



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
Holger Crafoords Ekonomisentrum  
Tycho Brahes väg 1, Lund  
Tel: 046-222 00 00

## **Nätverk som organiseringsform**

En fallstudie om Axis Communications AB

### **Författare:**

Hanna Isacsson, 930729-3028  
Josefin Lainevoöl, 920522-2004  
Julia Schyllert, 950730-0268  
Sara Zäll, 931211- 4409

### **Handledare:**

Merle Jacob

## **Förord**

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till de sju respondenter på Axis Communications AB som vi fick nöjet att intervjua. Vi blev oerhört väl bemötta vid alla intervjutillfällen. Studien hade inte varit genomförbar utan er - så stort tack!

Vi vill även tacka vår handledare Merle Jacob. Hennes tid, kunskap och konstruktiva kritik har varit viktig för oss genom arbetets gång.

Lund, 9 januari 2018

Hanna Isacsson, Josefin Lainevoöl, Julia Schyllert och Sara Zäll

## SAMMANFATTNING

**Examensarbetets titel:** Nätverk som organiseringsform - En fallstudie om Axis Communications AB

**Seminariedatum:** 2018-01-11

**Ämne/kurs:** FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Hanna Isacson, Josefin Lainevooll, Julia Schyllert, Sara Zäll

**Handledare:** Merle Jacob

**Fem nyckelord:** Nätverk, Transaktionskostnader, Konkurrens fördelar, Lojalitet, Säkerhetsbranschen

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka vilka fördelar nätverk som en organiseringsform ger upphov till samt hur denna organiseringsform påverkar företags transaktionskostnader. Detta då det för tillfället råder en kunskapsteoretisk lucka angående hur företag som inte har tydligt definierade vertikala gränser ska definieras inom ramverket för transaktionskostnadsteorin.

**Metod:** Studien är av kvalitativ karaktär och utfördes med en abduktiv ansats genom en fallstudie. Primärdata samlades in utifrån sju stycken semistrukturerade intervjuer och kompletterades sedan med sekundärdata. Vidare analyserades det empiriska materialet genom mönstermatchning för att kunna nå en slutsats.

**Teoretiska perspektiv:** Till grund för vår studie ligger nätverksteorin, transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet. Den första förklarar nätverk som en organiseringsform. Transaktionskostnadsteorin ämnar att förklara vilken typ av organiseringsform som bör användas för att minska transaktionskostnader, medan den sistnämnda förklarar hur företag kan uppnå konkurrens fördelar.

**Empiri:** Valet av studieobjekt föll på Axis Communications AB. Företaget är den globala marknadsledaren inom industrin för nätverkskameror. I empirin redovisas materialet från den insamlade primär- och sekundärdatan. Fokus ligger på att belysa utstruktureren för Axis som företag och vidare förklara hur Axis arbetar med sitt partner nätverk.

**Resultat:** Som resultat visar studien på att nätverk skapar enorma fördelar för fallföretaget men inte utan att det kostar pengar i form av koordination utav nätverket, vilket har analyserats som transaktionskostnader. Nätverket, som bygger på lojalitet mellan partnerna emellan, har kunnat ses som en viktig konkurrens fördel för fallföretaget utifrån analysen som har gjorts.

## ABSTRACT

**Title:** The network structure as an organizational form - A case study of Axis Communications AB

**Seminar date:** 2018-01-11

**Course:** FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr

**Authors:** Hanna Isacson, Josefin Lainevoöl, Julia Schyllert, Sara Zäll

**Advisor:** Merle Jacob

**Key words:** Network, Transaction costs, Competitive advantages, Loyalty, Security industry

**Purpose:** The purpose of the study is to investigate what benefits come from organizing a company in a network structure, and how networks in turn affect transaction costs. There is currently a knowledge-based gap regarding how companies who do not explicitly state their vertical boundaries are defined within the framework of Transaction cost theory.

**Methodology:** The study is of a qualitative character and it was executed with an abductive approach through a case study. The primary data was collected from seven semi-structured interviews and was supplemented, where necessary, by secondary data. Furthermore, the empirical data was analyzed by the help of pattern matching in order to reach a conclusion.

**Theoretical perspectives:** The theoretical premiss of our study is based on network theory, transaction cost theory and the resource-based view. The first one explains network as a organizational structure. Transactions cost theory aims to explain which organizational structure that should be used in comprehension to transaction costs. The latter addresses how companies could achieve competitive advantages.

**Empirical foundation:** As study object we chose Axis Communication AB. The company is the global market leader within the network camera industry. In the empirical data section, the primary and secondary data is thoroughly presented. Focus lies on illustrating the organisational structure of Axis, as well as explaining in what sense Axis collaborates with its large partnernetwork.

**Conclusion:** As a result, the study shows that organizing a company in a network structure generates huge benefits for the case study company. However, coordinating and controlling the network costs money which can be analysed as transaction costs. The network, that builds on loyalty between partners, can in turn be seen as an important competitive advantage for the case study company, based on the analysis that has been conducted.

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUKTION</b> .....  | <b>7</b>  |
| Bakgrund.....  | 7         |
| Studieobjekt - Axis Communications AB.....                         | 9         |
| Syfte & frågeställning.....  | 10        |
| Avgränsning och tidigare forskning.....                            | 10        |
| <b>TEORI</b> .....   | <b>12</b> |
| Nätverk som organiseringsform.....                                 | 12        |
| Nätverk som konkurrensfördel.....                                  | 15        |
| Kritik mot nätverk.....  | 16        |
| Transaktionskostnadsteorin.....                                    | 17        |
| Transaktionskostnader.....   | 19        |
| Relations specifika tillgångar, osäkerhet och frekvens.....        | 22        |
| Antaganden bakom teorin.....                                       | 23        |
| Kritik mot transaktionskostnadsteorin.....                         | 24        |
| Ett resursbaserat synsätt.....                                     | 25        |
| <b>METOD</b> .....   | <b>29</b> |
| Tillvägagångssätt.....   | 29        |
| Forskningsdesign.....  | 29        |
| Urval.....   | 31        |
| Datainsamling.....   | 33        |
| Dataanalys.....  | 34        |
| Studiens reliabilitet och validitet.....                           | 36        |
| <b>EMPIRI</b> .....  | <b>39</b> |
| Axis Communications AB.....  | 39        |
| Axis värdekedja.....   | 40        |
| Uppströms.....   | 41        |
| Nedströms.....   | 43        |
| Kontrakt.....  | 45        |
| Lojalitetsprogram.....   | 48        |
| Egenskaper för att upprätthålla Axis partnernätverk.....           | 49        |
| Utmaningar.....  | 55        |
| <b>ANALYS</b> .....  | <b>58</b> |
| Avgränsningar i analysen.....                                      | 58        |
| Transaktionskostnadsteorin.....                                    | 59        |
| Transaktionskostnader i kontakt-, kontrakt- och kontrollfasen..... | 59        |
| Relations specifika tillgångar.....                                | 63        |
| Osäkerhet.....   | 65        |
| Frekvens.....  | 66        |
| RBV.....   | 67        |
| Barneys kriterier för en hållbar konkurrensfördel.....             | 69        |
| Kriterier för en resurs som hållbar konkurrensfördel.....          | 73        |
| Identifierade paradoxer i Axis partnernätverk.....                 | 77        |
| <b>SLUTSATS OCH DISKUSSION</b> .....                               | <b>79</b> |
| Slutsats.....  | 79        |
| Diskussion.....  | 81        |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>REFERENSLISTA.....</b>     | <b>84</b> |
| Böcker.....                   | 84        |
| Artiklar .....                | 84        |
| Opublicerade verk.....        | 88        |
| Elektroniska källor.....      | 88        |
| Muntliga källor.....          | 89        |
| <b>BILAGOR.....</b>           | <b>90</b> |
| Bilaga 1. Intervjuguide ..... | 90        |

