s primära drivkraft är dock av offensiv inriktning vilket gör nätverket mer

beroende av att ha dagliga kontakter medlemsföretagen emellan. Det gör att många av de problem som stora avstånd innebär, bör kunna mildras.

5.3.1.2 Val av partners

Vid valet av partners var företagens egenskaper och resurser viktigare än det geografiska avståndet mellan företagen för att uppnå drivkrafterna med nätverket. Det var därför svårt att ta hänsyn till risken att avstånden mellan företagen skulle kunna komma att innebära problem. Som tidigare nämnts så är de aktiviteter som är beroende av avstånd inte primära för nätverket och det var därför rätt att bortse från avstånden vid valet av partners. Denna typ av val är lämpligt för ett offensivt affärsdrivande nätverk. Dock är inte antalet företag i ASC optimalt för att vara ett offensivt nätverk. Det blir svårt att samordna affärsdrivande aktiviteter med elva företag. Företagen upplever att det går långsamt i vissa processer vilket kan bero på att det är svårt att samordna och få alla medlemmar engagerade. Medlemmarna har dock delvis löst problemet genom att ibland tillverka och sälja produkter i mindre grupper av företag inom nätverket.

Det strategiska sätt som ASC använde sig av när de valde medlemsföretag grundades på att företagen skulle komplettera varandra. Det är typiskt för ett offensivt nätverk som syftar till kombinations fördelar. Trots detta finns det lite konkurrens mellan några av företagen. Vissa företag tycker däremot att de är för olika för att kunna samverka effektivt. Om företag är för olika blir det svårt att hitta samverkansformer som passar alla. Det innebär att den förutsedda risken om att alla företag inte skulle kunna få ut lika mycket av samverkan, inte aktivt försökte förebyggas vid valet av partners.

5.3.1.3 Nätverksbildandet

ASC har inte följt någon uttalad struktur såsom teorin föreskriver ska ske vid ett nätverks bildande. Ett försök att identifiera och indela viktiga händelser som nätverket har genomgått återges här:

År 2002 kom LuCoil med visionen att företag tillsammans skulle samverka och tillverka färdiga produkter utav det stål som de producerar. Detta var början på *idésteget*. LuCoil och en inhyrd projektledare kontaktade olika lämpliga företag för att höra om de var intresserade. Tillslut beslöt sig elva företag att de gemensamt ville satsa på att förverkliga denna idé.

Under *etableringssteget* samverkade ASC:s projektledare samt Norrbottens Handelskammare i att ansöka projektmedel från EU. För att komma igång och få en bra start på samverkan och för att kunna göra framtida satsningar så skulle detta projektmedel vara mycket betydande. Vid flera tillfällen har

- ANALYS ASC -

medlemsföretagen besökt varandra för att lära känna varandra och varandras verksamheter. Vid uppstarten anordnades det även möten och andra aktiviteter som skulle stärka förtroendet och sammanhållningen mellan företagen. Till en början bedrev ASC sin samverkan genom ledningsgrupp men i tredje kvartalet år 2004 bestämde sig företagen för att bilda en ekonomisk förening tillsammans. I samband med detta upprättades särskilda stadgar kring vad som förväntas av medlemsföretagen.

I *utvecklingssteget* bestämdes olika rutiner för hur samverkan på olika områden ska gå till. Det beslutades t ex hur produktutvecklingsprocessen ska genomföras. Steget innebar också att kontakta lämpliga konstruktörer eftersom företagen inte har några egna. För ASC innebar det även att göra marknadsundersökningar och marknadsföra sig externt som nätverk bland befintliga och potentiella kunder samt internt bland medarbetarna. Marknadsföringsaktiviteterna innebar t ex workshops, mässor, annonser, artiklar samt en egen hemsida. ASC håller fortfarande på med att utvidga utvecklingssteget. Eftersom ASC inte har så många kunder kommer nätverket antagligen inte lämna utvecklingssteget ännu på ett tag. De har nyligen börjat anordna kundträffar för att komma närmare kunderna. Den interna marknadsföringen bör även den utvidgas så att företagens medarbetare inser möjligheten med nätverket och blir mer aktiva.

Det så kallade *värderingssteget* har inte utförts som ett enskilt steg utan varit integrerat i etablerings- och utvecklingssteget. Vid produktutveckling i nätverket är det inte lämpligt att bara gå igenom utvecklingssteget och värderingssteget en gång utan det måste göras för varje nytt projekt återigen genomgå. Det gäller t ex att söka EU-medel för nya projekt och successivt söka av marknaden efter nya kunder, se hur efterfrågan ser ut och tillverka därefter. Det är svårt att utveckla och sälja en produkt om det inte finns någon efterfrågan på den.

Idé- och etableringssteget kan anses vara genomförda. ASC har kommit en bit på vägen i utvecklingssteget men planerar att fortsätta med arbetet här även framöver. Det kommer bli att satsas mer på marknadsföring för att utvidga sin kundbas. ASC är fortfarande ett relativt ungt nätverk som nu börjar komma igång med lite större projekt och aktiviteter. Flera av nätverkets medlemmar har upplevt att det gått långsamt vid utvecklingen av samverkan mellan företagen. Det behöver inte betyda att uppstartsarbetet inte varit effektivt utan kan bero på att antalet medlemmar gör det svårt att koordinera nätverket, att några företag är för olika samt att det har tagit tid att bilda samhörighet.

5.3.1.4 Stöd och hinder

De stöd som ASC har erhållit från samhällsnivå dvs EU-bidrag och bidrag från inblandade kommuner har förkortat nätverkets startsträcka. Det hade varit svårt för dem att marknadsföra sig på det sätt de gör och kunna satsa på produktutveckling utan dessa bidrag. Det är först nu som nätverket i mindre grad börjar få egna intäkter och klara sig bättre på egen hand. Det stöd som Luleå Tekniska Universitet har bidragit nätverket med har gjort att produktutvecklingen snabbare kunnat ta fart. Universitetet kan bidra med färsk och aktuell forskning vilket ger ASC en stor möjlighet att ligga i framkant inom tekniken.

Konkurrens från andra mekaniska verkstäder och från företag som tillverkar liknande produkter behöver inte utgöra ett hinder på samhällsnivå för nätverket utan kan istället innebära att ASC ständigt försöker förbättra sig och hitta nya sätt att lösa saker.

Stödet på företagsnivå, i form av det ultrahöghållfasta stålet, ger nätverket möjligheter att skaffa stora konkurrensfördelar och underlättar uppfyllandet av nätverkets mål. Hindret på företagsnivå, som även uppmärksammades som en risk vid nätverksbildandet, är de stora avstånden mellan medlemmarna. De aktiviteter som hindras på avstånden hör dock ej till de primära syftena med nätverket och ska kanske därför inte ses som någonting företagen bör lägga så stor vikt vid. Det är bättre att satsa på de aktiviteter som från början var nätverkets primära drivkrafter eller andra samverkansaktiviteter som kan bidra med mer än de som är beroende av korta avstånd t ex lån av personal och hyrning av produktionsutrustning.

Några faktorer som utgör hinder på företagsnivå men även bidrar till hinder på individnivå är rädslan för konkurrens inom nätverket, att utvecklingen av nya produkter kan komma att stagnera samt att eldsjälur försvinner. Alla dessa faktorer kan leda till försämrat förtroende, ansvar och engagemang. För att förhindra detta måste ASC försäkra sig om att hela tiden försöka engagera fler medarbetare genom att ge dem ökat ansvar samt att hela tiden ha gemensamma aktiviteter som för medlemsföretagen närmare varandra.

5.3.1.5 Fördelar med nätverkssamverkan

En positiv fördel som några av medlemmarna nämnde var att de kunde utnyttja varandras maskinpark istället för att själva investera i nya maskiner. Eftersom de geografiska avstånden gör detta omöjligt för vissa av företagen sker detta utbyte främst bland företag på samma ort. Vissa företag får på så sätt en närmare samverkan än andra och erhåller därmed ett större värde av nätverkssamverkan. Förtroendet är säkerligen också större mellan

- ANALYS ASC -

dessa företag eftersom de har frekventare kontakt. Att utnyttja varandras maskinpark var ingen drivkraft vid nätverkets start utan har blivit en möjlighet för några företag som en följd av samverkan.

Många företag uppskattar de kontakter som har knutits mellan medlemsföretagen. Kontakterna har för företagen inneburit erfarenhetsutbyten och nya uppdragsgivare samt även nya kunder genom att medlemmarna rekommenderar varandra för sina kunder.

De flesta medlemmarna verkar vara nöjda med att produktutvecklingen fungerar bra. Att produktutvecklingen fungerar väl är ett bevis på att nätverkets kompetenser kompletterar varandra vilket tyder på att valet av partners var lyckat ur denna synpunkt. Utan nätverket hade inte produktkoncepten kommit till och framförallt inte kunnat utvecklas lika snabbt av ett enskilt företag. För ett småföretag är detta mycket värdefullt eftersom det ofta inte har möjlighet till produktutveckling i så stor grad.

Företagen har kunnat göra stora kostnadsbesparingar genom att marknadsföra sig tillsammans, vilket var ett uttalat mål. Trots den gemensamma marknadsföringen så marknadsför sig varje enskilt företag också vid sidan om nätverket. Det kommer antagligen inte bli så att företagen endast har gemensamma kunder. Det skulle kräva en mycket komplex organisation för marknadsföring i nätverket.

En fördel som har nämnts av medlemmarna är att bidragstödet minskar riskerna vid samverkan. Dock är det riskabelt att förlita sig på bidragen för mycket eftersom nätverket kan bli för beroende av dem och få det svårt att klara sig utan dem i framtiden. Inom kort kommer ASC inte längre att erhålla några bidrag från EU och kommunerna.

5.3.1.6 Nackdelar med nätverkssamverkan

Att nätverksutvecklingen har upplevts som seg och långsam beror enligt Fredriksson på att det fanns en osäkerhet bland medlemmarna och att det har tagit tid att bilda den samhörighet som finns idag. Det saknades inledningsvis förtroende och kunskap om varandra. De flesta prioriterar sitt eget företag och nätverket kommer i andra hand vilket leder till att det automatiskt saknas både tid och engagemang för att bygga förtroende och driva nätverket. Det är naturligt att uppstartsprocessen är tidskrävande men kan ha förlängts p g a att nätverket består av för många medlemmar för att vara ett effektivt offensivt nätverk. Det är svårt att få alla engagerade och ansvarstagande när det är många inblandade.

- ANALYS ASC -

En annan nackdel är att en del företag är för olika. Detta kan bero på att nätverket inte tog tillräckligt mycket hänsyn till risken att företagen inte skulle få ut lika mycket av samverkan vid valet av partners. Det är svårt att rättvist fördela aktiviteter och ansvar på företagen när de har så olika resurser att bidra med. Det finns för många olika viljor och många ventileras inte förrän efter ett beslut är taget. Alla företag blir inte helt nöjda och blir därmed mindre villiga att engagera sig och bidra med något till nätverket. För att förhindra att några företag inte bidrar med så mycket skulle det vara bra att arbeta i mindre grupper. Vid t ex diskussioner som ska leda fram till olika förslag och beslut så är det effektivare att arbeta i små grupper vilket ställer högre krav på engagemang bland medlemmarna. Medlemmarna blir mer synliga i små grupper och förväntas då ta ett visst ansvar.

En nackdel upplevs vara att samverkan tar mycket tid och stjälar tid från ordinarie arbetsuppgifter. Några av företagen ägnar dock mer tid och är mer engagerade och drivande än andra vilket kan tänkas bero på att de ser fler möjligheter med nätverket. Det bristande intresset i de övriga företagen kan bero på att nätverkidén inte är tillräckligt förankrad i dessa. Det kan också vara så att samverkansformerna passar dessa företag sämre. I framtiden kommer det krävas mer av företagen eftersom nätverket uppmärksammas av fler och fler kunder. Inom en snar framtid ska nätverket i större grad börja tillverka och sälja de produkter som har utvecklats vilket ställer högre krav på företagen insats- och tidsmässigt. Det gäller då att alla företag är engagerade och bidrar till nätverket vilket gör det viktigt att förankra nätverksidén bättre samt att se till att företagen anpassar sig mer till varandra.

5.3.2 Juridisk reglering i ASC

5.3.2.1 Grad av integration och organisatorisk form

Enligt ASC:s affärsidé, att utveckla tillverka och sälja produkter gemensamt, skulle nätverket kunna klassificeras som en strategisk allians. Men för att klassas som en strategisk allians krävs ömsesidiga beroenden mellan företagen. Några företag har idag ömsesidiga beroenden men för en del företag gäller också ett seriekopplat beroende, t ex att ett företag är uppdragsgivare åt ett annat men inte tvärtom. Företagen i nätverket är relativt oberoende av hur det går vinstmässigt för de övriga. De inkomster som kommer in från föreningen till ett företag är fortfarande mycket små jämfört med företagets egna inkomster. Företagen är idag alltså oberoende av den vinst som föreningen drar in. De områden där företagen är mer beroende av varandra är när det gäller marknadsföring samt produkt- och kompetensutveckling. Kostnaderna skulle i vissa fall bli för stora för ett

- ANALYS ASC -

enskilt företag att ensamt ta hand om. Dessa utgångspunkter tillsammans med det faktum att ASC har en gemensamt utvald styrelse som lägger upp planer och fattar beslut gör att nätverket kan anses ha relativt hög grad av integration. ASC har karaktär av både en strategisk allians och ett industriellt nätverk men på de interna förhållandena mellan företagen kan nätverket mer kan klassas som ett industriellt nätverk.

Då ASC valde att övergå till att bli en ekonomisk förening var syftet att kunna ta vara på medlemmarnas ekonomiska intressen. Det var en förutsättning för att företagen skulle kunna offerera gemensamma projekt. Att vara en ekonomisk förening innebär även att kunder och övriga företag ser att konceptet är något som medlemsföretagen tror och vill satsa på. Det som är mindre bra är att ekonomiska föreningar måste vara öppna för att ta emot nya medlemmar om de uppfyller de uppsatta kraven. Detta är inte fördelaktigt för att ASC ska lyckas uppfylla de offensiva affärsdrivande drivkrafterna. Ett offensivt nätverk bör ha ett litet och begränsat antal företag för att vara effektivt och lätt att samordna. På längre sikt, beroende på hur affärerna kommer att gå, skulle eventuellt en annan bolagsform mer kunna ta vara på de offensiva intressena i nätverket.

5.3.2.2 Avtal som reglerar nätverkssamverkan

De stadgar ASC har upprättat för att reglera samverkan utgör grunden för den ekonomiska föreningens verksamhet. Vissa punkter måste enligt lag ingå bland stadgarna t ex firma, ändamål och verksamhet, medlemsinsatser, medlemsavgift, fördelning av vinst o s v²¹⁵. ASC:s stadgar består av alla de punkter som ska vara med och kan anses vara fullständiga. Stadgarna behandlar dock ej sekretess i samband med produktutvecklingen och därför har ett separat avtal angående detta upprättats. I övrigt skriver medlemmarna avtal för varje ny order de påtar sig. Detta är nödvändigt eftersom det kan vara olika företag inblandade från gång till gång som tidigare inte samverkat kring produktion. Vinsten som tillfaller föreningen varierar också från projekt till projekt eftersom marginalerna är så olika. Detta regleras därför också i dessa orderspecifika avtal.

I sin helhet består stadgarna i princip av samma punkter som ett samarbetsavtal och kan för ASC:s del anses vara tydliga och tillräckliga. Om ASC beslutar sig för att samverka kring andra aktiviteter eller förändras organisatoriskt i framtiden är det dock viktigt att stadgarna kompletteras.

²¹⁵PT-Consultancy. http://www.pt-consultancy.se/bolag_ef2.htm

5.3.3 ASC:s nätverksstruktur

5.3.3.1 Resurser

De finansiella resurser som nätverket har i form av bidrag, medlemsavgifter och vinst på projekt används till produkt- och kompetensutveckling samt marknadsföring. De resurser som läggs på produktutveckling och marknadsföring ger tydligare resultat än vad de resurser som läggs på kompetensutveckling gör. Nätverket såg från början det som en risk att medlemsföretagen inte skulle kunna se värdet i samverkan. Denna risk kan kopplas till att det ofta tar tid innan satsningar och investeringar ger payback. Det är viktigt att försöka få medlemmarna att förstå vad den långsiktiga investeringen kan leda till för att de ska förstå värdet med samverkan.

Bidrag som ASC har erhållit från EU-medel kommer nätverket om ett år inte längre kunna erhålla. De har hittills varit mycket värdefulla för nätverket eftersom hela uppbyggnaden och tidiga satsningar kunnat möjliggöras med dessa. Det blir snart upp till ASC att skaffa finansiella resurser på annat sätt. Planen för detta finns redan och den är att börja tillverka och sälja de produkter som gemensamt har utvecklats för att generera vinster till nätverket.

Företagen i nätverket har både till viss del överlappande och helt skilda teknikresurser och kompetenser. Ett företag är ren leverantör av halvfabrikat, flera förädlar halvfabrikatet till färdiga produkter och några är renodlade kunskapsföretag. Att företagen förhåller sig på detta vis till varandra gör att produktutvecklingsarbetet blir komplett. Företag som har olika grad av förädling i sina verksamheter kan komma med förslag på vad som kan underlätta eller optimera just för dem då produkten senare ska tillverkas. Eftersom de flesta av företagen kompletterar varandra bra kan företagens olika teknikresurser utnyttjas effektivt vid utveckling av produkter. Utifrån det faktum att resurserna både överlappar och kompletterar varandra kan nätverket resursmässigt sätt betraktas ha både offensiv och defensiv inriktning.

Några av företagen har överlappande resurser som t ex bockning, svarvning och skärande bearbetning trots att det inte är specialiteten i alla dessa företag. Dessa företag skulle kunna ha nytta av inköpssamverkan då samma komponenter och material behövs. De har även stor nytta av att dela med sig av sin kompetens till de andra för att få nya tips på hur olika produktionstekniska problem kan lösas. Inköpssamverkan kan dock bli ett problem för de företag som ligger långt ifrån varandra.

- ANALYS ASC -

Det ultrahöghållfasta stålet som ligger till grund för nätverkssamverkan utgör en unik resurs för nätverket. Det finns stora möjligheter att skaffa konkurrensfördelar med de produkter som framställs av detta material. När nu nätverket ska börja tillverka och sälja de produkter som har utvecklats kommer det att behövas ytterligare resurser, t ex en starkare gemensam organisation för försäljning. Det kommer även krävas resurser från varje företag i form av arbetskraft, tid och engagemang.

5.3.3.2 Gemensamma aktiviteter

De aktiviteter som är mest integrerade i nätverket är de som rör produktutveckling. Det bedrivs ingen större produktutveckling i företagen vid sidan om nätverket. ASC:s affärsidé är även att tillverka och sälja produkter av det höghållfasta stål som LuCoil producerar. Nätverket har i liten skala börjat tillverka och sälja produkter men det finns produktkoncept som ännu inte har börjat tillverkas. Om det blir möjligt för ASC att börja tillverka produktkoncepten blir det viktigt att nå ut till kunderna för att marknadsföra dessa produkter. Det skulle kanske behöva anställas någon som på heltid arbetar för nätverket just med marknadsföring/försäljning. Om det blir möjligt att tillverka produktkoncepten skulle det även ställa högre krav på rutiner och koordinering i samband med produktionen. Eftersom varje företag har separata produktionsavdelningar innebär det högre krav på de enskilda företagen att planera och prioritera. Detta är viktigt för att ASC ska kunna uppnå målet att öka tillväxten och lönsamheten i medlemsföretagen.

Nätverket arbetar hela tiden med att marknadsföra sig. Som tidigare nämnts så marknadsför sig varje enskilt företag också vid sidan om nätverket. Detta behövs eftersom majoriteten av alla kunder fortfarande går direkt till företagen. I dagsläget skulle inte företagen klara att försörja sig genom ASC:s kunder. Om det i framtiden blir så att alla kunder går genom ASC, vilket dock inte är särskilt sannolikt, så skulle de behöva en utökad och mer robust organisation för marknadsföring.