## INTRODUKTION

---

*Introduktionen börjar med en presentation av det teoretiska problemet som ligger till grund för studien och hur det är relevant i praktiken för att sedan leda vidare till studieobjektet, studiens syfte, frågeställning och avgränsning.*

---

### **Bakgrund**

Valet av organiseringsform<sup>1</sup> är ett av de största besluten ett företag står inför. Man talar om företags vertikala och horisontella gränser där de vertikala gränserna handlar om hur företaget ska organisera sin värdekedja och de horisontella gränserna fokuserar på vilka produkter företaget erbjuder och i vilken utsträckning. Oliver E. Williamson (1975, 1979, 1981, 1991) har i sin teori om transaktionskostnader försökt förklara vilka faktorer som påverkar beslutet huruvida ett företag bör vertikalt integrera en aktivitet i sin verksamhet eller alternativt vända sig till marknaden, vilken har kommit till att bli den mest dominerande teorin inom området gällande ett företags vertikala gränser. Teorin hävdar att ett företag väljer den styrningsstruktur där transaktionskostnaderna är lägst. Den fokuserar främst på valet mellan hierarki eller marknad, där hierarki innebär att företag utför aktiviteten in-house medan marknad innebär att företag outsourcar aktiviteten till ett annat företag. Historiskt sett var framgångsexemplet på marknaden ett stort och integrerat företag som utförde större delen av sina aktiviteter in-house. Man ägde, tillverkade och kontrollerade sina tillgångar för att man ansåg att det ur ett strategiskt perspektiv var det det bästa sättet att öka sina vinster och vara konkurrenskraftig på marknaden (McLaren, 2011; Teece, 1993). Utvecklingen gick sedan till att företag skulle fokusera på sin

---

<sup>1</sup> Svensk översättning av det engelska begreppet *governance structure* baserat på Williamson (1975, 1979, 1981, 1991)

kärnverksamhet och uppnå skal fördelar genom att köpa in aktiviteter från marknaden som var nödvändiga men inte direkt relaterade till kärnverksamheten (Mullin, 1996). Idag sägs det istället handla om strategiskt partnerskap som en strategi att skapa tillväxt och värde (Larsson et al. 1998; Mullin, 1996), något som transaktionskostnadsteorin tycks exkludera. Att företag har tvingats anpassa sin verksamhet till det globala samhälle som vi idag är en del av är ett faktum då företag i och med globaliseringen nu konkurrerar både med lokala såväl som globala aktörer. Enligt Olhager & Rudberg (2002) väljer en stor majoritet av företag att organisera sin verksamhet i värdenätverk till följd av en ökad globalisering.

Kritik har riktats mot transaktionskostnadsteorin då den anses vara simplificerad och exkluderar andra organiseringsformer som är förekommande i verkliga företagsstrukturer. Powell (1990) menar bland annat att företags gränser blir allt mer svåra att tolka då man involverar sig i nya samarbetsformer som inte liknar de kända alternativen för att organisera transaktioner. Detta leder till frågan om Williamson's teori om transaktionskostnader är applicerbar i lika stor utsträckning som tidigare eller om det enbart är ytterligare dimensioner som bör tillkomma.

Att organisera sig inom nätverk är en typ av organiseringsform som har blivit alltmer relevant inom företagsekonomi vilket också ger upphov till företags odefinierade och svårtolkade gränser. Ett nätverk bygger på relationer och ömsesidigt förtroende företag eller organisationer emellan. Nätverk kan definieras med hjälp av citatet "*den process där två företag eller andra typer av organisationer formar extensiva sociala, ekonomiska, servicerelaterade och teknologiska band över tiden med avsikt att sänka totala kostnader och/eller öka värde och på så sätt gagna ömsesidiga fördelar*" (Anderson & Narus, 1991:96). Nätverkets relevans i den ekonomiska världen idag och avsaknaden av diskussion av nätverk i förhållande till



transaktionskostnadsteorin skapar en intressant utgångspunkt för studien. Utgångspunkten i nätverk som organiseringsform och hur transaktionskostnaderna ser ut i dessa typer av relationer ger också upphov till andra funderingar om vilka fördelar ett nätverk ger och till och med om värdefulla konkurrensfördelar kan uppnås genom att välja denna typ av organiseringsform.

### **Studieobjekt - Axis Communications AB**

Företaget vi har valt som studieobjekt är Axis Communications AB (hädanefter Axis), ett Lundabaserat företag som år 1996 uppfann den första nätverkskameran och som idag är marknadsledare inom branschen. Axis har bidragit till att säkerheten på offentliga platser ökat för miljontals människor då deras produkter är utplacerade på bland annat flygplatser, butikskedjor och banker. Varför Axis är av intresse för denna studien är på grund av att de sedan start har använt sig av vad de kallar en indirekt försäljningsmodell, vilken kommer förklaras närmare senare i studien. De har även organiserat sig inom ett nätverk. Axis upprätthåller samarbeten med över 90,000 företag i 179 länder och skapar därmed ett enormt partnernätverk, vilket grundar sig i ett långsiktigt tänkande och faktorer som förtroende och lojalitet parterna emellan blir viktigt (Axis, 2017). För att få en inblick i och en förståelse för hur Axis arbetar både uppströms och nedströms i sin värdekedja samt hur deras partnernätverk är uppbyggt och vilken betydelse partnernätverket har för företaget har vi valt att göra en kvalitativ undersökning där insamling av data skett genom intervjuer med medarbetare på Axis. Genom det insamlade materialet har vi kunnat undersöka huruvida teorin förhåller sig till studien och därigenom kunnat reflektera över hur nätverk som en styrningsstruktur är viktigt i utvecklingen av transaktionskostnadsteorin samt om nätverket och faktorerna som nätverket bygger på kan ge upphov till viktiga konkurrensfördelar enligt det resursbaserade synsättet.

## **Syfte & frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka vilka fördelar nätverk som en organiseringsform ger samt hur nätverk påverkar företags transaktionskostnader genom en fallstudie av Axis Communications AB. Detta då det för tillfället råder en kunskapsteoretisk lucka angående hur företag som inte har tydligt definierade vertikala gränser ska definieras inom ramverket för transaktionskostnadsteorin. Utifrån vårt syfte har följande frågeställning tagits fram:

*Hur påverkas transaktionskostnaderna av att organisera sig i ett nätverk samt hur ger nätverket upphov till konkurrensfördelar?*

## **Avgränsning och tidigare forskning**

I takt med att det strategiska partnerskapet blir viktigt för företag för att skapa tillväxt och värde enligt Larsson et al. (1998) och Mulin (1996) så har även forskningen utvecklats inom ämne som relationsskapande, förtroende och alternativa organiseringsformer (Van der Meer-kooistra & Vosselman, 2000; Granovetter, 1985; Butter & Mosch, 2003). Powells artikel *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization* (1990) var en viktig inspirationskälla till vårt val av studieämne. Powell (1990) vill, likt vi, förminska det kunskapsteoretiska gapet mellan att organisera sig i nätverk och transaktionskostnadsteorin. Detta gör han genom att diskutera de förhållanden som leder till nätverksformer. Powell (1990) börjar med att förklara de tre olika organiseringsformerna – market, hierarchy och network och vad som karakteriserar dessa tre olika former. Powell (1990) adderar sedan sin diskussion med verklighetsbaserade exempel av nätverksformer från olika typer av industrier, från traditionella till de mest teknologiska och

komplexa industrierna. Genom att studera olika branscher finner Powell (1990) likheter dessa emellan som är viktiga för att förstå nätverk. Vår insamlade data är fokuserad till säkerhetsbranschen och till ett företag där vi genom att analysera på djupet kan finna nya, viktiga insikter som vi vill bidra med för att öka förståelsen för nätverk som organiseringsform. Det resursbaserade synsättet utvecklat av Barney (1991) kommer även vara till hjälp för att analysera huruvida konkurrensfördelar kan uppnås genom att organisera sig i nätverk och för att förstå anledningarna bakom att man väljer denna styrningsstruktur. En teori som ofta används tillsammans med transaktionskostnadsteorin är principal-agent teorin, denna teori hade kunnat användas för att analysera beteenden mellan parterna (agenter och principaler) i nätverket. Då vi är intresserade av kontraktet mellan parterna och fördelarna i nätverket ger upphov till snarare än beteendena mellan parterna emellan anser vi att det resursbaserade synsättet är till bättre hjälp.

Avgränsningen till säkerhetsbranschen är dels för att den karaktäriseras av högt humankapital för att kunna utveckla komplexa produkter och IT-lösningar vilket enligt Powell (1990) också är en anledning till att organisera sig i nätverk. Vi avgränsar oss också till att enbart samla in empiriskt underlag från ett företag vilket är fördelaktigt då vi kan djupdyka genom att intervjua många personer med olika befattningar inom företaget. Även om det hade varit intressant att samla in empirisk data från ytterligare ett eller flera företag inom samma bransch för att kunna göra en jämförelse så är det något vi inte väljer att göra på grund av tidsbegränsningen. Företag av denna sorten finns framförallt i Asien vilket också innebär geografiska begränsningar. Avgränsningar som dessa, vilka påverkar studiens reliabilitet och validitet, kommer diskuteras vidare i metodavsnittet.

## TEORI

---

*Teoriavsnittet inleds med forskning gällande nätverk som organiseringsform. Avsnittet fortsätter sedan med transaktionskostnadsteorin där antaganden bakom teorin, vad transaktionskostnader egentligen är samt vilka faktorer som påverkar storleken av dem förklaras. Avslutningsvis beskrivs det resursbaserade synsättet. Det är nätverksteorin, transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet som ligger till grund för vår studie.*

---

### **Nätverk som organiseringsform**

Enligt Anderson & Narus (1991:96) definieras en affärsrelation som *“den process där två företag eller andra typer av organisationer formar extensiva sociala, ekonomiska, servicerelaterade och teknologiska band över tiden med avsikt att sänka totala kostnader och/eller öka värde och på så sätt gagna ömsesidiga fördelar”*. Ritter, Wilkinson & Johnston (2004) menar på att affärsrelationer kan bildas både internt och externt mellan de fem aktörer som ingår i ett företags värdenät. Dessa aktörer är kunder, leverantörer, konkurrenter, kompletterande aktörer och företaget själv i fråga.

En eftersträvan för säkerhet och stabilitet uppmuntrar till sökandet att finna nya sätt att samarbeta på för att utföra aktiviteter, främja lärande och utbyte av information samt skapa förtroende (Powell, 1990). Ett ökat förtroende mellan parter bidrar vidare till att reducera komplexitet i situationer på ett mer kostnadseffektivt sätt än genom att praktisera förutsägelser, auktoritet och förhandlingar (Powell, 1990). Att etablera relationer möjliggör även för företag att kunna hantera det ökande teknologiska beroendet av andra aktörer samt behovet av att kunna skraddarsy

erbjudanden efter allt mer specifika krav som efterfrågas på marknaden (Håkansson & Ford, 2002).

Håkansson & Snehota (1995) argumenterar för att ett företag ska ses mer som en länkande enhet där grunden för dess strategiska attribut formas av hur företaget ansluter sig till övriga aktörer på marknaden. Därmed ska företag inte betraktas som en enskild isolerad enhet utan som kopplad till ett affärssystem (Ritter et al., 2004). Ett nätverk i sig är en struktur bestående av noder som är kopplade till varandra via specifika trådar. I affärsnätverk symboliserar noderna olika affärsenheter, tillverknings- eller serviceföretag och trådarna utgörs av de relationer som existerar mellan aktörerna som ingår i nätverket där både noderna och trådarna innehåller resurser, kunskap och förståelse (Håkansson, 1997). Dessa har uppstått som ett resultat av de komplexa interaktioner, anpassningar och investeringar som har exekverats både inom och mellan företag över tiden (Håkansson & Ford, 2002). Enligt Powell (1990) finns det särskilda förhållanden i vilka nätverk både kan skapas och nyttjas optimalt. Dess förhållanden är:

- Samarbeten kan bevaras över tiden som ett effektivt arrangemang
- Incitament skapas för lärande och spridning av information, vilket gör att idéer snabbt kan översättas till handlingar
- Egenskapen av öppenhet hos nätverk är som mest användbar när resurser är variabla och miljön är osäker
- Nätverk erbjuder ett genomförbart sätt att utnyttja och förbättra immateriella tillgångar såsom tyst kunskap och teknisk innovation

Vidare resonerar Powell (1990) att nätverk är särskilt lämpade i situationer där det finns ett behov av effektiv och tillförlitlig information samt att ömsesidighet är en central faktor vid utformningen av nätverk mellan organisationer och kan förstärkas genom att parterna har ett långsiktigt perspektiv. Ett vanligt antagande gällande nätverksrelationer är att en part är beroende av resurser som den andra parten kontrollerar och det finns vinster att ta tillvara på genom en sammanslagning av resurser.