Även om nätverket samverkar inom olika kompetenshöjande områden så behöver varje enskild verksamhet specialutbildning eftersom de är inriktade på att göra olika saker. Drivkrafterna var från början inte att samverka om kompetensutveckling utan det har blivit ett komplement till de andra samverkansaktiviteterna, vilket är positivt då kompetensnivån i nätverket på så sätt höjs. Det har senare blivit ett mål att kontinuerligt kompetensutveckla medarbetare i företagen. Mycket av det sker på automatik genom erfarenhetsutbyten och att företagen frågar om hjälp eller råd med olika problem.

- ANALYS ASC -

Administrativa aktiviteter i nätverket som att planera, följa upp och redovisa händelser sköter styrelsen. Respektive företag sköter liknande aktiviteter för deras egen verksamhet. Här skulle det, precis som för marknadsföringsaktiviteterna, behövas en rejäl organisation för att totalt integrera företagens administrationsenheter och företagen skulle behöva offra mycket, släppa många kunder för att helt förlita sig och satsa på ASC. Detta är alldeles för mycket begärt i dagsläget eftersom nätverkets framtid fortfarande är osäker och nätverket inte är tillräckligt känt på marknaden.

5.3.3.3 Aktörernas relationer i nätverket

Flera av de företagsrepresentanter som var med i enkätundersökningen upplever att det går segt att genomföra många av de planer som finns i nätverket. En del upplever också att det finns många olika viljor som ibland inte ventileras förrän efter ett beslut har tagits. Det verkar alltså vara svårt, eller finnas en rädsla för, att göra sin åsikt hörd på mötena. Det kan bero på att medlemmarna försöker undvika stora diskussioner om vad nätverket ska satsa på. Detta är utmärkande för ett jämspelt nätverk. Andra drag som ASC har och som är vanliga för jämspelta nätverk är att ett av medlemsföretagen blir projektledare vid gemensamma projekt samt att alla företag har en röst var enligt den ekonomiska föreningen d v s lika stor bestämmanderätt.

Trots att det finns viss överlappande teknik bland några av nätverkets företag så använder de flesta sina resurser på så pass olika sätt att de kompletterar varandra. Företagen i ASC har olika grad av förädling i sin verksamhet och har därför vissa drag av ett vertikalt nätverk. Men eftersom alla medlemsföretag är underleverantörer så ingår inte slutkunden i nätverket. Därför kan nätverket främst anses vara ett horisontellt kompletterande nätverk.

5.3.4 Uppfyllandet av framgångsfaktorer

ASC är ett affärsdrivande nätverk och dess framgångsfaktorer ska då mätas i enlighet med ett sådant. Kunskaper som frambringas i ett affärsdrivande nätverk ska leda till produktion av produkter och ökad försäljning för att anses framgångsrikt. Av ASC:s dagsläge att döma kan nätverket i alla fall anses börja bli framgångsrikt. Tillverkning av de produkter som har utvecklats har börjat eller ska börja tillverkas och säljas. Nätverket har uppmärksammas av fler och fler kunder och fortsatta satsningar görs för att nå ut till ännu fler. Blir kundacceptansen god har nätverket bra förutsättningar för att i framtiden bli mer framgångsrikt.

Att ingå i ASC var ett frivilligt och medvetet val från de ingående företagen, vilket i sig är en framgångsfaktor. De företag som fick förfrågan att ingå i

- ANALYS ASC -

nätverket passade på något sätt in i konstellationen för att tillverka produkter tillsammans med LuCoil. Det var tänkt att alla skulle kunna bidra med något för att uppnå de mål som gemensamt sattes upp. ASC har uppfyllt flera av de uppsatta målen och är på god väg att uppfylla fler. Det visar på god framgångsrikhet. Att några mål kvarstår att uppfylla och att det har gått långsamt att uppfylla en del kan ha att göra med att medlemsantalet inte är optimalt för ett offensivt affärsdrivande nätverk. Ett mål som bl a kvarstår att uppfylla är att samverkan ska ge ökad tillväxt och lönsamhet i medlemsföretagen.

Några företag driver och bidrar en hel del till nätverket samtidigt som det fattas engagemang och finns olika syn på vilka möjligheter nätverket kan ge i andra företag. Det tyder på att medlemsantalet är för stort eller att några företag är för olika och inte riktigt passar in i konstellationen p g a de rådande samverkansformerna. En annan faktor som talar för att nätverket omfattar för många parter är förhållande till varandra. Enligt nätverkets affärsidé, att utveckla, tillverka och sälja produkter gemensamt, så borde nätverket klassas som en strategisk allians vilket kräver att flertalet av parterna har ett ömsesidigt beroendeförhållande. Ett sådant förhållande kräver en komplicerad samordning med ömsesidig anpassning vilket naturligt innebär att allt för många parter skapar problem²¹⁶.

Den ekonomiska föreningens regler, om att vara öppen för att ta emot nya medlemmar, kan utgöra en risk för ASC i framtiden. Om nätverket börjar bli mer framgångsrikt kan fler företag vilja ansluta sig och intresset finns redan från några utomstående företag. Fler medlemmar skulle antagligen försvåra samverkan ännu mer och det skulle bli svårare att tillvarata nätverkets affärsdrivande syften. I framtiden skulle det kunna löna sig att anta en annan företagsform som mer tar tillvara på de affärsdrivande intressena i nätverket. Det skulle kunna vara en företagsform som kräver en viss satsning från företagets sida så att endast de som är villiga att satsa och engagera sig väljer att delta.

För att nätverket ska lyckas uppnå fler framgångsfaktorer krävs det vissa förbättringar när det gäller engagemang och ansvarskänsla. Först och främst är det viktigt att nätverksidén genomsyras bland alla anställda i företagen för att skapa en medvetenhet om nätverkets syfte. Vet företagen vad syftet är så blir det lättare att anpassa sig efter varandras och nätverkets bästa. Om alla företag ser sin roll i samverkan och även får alla medarbetare införstådda i vad samverkan kan bidra med så ökar viljan att ägna tid och engagemang åt

²¹⁶ *Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet* (2002), s 33

- ANALYS ASC -

nätverket. Nätverket blir mer strukturerat om varje företag har sin speciella roll i nätverket.

Ett annat sätt att göra nätverket mer effektivt och skapa engagemang är att förenkla olika processer. Innan några beslut tas i nätverket så förs idag diskussioner på möten. Det vore bättre om företagsrepresentanterna diskuterade frågor i mindre grupper och sedan gemensamt fattar beslut. Detta har kommit upp på förslag i ASC men har ännu inte implementerats. Genom att diskutera i smågrupper kommer fler idéer fram och åsikter som annars lätt försvinner i en stor grupp hämmas inte. Att diskutera i mindre grupper skulle också ställa större krav på företagsrepresentanternas engagemang eftersom de i en mindre grupp blir mer synliga.

Nätverkets möjlighet att uppfylla sina framtida förväntningar kan sammanfattas med hjälp av figur 3.5. ASC:s renommé är fortfarande relativt låg eftersom de ännu inte blivit så kända på marknaden. Företagen har dock högt förtroende för varandra men mellan vissa företag är förtroendet högre än mellan andra. Nätverket som helhet finns det relativt stort förtroende för. Den sociala inbäddningen kan därför anses vara hög. Trots detta är engagemanget något svagt från några företags sidor vilket kan ha bidragit till att de enskilda företagen inte helt vågat eller velat göra för stora satsningar på specifika investeringar i nätverket. Det kan därför bli svårt att nå några av nätverkets framtida förväntningar. Förutsättningarna för att uppnå framtida förväntningar finns annars i kapacitet samt i tekniska och personella resurser.

6 Resultat och resultatdiskussion

Detta kapitel innefattar en summering av analyskapitlets resultat som avser att besvara syftet med denna studie. Resultatet som presenteras i kapitlet grundas på analysen men även på författarnas egna erfarenheter och iakttagelser som gjorts under studiens gång. Kapitlet avslutas med en avslutande diskussion samt förslag till vidare forskning.

6.1 Resultat

6.1.1 Faktorer som påverkar ett nätverks tillkomst och samverkansmöjligheter

6.1.1.1 Drivkrafter bakom och risker med nätverksbildandet

I rapporten har tre ganska olika typer av nätverk undersökts. DMG kan i huvudsak karaktäriseras som ett offensivt affärsdrivande nätverk vilket överensstämmer med nätverkets drivkrafter. Även ASC är främst ett offensivt affärsdrivande nätverk vilket också stämmer överens med de uppsatta drivkrafterna bakom bildandet. AVK är däremot en blandning mellan ett defensivt kompetensutvecklande och ett defensivt affärsdrivande nätverk. Nätverkets intention är dock att även ha offensiv inriktning.

Både DMG och ASC var medvetna om att samverkan kunde innebära en del risker. Däremot var det bara DMG som aktivt försökte förebygga riskerna vid valet av partners. Det hade varit svårt att göra något åt avstånden mellan företagen i ASC eftersom de valde partners utifrån vilka egenskaper och resurser företagen hade vilket är korrekt för ett affärsdrivande nätverk utifrån använd teori. ASC kunde dock försöka se till så att samtliga företag fick ut ungefär lika mycket av samverkan. Detta hade kunnat underlättas om nätverket bestod av färre aktörer som kompletterade varandra bättre. De risker som AVK var medvetet om var beroendet av personkemi och inbördes konkurrens som kan ge upphov till osäkerhet kring informationsspridning. Nätverket försökte förhindra informationsspridning genom att skriva ett sekretessavtal medan beroendet av personkemi och inbördes konkurrens inte aktivt försöktes förebyggas.

6.1.1.2 Val av partners

DMG och ASC har valt partners efter vad som passar för att uppnå drivkrafterna. DMG har gått till väga precis som ett offensivt affärsdrivande nätverk bör göra vid valet av aktörer. ASC har valt partners utifrån

- RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION -

företagens egenskaper vilket är nödvändigt för ett affärsdrivande nätverk, däremot är antalet partners för många för ett effektivt offensivt nätverk. Företagen i AVK valde inte sina samverkanspartners själva utan kommunen lät de verkstadsföretag som var intresserade delta. Detta sätt att välja partners fungerar bra för ett defensivt nätverk, däremot är det inte lämpligt för ett offensivt nätverk.