Enligt Powell (1990) uppstår transaktioner i nätverk genom att de deltagande individerna engagerar sig i gemensamt förmånliga och ömsesidigt stödjande aktiviteter. Powell (1990) menar på att nätverk inte drivs av syftet att minimera transaktionskostnader, tvärtom så leder nätverk i de flesta fall till ökade transaktionskostnader. Däremot leder nätverk till andra konkreta fördelar eller ger access till immateriella tillgångar som anses vara värdefulla för företaget som motiverar aktörer att delta i nätverk, vilka är:

- Reducering av osäkerhet
- Snabb tillgång till information
- Förtroende och tillit
- Tillgänglighet

Nätverk är ett strategiskt verktyg ett företag kan nyttja för att garantera tillgänglighet av kritiska resurser, få tillgång till kompetens som inte kan produceras internt, hantera samhällsaktörer och regeringar eller för att öka den globala konkurrenskraften på den internationella marknaden. Detta anser Powell (1990) väger upp för de fördelar som kan uppnås med en minimering av transaktionskostnader.

### **Nätverk som konkurrensfördel**

Enligt Håkansson (1987) är relationer en av företagets mest värdefulla tillgångar med avseende på dess många värdefulla funktioner, såsom skapandet och tillgänglighet av resurser, kunskap och erfarenheter. En stor fördel är också att befintliga relationer öppnar upp möjligheten för nya relationer, organisationer, resurser och kompetenser (Håkansson & Snehota, 1995; Walter, Ritter & Gemünden, 2001). Därmed kan ett företags förmåga att utveckla och hantera relationer ses som en kärnkompetens vilken bidrar till en ökad konkurrenskraft på marknaden (Day, 2000).

I och med den ökade globaliseringen har tillverkares resurser blivit allt mer geografiskt utspridda och det är svårt för det enskilda företaget att kontrollera varje del av tillverkningsprocessen (Edmund & Jin, 2015). För att vara fortsatt konkurrenskraftiga måste företag skapa och hantera dels skräddarsydda produkter eller tjänster, men även kollaborativa nätverk för att snabbt och flexibelt kunna svara på förändringar på marknaden. En företagsstrategi som bygger på att optimera interaktionen mellan organisationer både uppströms och nedströms i försörjningskedjan samt dess externa miljö är essentiellt för en effektiv försörjningskedja och skapar förutsättningar för en ökad vinst (Ahlstrom & Westbrook, 1999; Svensson & Barfod, 2002; Frutos & Borenstein, 2004). Detta då syftet med kollaboration i försörjningskedjan är att maximera vinst och öka kundvärde, både för interna partners såväl som externa (Ganesan et al., 2009; Yaghin, Torabi, & Ghomi, 2012; Chen, 2013). De gemensamma fördelar som uppstår vid kollaboration i försörjningskedjan är att de ingående parterna tillsammans kan uppnå reducerade kostnader, reducerat investerat kapital, minskad risk genom spridning, fokus på kärnkompetens, förbättrad servicenivå och ökade vinster (Ganesan et al. 2009).

### **Kritik mot nätverk**

Trots de många fördelar som tagits upp med nätverk finns det även negativa aspekter och kritik mot teorin som det bör redogöras för. I artikeln *How Should Companies Interact in Business Networks* (2002) redogör Håkansson & Ford för några av de paradoxer som uppstår med affärsnätverk.

I den första paradoxen skriver författarna om affärsnätverkets begränsningar. De menar på att företag som är organiserade i affärsnätverk inte är fria att agera utifrån eget intresse på grund av att de är kopplade till de andra företagen i nätverket. Därmed är det företag som söker en förändring beroende av ett godkännande från övriga deltagare i nätverket samt att även dessa aktörer agerar för att uppnå samma förändring. På så sätt kan ett nätverk hämma innovation då det är trögrörigt.

Vidare förklarar Håkansson & Ford (2002) i den andra paradoxen hur företag, genom att organisera sig i nätverk, både har möjlighet att influera andra men att även själv låta sig influeras. Karaktäriserande för ett företag är resultatet av dess interaktioner och relationer med andra och detta är något som är avgörande för ett företags framtid, därmed är det en kritisk faktor att ha relationer med rätt aktörer för att ett företag ska vara framgångsrikt. Det är då viktigt för ett företag att hitta rätt balans i möjligheten att influera och låta sig bli influerad av sina relationer och i interaktionerna mellan parter, både i och utanför nätverket.

I den tredje och sista paradoxen redogör Håkansson & Ford (2002) för problematiken kring företags försök att kontrollera relationerna i ett nätverk. De resonerar att ju mer en aktör försöker ta över kontrollen och lyckas med detta, desto mindre effektivt blir nätverket. Ett företag



kommer alltid att sträva efter att utveckla sin egen position i relation till andra aktörer, vilket sker genom att företaget försöker påverka kunskapen och förståelsen hos de andra aktörerna som de har en direkt relation till samt genom att försöka styra dessa aktörers riktning i nätverket. Däremot fallerar fördelarna med nätverket då ett företag strävar efter att kontrollera *alla* relationer. Enligt författarna så visar ett sådant agerande på en bristande förståelse för nätverkets natur.

Ritter et al. (2004) beskriver en stor utmaning för chefer att agera både utifrån sitt eget intresse och samtidigt ta hänsyn till vad som är bäst för de andra ingående aktörerna i ett affärsnätverk. Företaget måste på ett framgångsrikt sätt kunna hantera att motparten har kompletterande, konkurrerande eller motstridiga agendor och åsikter. Detta kräver att chefer har mycket goda kunskaper i hur man hanterar relationer i nätverk för att kunna utnyttja de färdigheter som finns både hos företag och hos individer som ingår i nätverket och på så sätt tillfredsställa både sina egna, sitt företags och andra aktörers intressen samtidigt.

### **Transaktionskostnadsteorin**

Transaktionskostnadsteorin utvecklades av Williamson (1985), men grunden till teorin skapades av Ronald Coase och hans arbete i artikeln *The nature of the firm* som publicerades 1937. Den bakomliggande orsaken till Coases (1937) arbete var att det inte fanns någon direkt definition av vad ett företag är och varför ett företag existerar. Coase (1937) skiljer på två alternativ för att koordinera produktionen inom ett företag; antingen genom att transaktioner sker på marknaden eller att en entreprenör koordinerar samma transaktioner inom ett företag. Att det uppkommer kostnader av att använda marknaden, så kallade transaktionskostnader, möjliggör för företag att existera då man organiserar transaktionerna internt i ett företag istället för att köpa in från

marknaden. Coases (1937) arbete utvecklades sedan av Williamson (1985) och har kommit att bli den dominerande teorin gällande att förklara ett företags vertikala gränser, ska ett företag utföra en aktivitet<sup>2</sup> själv eller borde aktiviteten köpas in från ett annat företag? Detta kallas även för ett företags make-or-buy beslut. Williamson (1985) talar om tre transaktionsattribut som påverkar vilken organiseringsform företag väljer; (1) graden av relationsspecifika tillgångar, (2) osäkerheten med transaktionen, samt (3) frekvensen av transaktionen. Vid hög grad av dessa attribut är det mest fördelaktigt att använda sig av vertikal integration (hierarki) då det minskar transaktionskostnaderna.

Transaktionskostnaderna är förknippade med förhandling, upprättning och övervakning av kontrakt vilka uppstår enligt antaganden om att individer och beslutsfattare är opportunistiska, *“self-seeking with a guile”* (Williamson, 1985) samt begränsat rationella, *“intendedly rational, but only limitedly so”* (Simon, 1957). Williamsons forskning fokuserar i stor utsträckning på valet mellan marknad och hierarki, något vi vill ifrågasätta genom att använda nätverk som en organiseringsform. Nätverk bygger på förtroende parterna emellan, något som transaktionskostnadsteorin negligerar vilket många forskare har ifrågasatt (Granovetter, 1985; Maitland, Bryson & Van de Ven, 1985). Bland annat menar man att förtroende minskar opportunistism och bör vara en variabel inom transaktionskostnadsteorin (Chiles & McMackin, 1996).

---

<sup>2</sup> Exempel på en aktivitet kan vara logistik, distribution, försäljning, produktion, framtagandet av råmaterial etc.

## **Transaktionskostnader**

Transaktionskostnader är de kostnader som uppkommer när man använder sig av marknaden för att utföra en aktivitet utöver kostnaden för den varan eller tjänsten man betalar företaget man outsourcar till. Det innebär att det uppkommer kostnader och problem när man samarbetar med ett annat företag, både i etableringsfasen och i kontrollfasen. Kostnader uppkommer på grund av sökkostnader, kostnader för att skriva ett kontrakt samt för att kontrollera samarbetet. Butter & Mosch (2003) har utvecklat Williamsons (1985) teori och talar om tre olika faser där dessa kostnader uppkommer; kontaktfasen, kontraktfasen och kontrollfasen. Dessa förklaras nedan för att få en förståelse för kostnaderna och för att sedan i analysen kunna se hur dessa kostnader ser ut och uppkommer i ett nätverk.

### *Kontaktfasen*

I den första fasen, kontaktfasen, letar köparen efter potentiella säljare som kan tillhandahålla köparen den vara eller tjänst man är ute efter. Produkten kanske inte finns än och då letar man istället efter säljare som möjligtvis hade kunnat framställa den. Transaktionskostnader, här i form av kontaktkostnader, uppkommer i denna fasen på grund av all information som behövs i valet av säljare inte är enkel att finna då den varken är gratis eller fullständig. Information man vill komma åt är exempelvis pris, kvalité och säljarens rykte (Baye, Morgan & Scholten, 2005). Som företag måste man investera tid och energi för att kunna söka efter, hitta och utvärdera potentiella säljare (Butter & Mosch, 2003). Sökkostnaderna det innebär att hitta säljare kan påverkas och minskas enligt Coase (1937) genom köparens marknadskunskap, har köparen hög kunskap om marknaden minskar sökkostnaden då man har en kännedom om vad och var man bör leta information. Vidare menar Baye, Morgan & Scholten (2005) att sökkostnader kan minska när ny teknologi möjliggör billigare och enklare informationsöverföring. Internet kan tänkas vara en

sådan teknologi, före internets tid var det betydligt svårare och dyrare att överföra och samla information.

### *Kontraktfasen*

Nästa fas tar vid när man har hittat en potentiell säljare. Denna fasen kallas kontraktfasen och är den fas där kostnader för att förhandla och skriva ett kontrakt uppkommer (Butter & Mosch, 2003). Man måste här komma överens om vad som bör stå med i kontraktet och vad som inte bör stå med. Två parter emellan kan vara väldigt olika gällande kontraktsskrivande, vissa kan föredra att skriva väldigt detaljrikt medan en annan part föredrar ett enklare kontrakt. Anledningar till ett enklare kontrakt är att det ändå är omöjligt att förutse alla eventuella händelser samtidigt som ett detaljerat kontrakt kan ge upphov till en växande misstro parterna emellan (Butter & Mosch, 2003). Williamson (1975) talar om inkompleta kontrakt på grund av faktorer som att Butter & Mosch (2003) också nämner, det vill säga att det är omöjligt att kalkylera för alla eventuella händelser i framtiden.

### *Kontrollfasen*

När ett kontrakt har skrivits går man in i nästa fas, kontrollfasen, där samarbetet och kontraktet måste kontrolleras och så kallade kontrollkostnader uppkommer när samarbetet implementeras (Butter & Mosch, 2003). Övervakning av kontraktet innebär höga transaktionskostnader vilka även ökar ju längre det geografiska avståndet är parterna emellan menar Butter & Mosch (2003). I denna fas kan kostnaderna dock minskas om det finns ett högt förtroende säljare och köpare emellan, förtroende som begrepp och motsägelse till transaktionskostnader kommer att förklaras närmare nedan. Kostnaderna kan även påverkas om man använder sig av ett fungerande

styrsystem. Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) har tagit fram tre typer av styrmönster; (1) ett marknadsbaserat styrsätt, (2) ett byråkratiskt styrsätt samt (3) ett förtroendebaserat styrsätt.

Använder man ett marknadsbaserat styrsätt att kontrollera ett kontraktensligt samarbete innebär det att marknadsmekanismen är dominant och styrande i transaktionen mellan köpare och säljare. Detta beror i sin tur på att det finns en väldigt låg grad av relationsspecifika investeringar och att det då finns många säljare som konkurrerar om att få skriva ett kontrakt med säljaren. All information finns tillgänglig för köparen och framförallt är det priset, leveranssäkerheten och kvalitén som styr det beslut av säljare man landar i (Van den Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Ett byråkratiskt styrsätt är vanligast förekommande vid tydliga hierarkier. Utmärkande är att det finns normer, lagar och regler som är tydliga drag för denna typ av styrsätt. Kontroll av samarbetet görs genom tydliga direktiv, informationsbearbetning och övervakning. I valet av säljare är köparen, till skillnad från vid marknadsbaserat styrsätt, intresserad av den andra partens utmärkande drag vilket antyder att det inte enbart är priset som spelar roll. Köparen väljer säljare utifrån en del olika kriterier och kontraktet är mer detaljerat (Van den Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

I ett förtroendebaserat styrsätt är tilliten parterna emellan den mest dominerande faktorn att ta hänsyn till vid kontroll. Köparen väljer partner utifrån tillit, den tilliten man förväntar sig bygger på föregående relationer samt säljarens rykte. Kontraktet är snarare ett ramverk än att tydliga

detaljer beskrivs, ett ramverk som kan komma att ändras med tiden. Här finns en högre grad av relationsspecifika tillgångar och stort beroende mellan parterna jämfört med andra transaktioner och styrsätt. Risker delas parterna emellan och det viktiga i relationen är att ett engagemang från båda sidor finns (Van den Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Vad författarna Van den Meer-Kooistra & Vosselman (2000) belyser är att det är viktigt att förstå att det, i den verkliga världen, inte enbart finns ett styrsätt som företag använder sig av, utan att det finns olika delar i de olika styrsätten som förekommer i en relation. Vissa kombinationer av styrsätten fungerar medan andra skulle fungera mindre bra. Ett exempel på en kombination som inte fungerar kan vara att man kan inte bygga relationen på tillit samtidigt som man använder sig av ett byråkratiskt styrsätt då det innebär kontroll genom tydliga direktiv. Detta skulle kunna möjliggöra att säljaren ifrågasätter och ställer sig undrande över huruvida köparen verkligen litar på dem och i slutändan skada tilliten.