6.1.1.3 Nätverksbildandet

Inget av nätverken har genomgått några uttalade faser vid bildandet. Vid ett försök att dela in nätverkens bildande i de faser som teorin tar upp så märktes det att inget av nätverken fullständigt gått igenom samtliga faser. De tre nätverken befinner sig i dagsläget i utvecklings- och värderingssteget och arbetar parallellt med dessa.

6.1.1.4 Stöd och hinder

ASC och AVK har finansiellt stöd utifrån och har hittills varit beroende av bidrag. DMG däremot, har sedan uppstarten finansierat sig själva. De enskilda företagen i DMG har satsat mer för att de har trott på nätverksidén. De har inte gjort sig beroende av några bidrag vilket är en fördel för dem i framtiden då de vet att de kan klara sig själva. Ett annat stöd för DMG är företagsledningarnas förtroende för varandra och för nätverket. Det underlättar genomförandet av satsningar och leder till större engagemang och ansvarstagande hos deltagarna.

Ett hinder för AVK:s nätverkssamverkan är den rådande konkurrensen mellan några företag medan rädslan för konkurrens utgör ett hinder för ASC. Detta leder i båda fallen till misstänksamhet, bristande engagemang och ovilja att dela med sig av information. Ett annat hinder för AVK är att det är svårt för aktörerna att se vilket resultat satsningarna på kompetensutveckling ger vilket bidrar till lägre engagemang och minskad vilja att genomföra satsningar.

Möjliga hinder för medlemmarna i nätverken är deras brist på tidigare erfarenhet av liknande företagssamverkan och att det finns osäkerhet angående nätverkens framtida lönsamhet eftersom de fortfarande håller på att utvecklas.

6.1.1.5 För- och nackdelar med nätverkssamverkan

P g a att nätverken har olika drivkrafter så medför de olika för- och nackdelar. T ex kan DMG utnyttja medlemmarnas kompletterande resurser och tillsammans skapa mer kompletta lösningar. För ASC:s del innebär nätverket att produktkoncept har tagits fram som inte skulle kunna tagits

- RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION -

fram av ett enskilt småföretag. Dessa fördelar är typiska för offensiva affärsdrivande nätverk. AVK ser den främsta fördelen med nätverket i att dela på olika kostnader vilket är utmärkande för ett defensivt nätverk.

Alla nätverk har fördelen att de kan dela på kostnader vid gemensam marknadsföring, utbyta erfarenheter och råd med varandra samt att de tillsammans utgör en större verksamhet som har möjlighet att ta emot större orders och få fördelar vid förhandlingar, t ex inköp. Detta är fördelar som kan uppstå för både offensiva och defensiva nätverk.

De nackdelar som företagen i DMG märkt är att det tar tid och är svårt att genomföra olika implementeringar, att någon medlem blev konkurrent till sina egna kunder samt att kunderna i början blev förvirrade av att företagen både representerade sig själva och nätverket. Dessa nackdelar är karaktäristiska för ett offensivt affärsdrivande nätverk då dessa uppstår i samband med gemensamma affärer.

En nackdel med ASC:s samverkan är att det är svårt att hitta samverkansformer som passar alla aktörer vilket beror på att de är både för många och för olika.

Konkurrens mellan de ingående företagen när det gäller vissa orders utgör en nackdel för AVK:s samverkan i form av minskat förtroende. Både AVK:s och ASC:s medlemmar anser att nätverket är tidskrävande och har utvecklats långsamt. Orsaker till detta kan vara att de är för många deltagare, att de inte satsat tillräckligt eller att de från början inte insåg i vilken grad det skulle krävas finansiella och personella insatser i nätverksdeltagandet.

6.1.2 Juridisk reglering i nätverken

6.1.2.1 Grad av integration och organisatorisk form

DMG har flest ömsesidiga relationer och kan anses ha högst grad av integration. ASC har ganska hög grad av integration medan AVK har lite lägre. DMG är en blandning mellan en strategisk allians och ett industriellt nätverk medan ASC kan ses som ett industriellt nätverk. AVK har drag av både ett industriellt nätverk och en bransch- och intresseförening.

Graden av integration återspeglas väl i nätverkens val av företagsform. DMG med högst grad av integration är ett aktiebolag medan AVK som har lägst grad av integration inte är någon juridisk person. ASC som har en relativt hög grad av integration är en ekonomisk förening.

6.1.2.2 Avtal som reglerar nätverkssamverkan

Samtliga nätverk har tillräckliga avtal/stadgar där bl a frågor om nätverkets mål och inriktning, strategi, resultatfördelning, avtalstid, sekretess, tvister, förpliktelser, nya partners m m ingår.

6.1.3 Nätverksstruktur

6.1.3.1 Resurser

DMG:s resurser kompletterar varandra vilket stämmer överens med drivkraften att vara ett offensivt affärsdrivande nätverk. ASC och AVK har resurser som både kompletterar och överlappar varandra. Detta innebär att resurserna har både offensiv och defensiv karaktär. Detta stämmer i AVK:s fall överens med de ursprungliga drivkrafterna medan ASC:s ursprungliga drivkrafter enbart var offensiva. Tekniska resurser för att uppnå respektive nätverks mål finns. Men i AVK saknas det i viss mån vilja och engagemang från medlemmarna att utnyttja dessa resurser. När det gäller finansiella resurser kan en viss skillnad ses mellan nätverken. DMG har bildats och utvecklats genom att medlemmarna själva har satsat finansiella resurser. Däremot har både AVK och ASC varit helt beroende av finansiella bidrag. Det är oklart om det beror på avsaknaden av egna finansiella medel eller andra faktorer.

6.1.3.2 Gemensamma aktiviteter

DMG tillverkar egna produkter men har ingen gemensam produktionsavdelning. Företagen samverkar om marknadsföring, försäljning och administration av nätverkets egna produkter vilket även var nätverkets drivkrafter. AVK samverkar kring marknadsföring, gemensamma inköp och kompetensutveckling. De aktiviteter som företagen idag samverkar om stödjer inte drivkraften att offerera gemensamma projekt. ASC har gemensamma aktiviteter inom produktutveckling, marknadsföring, produktion, försäljning samt viss kompetensutveckling och administration. Det som saknas utifrån ASC:s drivkrafter är att i större grad sälja de utvecklade produkterna. Även om företagen i nätverken har gemensamma aktiviteter så sker dessa även separat i respektive företag. För att stärka nätverken så kan i stort sätt samtliga gemensamma funktioner utvecklas och integreras ytterligare. Det ställer dock högre krav på medlemmarnas engagemang och vilja att satsa och bidra till nätverket. Fullt integrerade aktiviteter där företagen inte har egna separata avdelningar för samma aktiviteter vid sidan om nätverket skulle dock innebära att företagen förlorar mycket av sitt oberoende och självständighet. Om alla aktiviteter skulle integreras fullt ut skulle det i princip innebära en fusion mellan företagen.

6.1.3.3 Aktörernas relationer i nätverken

Samtliga nätverk som har studerats kan klassificeras som jämspelta. De tre nätverken har drag av att vara vertikala eftersom deras medlemmar i viss mån kan sägas utgöra olika steg i en förädlingskedja. De är dock alla underleverantörer i verkstadsindustrin med kompletterande eller konkurrerande förmågor och kan därför främst betecknas som horisontella nätverk. DMG kan ses som ett jämspelt horisontellt kompletterande nätverk, AVK ett jämspelt horisontellt konkurrerande och kompletterande nätverk och ASC ett jämspelt horisontellt kompletterande nätverk.

6.1.4 Uppfyllandet av framgångsfaktorer

DMG kan i viss mån betraktas som ett framgångsrikt affärsdrivande nätverk då det tillverkar och säljer egna produkter. Nätverket uppfyller därigenom en stor del av målet med bildandet. DMG har dock inte inneburit någon större lönsamhetsökning för medlemsföretagen. Aktörerna har förtroende för varandra, känner engagemang och att de bidrar med något vilka är viktiga faktorer för framgång. En bristande framgångsfaktor är enligt nätverks försäljningschef att nätverksidén inte är tillräckligt förankrad i de respektive företagen.

Flera av AVK:s drivkrafter är uppfyllda och fungerar väl. AVK kan dock enbart ses som delvis framgångsrikt eftersom medlemmarnas lönsamhet inte har förbättrats genom samverkan och att nätverket inte offererar gemensamma projekt vilka också var drivkrafter vid bildandet. Framgångsfaktorer som är bristande är förankring av nätverksidén, engagemang, känslan av att bidra med något och viljan att avsätta tid. Förtroendet mellan aktörerna är stort medan förtroendet för nätverket som helhet är något lägre.

ASC har i mindre omfattning börjat tillverka och sälja egna produktlösningar och kan därför till viss del börja anses som ett framgångsrikt affärsdrivande nätverk. Det finns dock fortfarande mycket att arbeta med innan nätverket kan betraktas som riktigt framgångsrikt. ASC har uppfyllt flera av dess mål men fortfarande har inte tillväxten och lönsamheten i företagen ökat. Bristande engagemang och förankring av nätverksidén i företagen samt att medlemmarna inte bidrar med lika mycket är faktorer som motverkar nätverkets möjligheter till framgång. Nätverksmedlemmarna har överlag stort förtroende både för varandra och för nätverket.

Samtliga företag i de tre nätverken har själva valt att delta i nätverkssamverkan vilket är en betydelsefull framgångsfaktor.

6.2 Resultatdiskussion

Utifrån de tre nätverk som har studerats kan det konstateras att även om nätverken befinner sig i samma bransch så kan de vara uppbyggda på olika sätt och samverka om olika aktiviteter. Ett nätverk kan syssla med många skilda aktiviteter och ha många olika mål med sin verksamhet vilket ibland gör det svårt att klassificera ett nätverk som t ex antingen offensivt eller defensivt, affärsdrivande eller kompetensutvecklande, vertikalt eller horisontellt kompletterande samt konkurrensbetonat eller kompletterande.

Det finns företagskulturella skillnader mellan Sverige och Danmark. Sverige är, och har länge varit, ett land uppbyggt kring existensen av ett antal storföretag. Även lagstiftningen är anpassad till storföretag.²¹⁷ Danmark däremot, har stora mängder småföretag men endast ett fåtal storföretag och har därför en småföretagsbaserad ekonomi. Det senaste decenniet har Danmarks ekonomi utvecklats anmärkningsvärt vilket främst beror på samverkan, nätverksbyggande och konsensusbyggande. Danska småföretag har lärt sig att hantera sin litenhet genom att samarbeta för att vidareutvecklas.²¹⁸ Denna studie innehåller inte ett tillräckligt stort urval för att dra generella slutsatser om skillnader mellan nätverk i Sverige och Danmark. Det finns dock några tydliga olikheter mellan det danska nätverket och de två svenska. Den största skillnaden är att det danska har finansierat sig själv och de ingående aktörerna har satsat mer medan de svenska har varit och är beroende av bidrag. Även om bidrag kan fungera som stöd och underlätta bildandet och utvecklingen av nätverk så kan medvetenhet om att få bidrag innebära att företag endast blir medlemmar för att få ta del av bidraget och därför enbart bidrar med halvhjärtade insatser i nätverksamverkan. Detta kan vara en anledning till att engagemanget hos dem som får ta del av bidrag är lägre än hos dem som klarat sig utan. Det finns även en risk att bli för beroende av bidraget och få det svårt att klara sig utan det i framtiden.

DMG har kommit längre än de övriga nätverken sett från uppfyllandet av drivkrafterna, vilket kan bero på att det från början har haft tydligare strategier både vad det gäller val av partners och att nå de uppsatta målen. DMG:s val av partners har överensstämmt bra med nätverkets drivkrafter, både vad det gäller kompetenser och resurser samt i antal. Utifrån detta kan ett samband ses mellan förmågan hos ett nätverk att nå sina uppsatta drivkrafter och hur pass klara ett nätverks strategier är vid valet av partners och för att uppfylla sina mål. Studien visar därför att valet av partners med

²¹⁷ Motallians. <http://www.motallians.se/?p=108>

²¹⁸ Axess. http://www.axess.se/svenska/2003/02/demokratisk_korporativism.php

- RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION -

hänsyn till bl a antal, karaktär och resurser/kompetenser är en avgörande faktor för framgång. Med ett för stort medlemsantal kan det bli svårt att integrera och implementera gemensamma aktiviteter.

I studien har det framgått att nätverk kan ha olika företagsformer. Vilken form som fungerar bäst beror mycket på nätverkets drivkrafter. Om nätverkets drivkrafter är att enbart syssla med intern kompetensutveckling eller kostnadsreducerande aktiviteter så är det inte nödvändigt att bilda en juridisk person utan det räcker med ett avtal mellan aktörerna för att styra samverkan. Men det skulle i vissa fall t ex vid inköp underlätta att vara en juridisk person då nätverket direkt kan ingå avtal med en annan part utan att en av medlemmarna ska agera mellanhand. Nätverk som har fler drag av ett offensivt affärsdrivande nätverk är mer beroende av att ha en företagsform för att kunna tillgodose aktörernas ekonomiska intressen. Lämpliga företagsformer är aktiebolag och ekonomisk förening eftersom där har inte medlemmarna något personligt ansvar. Fördelen med ett aktiebolag är att det, i större grad än en ekonomisk förening, visar omvärlden att aktörerna har en idé som de verkligen tror och vill satsa på då kapitalinsatsen är så stor. Andra fördelar med ett aktiebolag är att det inte behöver vara öppet för nya medlemmar och att endast medlemmar som är villiga att satsa på nätverket deltar på kraven på kapitalinsats.

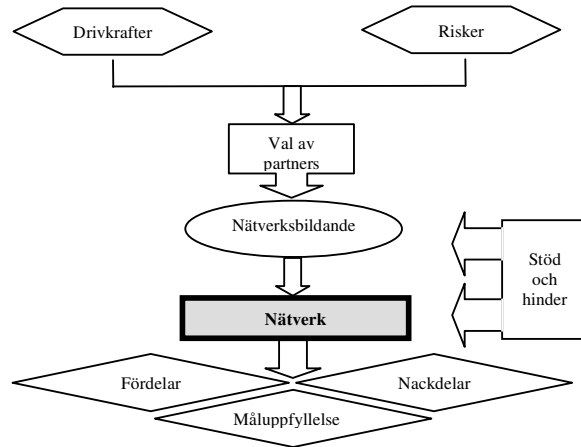
Studien har visat att det tar lång tid, ofta längre tid än många verkar tro, att etablera ett nätverk. Inget av de nätverk som undersökts är färdigetablerade eller kan betraktas som fullt ut framgångsrika utan de håller fortfarande på att utvecklas trots att de funnits i fyra till ungefär sju år. Flera av aktörerna var inte förberedda på detta utan trodde att det skulle ta mycket kortare tid. Detta har i vissa fall lett till missnöje och bristande engagemang. Det är därför viktigt att nätverket vid bildandet ser till att alla deltagare är införstådda i vad som krävs både i tid och i resurser. Genom att sätta upp och arbeta efter delmål, både kort- och långsiktiga, synliggörs de kontinuerliga resultaten tydligare vilket bidrar till upprätthållandet av medlemmarnas engagemang och motivation. En gemensam framtagna tidsplan som innehåller olika steg och tillhörande aktiviteter kan hjälpa nätverksmedlemmarna att bli mer införstådda i vad samverkan kommer att kräva, när olika händelser beräknas inträffa och vilka förväntningar de ska ha. Inget av de undersökta nätverken har genomgått några uttalade steg under bildandet. Det skulle därför vara intressant att i ett framtida projekt jämföra dessa nätverk med nätverk som har fått extern hjälp att genomföra de fyra olika stegen vid bildandet utifrån ett tidsperspektiv samt olika framgångsfaktorer som t ex uppfyllande av mål och engagemang.

- RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION -

Eftersom den här studien inte har gått närmare in på eldsjälarnas inverkan på nätverk så skulle det vara ett intressant ämne för framtida forskning. Eldsjälar kan nämligen utifrån teorin spela en viktig roll, både positiv och negativ, för ett nätverks inriktning och utveckling. Andra exempel på områden som kan vara värda att studera närmare är: hur ett nätverks processer är uppbyggda på lokal och gemensam nivå, vad som krävs för att hålla samman ett nätverk efter bildandet, hur engagemang skapas hos nätverkets samtliga medlemmar, vilka de vanligaste orsakerna är till att samverkan i ett nätverk misslyckas, vilka förbättringsnycklar som finns för ett nätverk som stagnerat i utvecklingen, hur effektiva nätverk skapas på så kort tid som möjligt samt hur nätverk i olika branscher i Sverige ser ut, vilka har lyckats bäst och varför?

Slutord

För att kunna besvara rapportens syfte att beskriva affärsmässig nätverkssamverkan krävdes en grundlig genomgång av befintlig litteratur. Med utgångspunkt från en del av denna litteratur utvecklade författarna en teoretisk modell (figur 3.1) där olika befintliga modeller och teorier syntetiserades för att klarlägga hur olika faktorer bestämmer ett nätverks förutsättningar för att generera en stabil grund för affärsmässig samverkan. För närmare beskrivning se kapitel 3.1. Även den övriga teorin i rapporten är insamlad från olika källor och har integrerats för att ge en tydlig och sammanhängande bild av samverkan. Förutom det praktiska bidraget i rapporten så utgör studien därför ett teoretiskt bidrag till området företagssamverkan.



Figur 3.1 Faktorer som påverkar ett nätverks tillkomst och samverkansmöjligheter

Referenslista

Artiklar

Foss, Nicolai J (1998) *Network, capabilities, and competitive advantages*. Scandinavian Journal of Management. vol. 15 1999. s 1-15

Sherer, Susan A (2003) *Critical success factor*. Journal of Small Business Management. vol. 41 2003. s 325-345

Shi, Yongjiang. & Gregory, Mike. (1998) *International manufacturing networks - to develop global competitive capabilities*. Journal of Operations Management. vol. 16 1998. s 195-214

Tracy, Paul (2003) *Alliances, networks and competitive strategy*. Growth and change. vol 34 2003. s 1-16

Böcker

Andersson, Göran (1982) *Framgångsrik företagssamverkan*. Studentlitteratur. Lund. ISBN:91-44-42591-0

Andersson, Göran (2001) *Företagsnätverk - en institutionell idealtyp för ekonomisk verksamhet*. Växjö universitet. Växjö. ISBN:91-7636-291-4

Att jaga i flock – modeller för samarbete mellan företag (2002). Länsstyrelsen i Stockholms län. Stockholm. ISBN:91-87089-39-4

Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. ISBN:91-44-01395-7

Davidson, Bo. & Patel, Runa. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund. ISBN: 91-44-02288-3

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund. ISBN: 91-44-01280-2

Dodgson, Mark (2000) *The management of technological innovation*. Oxford university press. Oxford. ISBN: 0-19-877535-0

Ekstedt, Eskil. & Wolvén, Lars-Erik. (2004) *Företagande och gemenskap – små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Arbetslivsinstitutet. Stockholm. ISBN:91-7045-713-1

Eriksson, Lars Torsten. & Weidersheim-Paul, Finn. (1997) *Att utreda forsknings- och rapportera*. Liber Ekonomi. Karlshamn. ISBN: 91-47-06385-8

Estevall, Leif. & Wallentin, Christer. (1999) *Ekonomernas uppslagsbok*. Liber Ekonomi. Malmö. ISBN: 91-47-04421-7

Franchising och kooperativa nätverk (2002). Länsstyrelsen i Stockholms län. Stockholm. ISBN:91-87089-33-5

Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet (2000). Länsstyrelsen i Stockholms län. Stockholm. ISBN:91-87089-31-9

Goda idéer om småföretag och samverkan (1998). Norstedts tryckeri AB. Stockholm. ISBN:91-38-20962-4

Granfors, Ulrika. & Lindberg, Anders. (2000) *Bygg kompetens genom aktiv samverkan i nätverk*. IVF. Mölndal. ISBN:91-89158-33-4

Gustavsen, Björn. & Hofmaier, Bernd. (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi*. SNS Förlag. Stockholm. ISBN:91-7150-670-5

Hietala, Kari (1980) *Företagssamarbete mellan industriföretag i Norden särskilt från sysselsättningseffektens synvinkel – En teoretisk och empirisk analys*. Helsingfors Handelshögskola. Helsingfors. ISBN:951-699-318-4

Holme, Idar Magne. & Krohn, Solvang Bernt. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund. ISBN: 91-44-00211-4

Håkansson, Håkan (1987) *Industrial technological development - A network approach*. Billing & Sons Limited. Worcester. ISBN:0-70993763-6

Håkansson, Håkan (1992) *Corporate technological behaviour – Co-operation and networks*. Routledge. London. ISBN:0-415-00020-3

Håkansson, Håkan. & Laage-Hellman, Jens. & Lundgren, Anders. & Waluszewski, Alexandra. (1993) *Teknikutveckling i företaget - Ett nätverksperspektiv*. Studentlitteratur. Lund. ISBN:91-44-36991-3

Ingemarsdotter, Cornelia. & Åberg, Christer. (2003) *Gemensamma drag och kännetecken hos affärsdrivande nätverk*. ALMI Företagspartner Östergötland. Linköping.