### **Relationsspecifika tillgångar, osäkerhet och frekvens**

De tre kritiska attribut som beskriver transaktioner är som nämnt innan (1) graden av relationsspecifika tillgångar, (2) osäkerheten i prestationen av parterna samt (3) frekvensen av transaktionen. Relationsspecifika tillgångar är enligt Williamson (1981) den faktorn som är mest kritisk gällande transaktionskostnadernas storlek och därmed även den mest kritiska faktorn att ta hänsyn till vid val av organiseringsform. Relationsspecifika tillgångar är sådana tillgångar som är specifika för en relation mellan två parter. Det handlar om när en säljare inte kan sälja produkten eller tjänsten till en annan köpare utan att förlora värde själv samtidigt som det för köparen handlar om svårigheten att hitta en annan säljare som kan leverera en likvärdig produkt eller tjänst (Williamson, 1981). Man talar om fyra olika typer av relationsspecifika tillgångar: *site*

*specificity*, *physical asset specificity*, *dedicated assets* och *human asset specificity*. *Site specificity* innebär exempelvis att säljaren investerar i anläggningar som är placerade i närheten av köparens företag. *Physical asset specificity* innebär att säljaren specialanpassar en viss komponent så att den passar in i en viss köparens produkt. *Dedicated assets* innebär att säljaren investerar i fabriker och utrustning för att tillfredsställa köparens behov. Slutligen innebär *human asset specificity* att säljaren investerar i kunskap som är skräddarsydd till köparens företag (Williamson, 1981; Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). Vid hög grad av relationsspecifika tillgångar ökar kostnaderna i både kontakt-, kontrakt- och kontrollfasen då dessa tillgångar är mer kritiska gällande problem som kan uppkomma. Osäkerheten i en transaktion påverkas främst av antagandena om opportunist och begränsad rationalitet, den organiseringsform där opportunistiskt beteende och begränsad rationalitet kan reduceras ska väljas för att minimera transaktionskostnaderna (Williamson, 1981). Gällande frekvensen är det mer fördelaktigt att vertikalt integrera aktiviteten vid en hög frekvens av transaktionen då det innebär att man själv kan uppnå skalfördelar (Besanko et al., 2013). Collis & Montgomery (2008) beskriver också att en högre transaktionsfrekvens är mer utsatt för olika risker vilket gör det mer fördelaktigt att vertikalt integrera än att använda marknaden, då marknadsmisslyckanden kan ske till följd av riskerna.

### **Antaganden bakom teorin**

De antaganden som ligger bakom transaktionskostnadsteorin är att (1) företag strävar efter att minimera sina transaktionskostnader samt (2) individer är sannolikt opportunistiska och begränsat rationella (Williamson, 1991). Opportunism innebär att man handlar till sitt eget intresse och vill nyttomaximera till sin egen fördel och att man därför inte helt kan eliminera transaktionskostnader. En annan orsak till att transaktionskostnader inte kan elimineras helt är på

grund av att det finns en begränsning i hur rationell en individ kan vara. Simon (1957) säger att individer är “*intendedly rational, but only limitedly so*” vilket innebär att det finns begränsningar i en individs kapacitet att hantera information, förutse framtida händelser och hantera komplexiteten i att ta hänsyn till allt vid ett samarbete. Med utgångspunkt i antagandet om opportunistisk och begränsad rationalitet finns det svårigheter att skriva kompletta kontrakt säljare och köpare emellan, där all information finns tillgänglig (Williamson, 1991).

### **Kritik mot transaktionskostnadsteorin**

Richard N. Langlois (1992) diskuterar transaktionskostnader och argumenterar för att transaktionskostnader är i huvudsak kortsiktiga fenomen, dock inte oväsentliga. Transaktionskostnader är inte statiska som han menar att Williamsons (1991) förklaring av transaktionskostnadsteorin ofta mynnar ut i, utan snarare dynamiska. Vidare menar han att förbättringar i kunskap och organisation är lika värdefullt för ekonomisk utveckling som skalfördelar är i det neoklassiska synsättet. Allt annat lika så minskar transaktionskostnader i takt med att organisationer, företag och individer lär sig. I grunden är alla transaktionskostnader informationskostnader och längs tiden lär man sig hur den andra parten uppför sig och dessa kostnader kan minska (Langlois, 1992). Hallberg (2015) är inne på samma spår och menar att man bör se individen som icke-rationell och att individen kan lära sig av tidigare skrivna kontrakt och därigenom kan bli bättre med tiden, minska transaktionskostnaderna och behovet för vertikal integration. Att se transaktionskostnader som dynamiska möjliggör nya infallsvinklar gällande företags make or buy beslut.

Kritik har också riktats mot teorin då många författare menar att förtroende parter emellan är något som minskar opportunisten och därmed bör få större utrymme i



transaktionskostnadsteorin (Granovetter, 1985; Maitland, Bryson & Van de Ven, 1985). Genom förtroende kan transaktionskostnaderna minska genom att kontroll och övervakning inte blir lika viktigt då den ena parten litar på att den andra partens vilja att genomföra de prestationer som förväntas av dem (Cummings & Bromiley, 1996). I sådana här relationer finns det ett intresse för att den andra partens verksamhet ska fungera, samtidigt som man fortfarande har ett egenintresse i att ens egen verksamhet ska fungera. Man har en uppfattning om att den andra parten inte kommer agera opportunistiskt trots att det skulle kunna vara möjligt då det hade kunnat finnas ett intresse från den andra partens sida att göra det. Forskare talar om kompetens som en parameter som påverkar förtroendet man har för någon annan. Har parten man samarbetar med högt humankapital, konkurrenskraftig teknologi och marknadskraft är sannolikheten större att förtroendet ökar (Das & Teng, 2001).

### **Ett resursbaserat synsätt**

*Resource-Based View* (hädanefter RBV) ämnar att förklara hur resurserna i ett företag driver dess prestation i en dynamisk och konkurrenskraftig miljö och fokuserar därmed exkluderande på ett företags resurser och kapabiliteter vid utformning av strategi för att uppnå hållbara konkurrensfördelar på marknaden. Teorin grundar sig i Birger Wernerfelts artikel *A Resource-Based View of the Firm* (1984) där Wernerfelt redogör för hur ett resursperspektiv kan utgöra en bas för att hantera viktiga nyckelfrågor vid formuleringen av strategi för diversifierade företag. Idén utvecklades sedan vidare av Jay Barney i artikeln *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991) vilken idag utgör grunden för teorin om RBV. Teorin kombinerar en intern analys av företaget med en extern analys av den industri och dess konkurrenskraftiga miljö i vilken företaget är verksam. Teorins styrka ligger i dess förmåga att tydligt förklara varför somliga företag är mer konkurrenskraftiga och lönsamma än andra

företag som är verksamma på samma marknad samt att förklara hur ett företag kan utveckla framgångsrika strategier för diversifiering (Collis & Montgomery, 2008).

Teorin ser på företag som en samling av resurser. Hur dessa resurser ser ut och hur de är kombinerade är det som differentierar ett företag från ett annat samt det som utgör grunden för konkurrensfördelar (Madhani, 2010). Resurserna bör inte utvärderas isolerat eftersom värdet bestäms av deras interaktion med marknadskrafter. RBV kopplar därför ett företags interna förmågor direkt till dess externa miljö, det vill säga vad marknaden efterfrågar och vad konkurrenterna erbjuder (Collis & Montgomery, 2008).

De resurser som skapar konkurrensfördelar kallas i teorin för organisatoriska resurser och kapabiliteter och de kan delas upp i materiella- och immateriella tillgångar. Det är dessa tillgångar och kapabiliteter som avgör hur effektivt ett företag kan utföra sina funktionella aktiviteter (Collis & Montgomery, 2008). För att organisatoriska kapabiliteter ska leda till hållbara konkurrensfördelar har följande antaganden gjorts; de måste vara heterogena, de ska vara perfekt immobila och det måste finnas isoleringsmekanismer. Med heterogenitet antas det att vissa resurser är mer kostnadseffektiva än andra samt att efterfrågan av den organisatoriska resursen eller kapabiliteten är större än utbudet. Avseende perfekt immobilitet så ska resursen eller kapabiliteten inte kunna köpas eller säljas fritt på marknaden, vilket kan bero på att den exempelvis är relationsspecifik. Isoleringsmekanismer begränsar konkurrenternas förmåga att kopiera eller neutralisera de fördelar som resursen eller kapabiliteten ger upphov till. Faktorer som kan försvåra imitering är legala restriktioner, överlägsen tillgång till input eller till kunder, marknadsstorlek och skal fördelar samt immateriella barriärer. *Early-mover advantage* kan också

utgöra en isoleringsmekanism med avseende på att företaget i fråga tidigt får mer erfarenhet än konkurrenter, det finns omställningskostnader för köparen och det ger upphov till nätverkseffekter som genererar fler användare på marknaden och därmed ökar produktens värde. Även unika historiska förhållanden utgör en isoleringsmekanism. Ofta brukar man tala om *path-dependency* vilket handlar om att man är beroende av den väg man som företag har valt en gång i tiden då det är svårt att byta riktning (Barney, 1991). Tre begrepp som är centrala i teorin om RBV är; (1) ett företags resurser, (2) konkurrensfördel samt (3) hållbar konkurrensfördel. Dessa begrepp ger en empirisk indikation på hur heterogen och immobil ett företags organisatoriska resurser eller kapabiliteter är och därmed hur användbar tillgången är för att skapa hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991).

I ett företags resurser ingår alla de resurser som kontrolleras av ett företag och som möjliggör för företaget att skapa och implementera strategier för att förbättra effektiviteten i verksamheten. Vidare kategoriseras dessa i fysiska kapitalresurser (exempelvis ett företags teknologi, materiella inventarier, tillgång till råmaterial, geografisk position), humankapitalresurser (exempelvis relationer, kunskap, erfarenhet och utbildning av anställda), samt organisatoriska kapitalresurser (exempelvis kontroll- och koordinationssystem samt informella relationer både internt och externt) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Barney (1991) menar på att konkurrensfördelar uppstår då ett företag implementerar en värdeskapande strategi som inte implementeras parallellt av andra existerande eller potentiella konkurrenter. Med hållbar konkurrensfördel ingår även kriteriet att dessa existerande eller potentiella konkurrenter inte har förmågan att kopiera de fördelar som uppkommer med

företagets implementerade strategi. För att en resurs ska ha potentialen att utgöra en hållbar konkurrensfördel för företaget ska den enligt Barney (1991) även uppfylla de fyra kriterierna att vara:

1. Värdefull - med avseendet att resursen exploaterar möjligheter och neutraliserar hot
2. Sällsynt - ingen existerande eller potentiell konkurrent ska utnyttja samma resurs på ett liknande sätt för att uppnå konkurrensfördelar
3. Svår för andra företag att kopiera - vilket kan bero på isoleringsmekanismer som att resursen är ett resultat av unika historiska förhållanden, att länken mellan resursen och dess hållbara konkurrensfördel är är kausal tvetydig eller att resursen är ett socialt komplext fenomen och bortom företagets förmåga att systematiskt kontrollera eller påverka (Dierickx & Cool, 1989)
4. Icke-substituerbar - vilket syftar till att konkurrenter antingen inte har möjlighet att kan hitta ett liknande alternativ för resursen, eller att konkurrenter inte kan uppnå samma konkurrensfördelar på ett liknande sätt genom att ersätta resursen med ett till synes liknande alternativ

En utmaning för chefer och andra ledande roller i ett företag är att objektivet bedöma verksamhetens resurser, därmed har RBV varit ett användbart verktyg för att hjälpa företag att identifiera varför vissa resurser och kapabiliteter utgör grunden till hållbara konkurrensfördelar (Collis & Montgomery, 2008; Madhani, 2010). Genom att utforma företagets strategier med utgångspunkt i resurser som matchar ovan nämnda kriterier samt genom att kontinuerligt investera och uppgradera dessa resurser kan företaget skaffa sig hållbara konkurrensfördelar på marknaden (Collis & Montgomery, 2008).

## METOD

---

*I metodavsnittet diskuteras forskningsdesignen där en kvalitativ metod har legat till grund för studien. Vidare nämns tillvägagångssättet av den utförda studien samt rollen av teori där en abduktiv ansats använts. Även utformningen samt kvaliteten av intervjuerna diskuteras tillsammans med tillvägagångssättet av analysen. I sista delen argumenteras det för studiens reliabilitet och validitet.*

---

### **Tillvägagångssätt**

Inledningsvis genomfördes en djupare litteraturgenomgång för att bilda en uppfattning om tidigare forskning samt för att skapa en kunskapsgrund inom valt teoretiskt område. Ett snöbollsurval ledde till val av teorier genom intressanta och relevanta artiklar som i sin tur ledde oss vidare till ytterligare källor (Bryman & Bell, 2017). Källor som tillsist mynnade ut i teorin om nätverk, transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet. Efter diskussion inom författargruppen formulerades syftet som ansågs ligga i linje med den teori som samlats in i litteraturgenomgången. Forskningsdesignen som valts fastställer studiens karaktär och design på datainsamlingen. Resultatet för studien baseras på data som samlats in genom intervjuer med ett antal kunniga personer inom företaget Axis men även genom sekundärdata från Axis hemsida och pressreleaser.

### **Forskningsdesign**

Valet av forskningsdesign för studien har stor betydelse då den avgör designen som bestämmer hur data samlas in samt hur transkribering och analys utförs. Forskningsdesignen för studien har byggts på vårt vetenskapliga förhållningssätt tillsammans med det resultatet studien önskar att utbringe. För att få en inblick i och en förståelse för hur Axis partnernätverk är uppbyggd och

vilken betydelse det spelar för Axis har vi valt att utföra en kvalitativ undersökning där insamling av data sker genom intervjuer för att få en förklaring till hur teorin förhåller sig till undersökningen. Vid kvalitativ forskning ligger tyngdpunkten vid ord snarare än siffror (Bryman & Bell, 2015). Forskningen karaktäriseras av att leta efter förklaringar till hur teorin förhåller sig till studien.