Lekvall, Per. & Wahlbin, Clas. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Publishing. Göteborg. ISBN:91-86460-85-4

Lind, Martin (2002) *Det svårgripbara nätverket*. Örebro universitet. Örebro. ISBN:91-7668-310-9

Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund. ISBN: 91-44-01003-6

Lundqvist, Karin (2001) *Perspektiv på nätverkssamhällets framväxt – mot en ny ekonomi och en ny arbetsvärld*. VINNOVA. Stockholm. ISBN:91-89588-12-6

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund. ISBN: 91-44-39071-8

Nätverk igår och idag (2002). Länsstyrelsen i Stockholms län. Stockholm. ISBN:91-87089-3-7

Utbult, Mats (2000) *Nätverk som ger kraft att växa: erfarenheter, lärdomar, reflektioner från den största nätverkssatsningen hittills*. Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm. ISBN:91-88530-85-X

Wallén, Göran (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. ISBN: 91-44-36651-5

Åberg, Christer (2004) *Att starta affärsdrivande nätverk*. ALMI Företagspartner Östergötland. Linköping.

Enkätbesvarare

ASC

Företagsrepresentant

Andersson, Peter. Ägare. Teknikutveckling Nord

Ahnqvist, Anders. vd. LuCoil Steel AB

Lindström, Ulf. vd. GMK AB

Wemmenhag, Peder. Delägare. NDL Mek AB

Åström, Anders. Utvecklingsingenjör. LKAB MetLab

Nätverksrepresentant

Fredriksson, Åsa. Samordnare. ASC

AVK

Företagsrepresentant

Khysing, Andreas. Företagsledare. Krylbo Verkstäder AB

Olsson, Olle. Platschef. AB Näs Verkstäder

Pettersson, Sven-Åke. vd. Awetek

Sundstedt, Mats. Marknadschef/delägare. FeAl

Wåhlin, Sven. vd. Wåhlins Gasskärning AB

Nätverksrepresentant

Hidman, Sven. Sekreterare. AVK

DMG

Företagsrepresentant

Jørgensen, Bent. Produktionschef og salg. Holm's Finmekanik

Mørup, Erik. vd. Hougaard & Koefoed as

Nielsen, Roy. Direktør. DeMeco

Nätverksrepresentant

Sørensen, Preben Bo. Försäljningschef. DMG

Företags- och nätverksmaterial

Arctic Steel Circle. Kompetens & yrkesskicklighet i samverkan. ASC. 2005-12-05

ASC - Arctic Steel Circle ekonomisk förening (annonsblad). ASC. 2005-11-09

Avesta Verkstadskompetens (annonsblad). AVK. 2005-11-09
DMG - The Presentation. DMG. 2005-11-02

Hougaard & Koefoed as - Firmapresentation. Hougaard & Koefoed as. 2005-11-02

One supplier is all you need (annonsblad). DMG. 2005-11-09

Samverkan som utvecklar Norrbotten. ASC. 2005-11-09

Samarbetsavtal för Avesta Verkstadskompetens. AVK. 2005-11-25

Stadgar för ASC. ASC. 2005-12-05

Internet

Aktiebolagstjänst.

<http://www.bolag.org/svenska/Utlandet/danmark/s-d-tabell%20aps%20as%20filial.htm>. 2005-11-28

Arbetstagarkonsult AB.

<http://www.atk.se/Arbetsgivarsamverkan.pdf>. 2006-04-04

ASC.

<http://www.arcticsteel.com>. 2006-04-06

AVK.

<http://www.verkstadskompetens.nu>. 2006-04-06

Axess.

http://www.axess.se/svenska/2003/02/demokratisk_korporativism.php. 2006-06-02

CFU.

<http://www.underlev.dk/>. 2005-09-16

CFU.

http://www.underlev.dk/Files/Filer/CFU/Presseklip/ULV_9.1_incl_forside.pdf. 2005-09-16

DMG.

<http://d-m-g.dk>. 2006-04-06

EU:s webbportal.

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm>. 2005-10-09

Euro Info Centre.

<http://www.euroinfo.se/ny/hem/foretagsetablering/skrivyta/Starta%20i%20Danmark20050317.pdf>. 2005-11-20

Expowera.

http://www.expowera.com/mentor/ekonomi/bokforing_bokslut.htm. 2006-04-20

Expowera.

http://www.expowera.com/mentor/starta/starta_foretagsformer.htm. 2005-11-18

Högskolan på Gotland.

http://mainweb.hgo.se/Inst/Forskning_nsf/0/9341E5E392301A5AC1256E240053FF46?OpenDocument. 2005-09-22

Industri45.

<http://www.industri45.net/upload/Folder%20041208.pdf>. 2005-09-15

IVF.

http://extra.ivf.se/nisam/sidor/alla%20omraden/vilka_olika_former.htm#top
p. 2005-10-05

Jysk-Fynsk Erhvervssamarbejde.

<http://www.jylland-fyn.dk/wm1395>. 2005-09-12

Motallians.

<http://www.motallians.se/?p=108>. 2006-06-02

Nationalencyklopedin.

<http://www.ne.se>. 2005-10-09

Nutek.

<http://foretagarguiden.nutek.se/sb/d/341/a/1298>. 2005-11-18

Nutek.

<http://www.nutek.se/content/1/c4/27/81/N%E4tverk%20och%20kluster%20tr%E4sverige.pdf>. 2006-04-18

Ny Teknik.

http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=1345. 2005-09-12

PT-Consultancy Sweden.

http://www.pt-consultancy.se/bolag_ef2.htm. 2006-03-18

Starta Eget.

http://starta-eget.se/juridisk_person.htm. 2006-04-24

Susning.

<http://susning.nu/Aktiebolag>. 2005-11-18

Tankeakuten.

<http://www.tankeakuten.se/default.asp?categoryID=1&pageID=40>. 2005-11-24

Tankeakuten.

<http://www.tankeakuten.se/default.asp?categoryID=1&pageID=40>. 2005-11-24

Tankeakuten.

<http://www.tankeakuten.se/default.asp?categoryID=1&pageID=40>. 2005-11-24

Ung Svenskt Näringsliv.

<http://ung.svensktnaringsliv.se/Templates/Template3B.asp?PN=9577>. 2005-11-24

Ung Svenskt Näringsliv.

<http://ung.svensktnaringsliv.se/Templates/Template3B.asp?PN=9627>. 2005-11-28

Ung Svenskt Näringsliv.

<http://ung.svensktnaringsliv.se/Templates/Template3B.asp?PN=9471>. 2005-11-28

Intervjuer

Enoksson, Lars. Näringslivssekreterare. Näringslivsenheten Avesta Kommun. 2005-11-08

Fredriksson, Åsa. Samordnare. Arctic Steel Circle. 2005-11-09

Lindström, Bernhard. Ordförande. Arctic Steel Circle. 2005-11-09

Jørgensen, Jørgen. vd. Setiket A/S / DMG. 2005-11-08

Mørup, Erik. vd / ordförande. Hougaard & Koefoed as / DMG. 2005-11-02

Namnlös. Arbetsledare i plåtverkstaden. Näs Verkstäder AB. 2005-11-08

Nyström. Joakim. Chef marknad/produktutveckling. LuCoil Steel AB. 2005-11-08

Rapporter

Gustafsson, Åsa. & Hellberg, Maria. (2004) *Samarbete i nätverk - En fallstudie av fyra företag*. Examensarbete. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Ekonomistyrning, LTU, Luleå

Olsson, Therése. & Schön, Månsson Victoria. (2005) *Organiserade samverkansnätverk*. Examensarbete. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Ekonomistyrning, LTU, Luleå

Westerberg, Mats & Ylinenpää, Håkan. (2004) *Tio frågor och svar om samverkan*. Rapport. Nutek. Stockholm

Bilagor

- Bilaga 1** Fakta om företagen i de studerade nätverken
- Bilaga 2** Identifierade verkstadsnätverk i Sverige och Danmark
- Bilaga 3** Typfall för affärsdrivande nätverk
- Bilaga 4** Frågeformulär nätverksrepresentant
- Bilaga 5** Frågeformulär företagsrepresentant
- Bilaga 6** Intervjumall

Bilaga 1 Fakta om företagen i de studerade nätverken

Tabell 1.A: Fakta om DMG:s medlemsföretag

| Företag | Lokalisering | Anställda | Omsättning mkr /år (dkk) | Verksamhet |
|------------------------|--------------|-----------|--------------------------|---|
| Hougaard & Koefoed as | Glostrup | ca 60 | 50 | Finmekanisk plåtbearbetning och rådgivning. Individuella lösningar som anpassas efter kundens behov |
| Setiket A/S | Esbjerg | ca 30 | 20 | Design, konstruktion och produktion av folietangentbord, frontfolier, etiketter samt skyddsfolier m m |
| Holm´s Finmekanik ApS | Lynge | ca 45 | 33 | Finmekanik, CNC-svarvning, CNC-fräsning, bockning, lödning |
| Protec Electronics ApS | Sønderborg | ca 35 | 30 | Avancerad elektronik |
| DeMeco ApS | Glostrup | 5 | 3 | Lösningar inom industriell design och konstruktion från idé till prototyp och färdig konstruktion |

Tabell 1.B: Fakta om AVK:s medlemsföretag

| Företag | Lokalisering | Anställda | Omsättning mkr/år | Verksamhet |
|------------------------------|---------------------|------------------|--------------------------|--|
| Awetek i Avesta AB | Avesta | 83 | 55 | Tillverkning, reparation och underhåll av maskiner och reservdelar till medeltung och tung industri |
| BGC Plåt | Horndal | 14 | 15 | Rostfria produkter |
| Dalarnas Ytbehandling AB | Krylbo | 8 | 4 | Blästring och industribehandling |
| Essbe-Teknik AB | Avesta | 4 | 3,5 | Specialkonstruktioner, tunnplåtsverkstad, pulverlackering |
| FEAL | Horndal | 25 | 27 | Tillverkning av aluminiumprodukter. Sträckmetall av kolstål och aluminium, legoanodisering av aluminiumprodukter |
| Hedblom & Söner Mekaniska AB | Fors | 3 | 2,5 | Kuggbearbetning, bearbetning av snäckhjul, kedjehjul, skruvar samt in- och utvändiga splines |
| Krylbo Verkstäder AB | Krylbo | 17 | 14 | Tillverkning av svetsade och rostfria produkter samt grova plåtkonstruktioner i höghållfasta kolstålsorter med efterföljande maskinbearbetning och montage |
| AB Näs Verkstäder | Kyrkby | 35 | 35 | Svetsning, plåtslageri och maskinbearbetning av rostfria och kolstålsprodukter |
| Wåhlins Gasskärning AB | Krylbo | 12 | 45 | Figur- och formatskärning av plåt till verkstadsföretag och stålleverantörer |

Tabell 1.C: Fakta om ASC:s medlemsföretag

| Företag | Lokalisering | Anställda | Omsättning mkr/år | Verksamhet |
|-------------------------------|--------------|-----------|-------------------|---|
| Belab Maskin & Mek i Luleå AB | Luleå | 10 | 10 | Mekanisk verkstad. Svetsning och CNC-styrd nibbling. Konstruktion och projektering |
| GMK AB | Kiruna | 60 | 72 | Tung skärande bearbetning, svetsning, bockning, konstruktion, montage, underhåll, grovsmide m m |
| Hydraul & Mekan AB | Malmberget | 12 | 12 | Entreprenad- och fältarbeten till industrier. Legoarbeten avseende svetsning, svarvning, laserskärning, bockning, valsning etc. WEELU armeringsaxar m m |
| AB KGS Mekaniska | Kiruna | 60 | 70 | Skärning, gas och laser. Maskinbearbetning, ytbehandling m m |
| LKAB MetLab | Luleå | 2 | 2 | Metallografiska undersökningar, haveriutredningar och konsultationer för stål- och verkstadsindustrin. Utbildningar/kurser i materialfrågor o s v |
| LuCoil Steel AB | Luleå | 28 | 60 | Säljer och tillverkar kundanpassat, manufakturert specialstål för verkstadsindustrin |
| NDL Mek AB | Boden | 6 | 6 | Svetsning, bockning, valsning, skärning med gasol/oxygen. Underhåll, svarvning och renovering mm |
| Nordperf AB | Töre | 17 | 17 | Perforering av plåtprodukter till olika branscher |
| SLP AB | Övertorneå | 33 | 33 | Tillverkar och säljer kundanpassade transporthjälpmedel. |
| Teknikutveckling Nord | Boden | 1 | 1 | Konsultation, projektledning inom stål och plåt. |
| Vikströms Åkeri AB | Luleå | 70 | 70 | Transportör för Schenker AB. Tillverkning och reparation av containers. |

Bilaga 2. Identifierade verkstadsnätverk i Sverige och Danmark

| | |
|-----------------------------|--|
| Sverige | |
| Arctic Steel Circle | www.arcticsteel.com |
| Avesta Verkstadskompetens | www.verkstadskompetens.nu |
| Dalaoffshore | www.dalaoffshore.com |
| Evonet | www.evonet.se |
| Filipstads Verkstadspartner | www.fsvp.se |
| Hydraulik | www.natverkydraulik.com |
| Industri45 | www.industri45.net |
| IOC | www.ioc.se |
| Moragruppen | www.moragruppen.se |
| Puck | www.puck.se |
| Samverkstaden | www.samverkstaden.nu |
| SSMG | www.ssmg.se |
| Tech Ronneby | www.techronneby.net |
| Tunnplåt | www.natverktunnplat.com |
| T-verkarna | www.t-verkarna.com |
| Verkstadsgruppen | www.verkstadsgruppen.nu |
| VMU | www.vmu.se |
| Z-group | www.z-group.net |
| | |
| Danmark | |
| Damaco | www.damaco.dk |
| Danish Manufacturing Group | www.d-m-g.dk |
| Steel Products Group | www.steelproducts.dk |
| Stålingen | www.staalringen.dk |

Bilaga 3. Typfall för affärsdrivande nätverk²¹⁹

Nätverk som fokuserar på kreativt arbete, t ex produktutveckling

Affärsdrivande nätverk för produktutveckling kan vara både hierarkiska och jämspelta för att bli framgångsrika. De kan dock inte vara defensiva utan måste vara offensiva till sin karaktär. När det gäller produktframtagning är det viktigt att medlemsföretagens kompetenser kompletterar varandra väl. En viss överlappning går inte att undvika vilket inte är så farligt så länge företagen inte betraktar varandra som konkurrenter. Nätverk där deltagarna konkurrerar med varandra brukar inte bli så lyckade eftersom konkurrensen ofta leder till misstänksamhet mellan aktörerna och motvillighet att dela med sig av erfarenheter och kunskaper. Det ger sämre förutsättningar för produktutveckling genom en minskad kreativitet. För att utnyttja varandras kompetenser och även öka respektive företags kompetenser kan arbetet delas upp mellan medlemmarna. Ibland kan det vara bra om projektledarrollen roterar mellan parterna så att den som är mest lämpad för rollen under en viss fas får vara projektledare. Ledarskapet ska vara tydligt men inte diktatoriskt. Medlemsföretagen ska i första hand väljas efter kompetens och professionalism, inte efter det geografiska avståndet. I produktutvecklingsarbetet är avståndet förstås inte helt betydelselöst. Det är idag ovanligt att nätverk som består av mindre företag är globala. Nätverk med fokus på produktutveckling kan så småningom gå ett steg längre och bilda dotterbolag runt varje enskild affär. Dotterbolagen brukar vanligtvis ägas och styras av de företag som bildat dem. Detta gör bl a att fördelningen av vinster och risker blir tydligare.

Nätverk för att skapa regionala eller branschvisa samordningsfördelar t ex gemensam distribution och inköp

Företag som ingår i nätverk med inriktning på både gemensamma inköp och distribution bör vara lokaliserade inom ett någorlunda geografiskt begränsat område. Detta för att möjliggöra rabatter och effektiva transportlösningar med hänsyn till både miljö och ekonomi. När det gäller nätverk som fokuserar på gemensamt inköp så finns det risk för att leverantören speciellt gynnar ett företag om det blir för dominant i nätverket. Det är därför här lämpligt med jämspelta nätverk. Det är oftast positivt om företagen i ett nätverk verkar inom samma eller någon liknande bransch eftersom de då har samma behov av t ex råmaterial och tjänster. Konkurrerande företag som

²¹⁹ IVF, http://extra.ivf.se/nisam/sidor/alla%20områden/vilka_olika_former.htm#topp

verkar inom branscher där priser för inköpt material är avgörande för konkurrenssituationen kan inte samarbeta kring gemensamma inköp.

Nätverk med fokus på distribuerad produktion

Syftet med nätverkssamarbetet i den här typen av nätverk är att gemensamt kunna producera större volymer och därmed kunna ta emot större kundorder än vad respektive företag själv kan göra. Parterna i dessa nätverk kan antingen ha kompletterande produktionsresurser eller liknande resurser. Nätverk med företag som har kompletterande produktionsutrustning kan producera mer kompletta order medan nätverk där företagen har liknande resurser kan producera större order med kort ledtid eftersom produktionstoppar kan utjämnas mellan företagen. I verkligheten är nätverken oftast en blandning av dessa båda typer. Det viktigaste är att balansen mellan kompletterande och liknande resurser passar bra ihop med nätverkets affärsidé. För den här typen av nätverk är även planeringen av logistik och transporter av vikt när det gäller konkurrenskraften och effektiviteten hos nätverket.

Bilaga 4. Frågeformulär nätverksrepresentant

Till nätverksrepresentant

Enkät rörande nätverkssamarbete

Vi är två studenter som läser Industriell Ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Vi utför ett examensarbete på uppdrag av ett Nutek finansierat projekt, "Företagssamverkan". Examensarbetet ska handla om samverkan mellan små och medelstora verkstadsföretag i nätverk.

Bakgrunden till denna enkätstudie är att samtidigt som samverkan i nätverk blir ett allt viktigare sätt för företag att upprätthålla och förstärka sin position på marknaden så finns det inte mycket dokumenterat om ämnet.

Syftet med vår studie är att kartlägga spelregler/riktlinjer för affärsmässigt nätverkssamarbete inom verkstadsindustrin.

I vår studie kommer det att ingå tre nätverk inom verkstadsindustrin, två i Sverige (Avesta Verkstadskompetens och Arctic Steel Circle) och ett i Danmark (Danish Manufacturing Group). Vår slutrapport kommer att bli en offentlig handling. Vi kommer dock att behandla era svar med respekt för er integritet. Varje enskilt företags åsikter kommer inte att lyftas fram utan vi behandlar alla ingående företag i ett nätverk som en gemensam enhet. Om företagen inom Ert nätverk vill får de lov att vara anonyma.

Vi vore tacksamma för så utförliga svar som möjligt. Som tack för Er medverkan i enkätstudien kommer Ni och Ert nätverk få ta del av vår rapport med vars hjälp Ni kan komma att lära Er mycket om Ert nätverkssamarbete samt hur det kan utvecklas ytterligare. Vi tror att både vi och Ni har mycket att vinna på Er medverkan. Ni kommer även att få en liten present för att Ni lägger ner tid på att svara på enkäten.

För att vi ska ha tid att analysera frågeformulären vill vi ha Ert svar senast den 14 november.

Vid frågor, kontakta oss gärna. Se kontaktinfo nedan.

Tack för Er medverkan!

Sara Emilsson e-mail: cii01se2@i.lth.se

Elin Stenson e-mail: cii01es8@i.lth.se

Frågeformulär

Bakgrund

1. Beskrivning av nätverket

- a. Beskriv kortfattat nätverkets verksamhet

- b. Vilka företag ingår i nätverket?

- c. Varför ingår just dessa företag?

- d. Har alla företag varit med i nätverket från början?

- e. Varför ingår det inte fler eller färre företag i nätverket?

- f. Söker ni efter fler medlemmar? Motivera

2. När grundades nätverket?

3. Vad var syftet med att nätverket grundades?

4. Mål

- a. Vilka mål har nätverket i dagsläget?

b. Vilka förutsättningar har nätverket för att uppnå målen?

5. Vilka var initiativtagare till bildandet av nätverket?

6. Var det någon extern part som hjälpte till vid etableringen av nätverket, i så fall vem eller vilka?

7. Hur ser nätverkets konkurrenssituation ut?

Ekonomi

8. Finansiering

a. Hur finansieras nätverket?

b. Finansieras nätverket på samma sätt idag som vid starten?

c. Hur ser finansieringen ut i framtiden?

9. Hur fördelas nätverkets kostnader och vinster mellan de ingående företagen?

10. Omsättning

a. Hur mycket omsatte nätverket det senaste året?

- b. Hur mycket omsatte nätverket det första året efter det etablerats?

Organisation

11. Hur gick etableringen av nätverket till? Beskriv olika faser och avgörande händelser.

12. Samverkan

- a. Inom vilka områden samarbetar nätverket idag?

- b. Har nätverket samarbetat inom andra områden tidigare?

- c. Vilka områden fungerar bättre eller sämre att samverka kring? Varför är det så?

13. Hur har integrationen av olika samarbetsfunktioner mellan företagen förändrats under nätverkets livstid?

14. Avtal

- a. Vilka avtalsformer finns mellan företagen i nätverket och hur är de utformade?

- b. Vad innebär avtalen praktiskt för företagen?

15. Vilka krav ställs på företagen inom nätverkssamarbetet?

16. Bidrar företagen med lika mycket till nätverket? T.ex. arbete, finansiering etc.

17. Har alla företagen lika stort inflytande i nätverket?

18. Var tas besluten som rör nätverket och vem tar dem?

19. Finns det någon styrgrupp? Hur ser i så fall förhållandet ut mellan externa och interna medlemmar?

20. Hur ser ägarstrukturen ut? T.ex. ekonomisk förening, dotterbolag etc.

21. Processhantering inom nätverket

a. Hur ser processen ut från det att kunden gör en förfrågan till det att fakturan skickas ut?

b. Hur koordineras processens aktiviteter? T.ex. produktutveckling, inköp och produktion etc.

c. Vem ansvarar för koordination av processens aktiviteter?

Allmänt

22. Vilken roll har Ni i nätverket?

23. Personliga åsikter

a. Hur tycker Ni att nätverket fungerar?

b. Vad är bra?

c. Vad är mindre bra?

d. Vilka förbättringar kan göras?

24. Hur ser framtiden ut för nätverket?

25. Vilka tror Ni är de största hindren för att nätverket ska växa ytterligare?

26. Övriga kommentarer

Bilaga 5. Frågeformulär företagsrepresentant

Bakgrunden till nätverkssamarbetet

1. Hur länge har Ert företag varit med i nätverket?

2. Vad var ert syfte med att samarbeta med andra företag i nätverk?

3. Fanns det några andra alternativ för att uppnå dessa syften än att gå med i nätverket?

4. Förväntningar på nätverkssamarbetet

- a. Vilka förväntningar hade ni på samarbetet i nätverket innan ert inträde?

- b. Har förväntningarna uppfyllts?

Företagets deltagande i nätverket

5. Vad bidrar Ert företag med i nätverket? T.ex. arbetsområden, finansiering etc.

6. Möjligheter och fördelar

- a. Vilka är de främsta möjligheterna och fördelarna med nätverkssamarbetet?

b. Vilka andra möjligheter och fördelar ger nätverkssamarbetet?

7. Risker och nackdelar

a. Vilka är de största riskerna och nackdelarna med medlemskapet i nätverket?

b. Vilka andra risker och nackdelar finns det med nätverkssamarbetet?

Samarbetet inom nätverket

8. Har ni lika stort samarbetet med samtliga företag i nätverket eller har ni tätare kontakt med vissa företag? Varför?

9. Samarbetspartners

a. Hur ser ni på era samarbetspartners i nätverket? Tydliggör även för skillnader mellan olika partners.

b. Ser ni på någon av nätverkets övriga medlemmar som en konkurrent till er?

c. Om ja på fråga 9b, påverkar konkurrensen relationen och samarbetet inom nätverket?

10. Kommunikation

a. Hur kommunicerar ni med era samarbetspartners?

b. Varför kommunicerar ni på detta sätt?

c. Skiljer sig er kommunikation till de olika företagen i nätverket? Varför?

d. Vem eller vilka i personalen är ansvarig för kontakterna till de övriga företagen i nätverket?

11. Vem inom Ert företag har rätt att fatta beslut rörande nätverkssamarbetet? T.ex. besluta vilka order man kan ta emot, bestämma företagets roll i nätverket etc.

12. Hur stor andel av era totala kunder går genom nätverket jämfört med det enskilda företaget?

Förtroendet inom nätverket

13. På vilket sätt skapas förtroende inom nätverket?

14. Hur är Ert förtroende för de övriga medlemmarna i nätverket?
Kryssa i det alternativ Ni tycker stämmer bäst

Mycket lågt 1 2 3 4 5 Mycket högt

Motivera

Allmänt

15. Personliga åsikter

a. Hur tycker Ni att nätverkssamarbetet fungerar?

b. Är Ni nöjda med samarbetet? Motivera

c. Finns det något att förbättra inom nätverket?

16. Vilka tror Ni är de största hindren för att nätverket skall växa ytterligare?

17. Har Ni något ytterligare att tillägga om nätverkssamarbetet?

Om företaget Ni representerar

18. Vilket företag representerar Ni? (Frivillig)

19. Vad har Ni för befattning i företaget?

20. Hur många anställda har företaget?

21. Omsättning

a. Hur mycket omsätter företaget per år?

b. Hur mycket omsatte företaget innan nätverkssamarbetet?

c. Kan skillnaden i omsättning relateras till nätverkssamarbetet och i så fall hur stor del? Ange i procent

22. Vinst

a. Har företagets vinst förändrats sedan inträdet i nätverket?

b. Kan skillnaden i vinst relateras till nätverkssamarbetet och i så fall hur stor del? Ange i procent

23. Hur ser företagets konkurrenssituation ut idag?

24. Vad anser Ni är företagets kärnkompetenser? Det vill säga inom vilka områden besitter företaget en gedigen kunskap gentemot konkurrenter.

25. Övriga kommentarer

Bilaga 6 Intervjumall

DMG

Nätverk

1. Vad är nätverkets affärsidé/mål?
2. Hur är er leveransprecision?
3. Fungerar koordinationen mellan företagen bra då det gäller produktion av DMG produkter?
4. Varför är DeMeco inte med i DMG A/S?
5. De nya medlemmar ni söker till DMG inom elektronikbranschen, är det tänkt att de ska vara med i DMG A/S?
6. Vad är skillnaden mellan indirekta och direkta DMG-produkter eller vinst?
7. Hur definieras en DMG-produkt?
8. Kan kunden vända sig direkt till ett av företagen för att det sedan ska bli en DMG-produkt?
9. Hur beslutas det att en produkt ska bli en DMG-produkt, måste alla företagen vara med och måste beslutet tas innan tillverkning?
10. Av hur stor del av de totala DMG-produkterna har kunderna vänt sig direkt till DMG?
11. Vad krävs för att produktions- och marknadsföringsprocesserna ska vara gemensamma?
12. Siktat ni mot att fler processer ska vara gemensamma? Inköp?
13. Vad krävs då ytterligare av företagen?

Företag

1. Känner ni själva identitetsförvirring?
2. Märker ni av identitetsförvirring hos era kunder?
3. Hur har implementeringen av de gemensamma funktionerna gått till?

Arctic Steel Circle

Nätverk

1. Vad är nätverkets affärsidé/mål?
2. Hur startades nätverket?
3. Varför ingår just dessa företag i nätverket, fanns det någon speciell tanke bakom?
4. Tillverkar ni några ASC-produkter?
5. Hur definieras en ASC-produkt?
6. Hur går förloppet från kunden gör en förfrågan till des att produkten levereras till?
7. Vilka processer är gemensamma?

8. Vad krävs för att processerna ska vara gemensamma?
9. Har ni några mål för vilka processer som ska vara gemensamma och vad skulle i så fall krävas?
10. Vilka avtal/regler finns mellan företagen i nätverket?
11. Hur är er leveransprecision?
12. Fungerar koordinationen mellan företagen bra då det gäller produktion av ASC produkter?
13. Hur finansieras nätverket? Bidrag m m
14. Varför är ni en ekonomisk förening?
15. Har ni förlorat någon medlem? Varför?
16. Har det varit nära att samarbetet lagts ner? Varför?

Företag

1. Känner ni själva identitetsförvirring?
2. Märker ni av identitetsförvirring hos era kunder?
3. Vad är positivt/negativt med medlemskapet i ASC?

Avesta Verkstadskompetens

Nätverk

1. Vad är nätverkets affärsidé/mål?
2. Hur startades nätverket?
3. Varför ingår just dessa företag i nätverket, fanns det någon speciell tanke bakom?
4. Tillverkar ni några AVK-produkter?
5. Hur definieras en AVK-produkt?
6. Hur går förloppet från kunden gör en förfrågan till des att produkten levereras till?
7. Vilka processer är gemensamma?
8. Vad krävs för att processerna ska vara gemensamma?
9. Har ni några mål för vilka processer som ska vara gemensamma och vad skulle i så fall krävas?
10. Vilka avtal/regler finns mellan företagen i nätverket?
11. Hur är er leveransprecision?
12. Fungerar koordinationen mellan företagen bra då det gäller produktion av AVK produkter?
13. Hur finansieras nätverket? Bidrag m m
14. Varför är ni en ekonomisk förening?
15. Har ni förlorat någon medlem? Varför?
16. Har det varit nära att samarbetet lagts ner? Varför?

Företag

1. Känner ni själva identitetsförvirring?
2. Märker ni av identitetsförvirring hos era kunder?
3. Vad är positivt/negativt med medlemskapet i AVK?