### *Abduktiv ansats*

I vår studie har en abduktiv ansats antagits, det kan enligt Bryman & Bell (2017) beskrivas som en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Då vi utgick från ett specifikt fall passade abduktiv ansats bra in på vår studie. Vid abduktiv ansats tar man med teorier i resonemanget och kombinerar det med observationer. Observationerna i vårt fall utgörs av intervjuerna som utförts hos Axis. De tre vanligaste forskningsansatserna är deduktiv, induktiv och abduktiv. Vid deduktiv ansats utgår forskaren från teori och utifrån denna teori skapas hypoteser som sedan testas mot verkligheten. Denna ansats valdes bort då vi inte utgår från någon hypotes i vår studie. Induktiv ansats går istället mot det motsatta hållet, där utgår man från observationer från verkligheten till generalisering inom ett teoretiskt ramverk. En kombination av ansatserna, alltså abduktion används ofta vid forsknings- och utredningsarbete (Bryman & Bell, 2017). Då vi från start fattat intresse för Axis men inte exakt visste vad vi ville undersöka inleddes vår studie med en öppen dialog med en anställd. Detta i sin tur ledde fram till vårt syfte med studien och i ett andra steg hos Axis gjordes en mer strukturerad undersökning med semistrukturerade intervjuer vilket mynnade ut i en abduktiv ansats i vår studie.

### *Fallstudiedesign*

En fallstudiedesign är det som valts då det passar väl in på vad som studien ämnar studera, det är ett enda fall som studeras och i studien är det företaget Axis. Fallstudier är vanligt inom företagsekonomi där ett empiriskt fenomen studeras på djupet med syfte att få ingående kunskap om ämnet (Bryman & Bell, 2015). Fallet som studeras i studien är företaget Axis och deras partnernetverk vilket har gjorts genom sju stycken intervjuer med anställda på företaget.

## **Urval**

### *Val av företag*

Vi har valt Axis Communications AB som fallföretag för studien. Då vi hade ett intresse för nätverk som ett alternativt sätt att organisera sig istället för att välja antingen marknad eller hierarki så utgjorde Axis ett lämpligt val för fallstudien då de har valt att organisera sig och sina partners i nätverk sedan företaget etablerades på 80-talet. Vi har som författare även en grundförståelse för Axis då de är ett företag som vi har stött på i många sammanhang i samband med utbildningen. Att använda Axis som studieobjekt erbjöd oss därav en chans att få en djupare inblick i företaget och förstå några av de bakomliggande faktorerna för företagets framgång. Axis har även uttryckt ett intresse av att arbeta med universitets studenter som skriver sina examensarbeten på kandidat- och masternivå (Axis, 2017). Utöver detta är Axis ett Lundabaserat företag vilket var geografiskt fördelaktigt för oss.

### *Urvalsstorlek*

Urvalsstorleken är något som är svårt att avgöra från början på grund av problematiken att hitta tillräckligt många respondenter. Att veta hur många intervjuer som behövdes genomföras för att

få tillräcklig teoretisk mättnad såg vi som en svårighet. Det kan vara svårt att uppnå en teoretisk mättnad om urvalet är för litet, samtidigt som det kan bli svårt och tungt att genomföra en djupgående analys vid ett alldeles för stort urval. Det är alltså en viktig byggsten att ha ett tillräckligt stort urval för att kunna möjliggöra en abduktiv process (Bryman & Bell, 2015). Urvalet i studien utgår från de anställda inom Axis som anses relevanta för undersökningen med kunskap och erfarenheter om Axis partnernätverk. Totalt har studien utgjorts av sju stycken intervjuer med medarbetare hos Axis. Personerna som intervjuats har alla olika positioner inom Axis vilket bidragit till en kunskapsbredd i materialet som samlats in.

#### *Val av respondenter*

I urvalsprocessen av respondenter användes ett snöboll- eller kedjeurval. Det kan ses som ett bekvämlighetsurval, en kontakt inom Axis hänvisade oss till ytterligare personer som på så vis fortsatte processen tills de personer som var relevanta för vår studie hade funnits. Det finns både negativa och positiva aspekter att ta i beaktning vid snöbollsurval, valet är inte slumpmässigt och ett problem kan vara att respondenterna som används inte är representativa för en viss population. En viss osäkerhet kunde infinna sig hos författarna då snöbollsurvalet gör att man inte har kontroll över vilka intervjurespondenterna kommer bli, vilken kunskap de besitter som kan bidra till studien, eller om intervjuerna kommer att kunna hållas inom den angivna tidsramen. Detta ställer stora krav på författarna att vara flexibla och anpassningsbara med urvalet av respondenter. En positiv aspekt med snöbollsurval är att det gav oss möjlighet till att hitta rätt respondenter tillsammans med en större sannolikhet att de sa ja till en intervju när förfrågan kom från insidan av företaget (Bryman & Bell, 2017). Sammanfattningsvis kom vi genom intervjuerna i kontakt med olika befattningar inom många olika avdelningar på Axis. Vi



har intervjuat en med befattning *vice president* samt chefer inom olika avdelningar och personer ur deras team. Respondenterna arbetar på olika sätt med värdekedjan, både uppströms och nedströms. De flesta inom Axis har väldigt god kunskap om partnernätverket och om Axis strategi vilket gjorde att vi kunde få ut mycket information genom samtliga intervjuer.

### *Anonymitet*

Respondenterna i vår studie är anonyma och kommer därför i vår studie att benämnas vid till exempel respondent A istället för vid namn. Sju intervjuer är gjorda så respondenterna som nämns i studien är benämnda från bokstaven A till bokstaven G.

### **Datainsamling**

Datainsamlingen för studien inleddes med mejlkontakt med en medarbetare på Axis vilket i sin tur ledde till ett första möte där vi fick möjlighet att berätta om vårt intresse för Axis och deras organisationsstruktur. Mötet ledde till ett informationsutbyte som gav oss ytterligare kunskap och nya idéer vilket möjliggjorde en klarare bild av vad vi vill undersöka vidare i studien. Här framgick det tydligt att partnernätverket utgjorde ett viktigt strategiskt verktyg för Axis, vilket väckte intresse för ämnet.

En intervjuguide arbetades fram som sedan förmedlades till vår kontakt på Axis. Kontakten på Axis gav oss sedan kontaktuppgifter till intressanta och potentiella respondenter för vår studie. Slutligen gjordes sju intervjuer med anställda på Axis. Intervjuerna som utfördes blev sedan underlag för den kvalitativa data som samlats in.

### *Intervjuguide*

Vi valde att göra kvalitativa intervjuer då vi ville få fram detaljerade och fylliga svar och det är även möjligt att låta intervjun få röra sig fritt i olika riktningar. Semistrukturerade intervjuer genomfördes, valet att utföra semistrukturerade intervjuer berodde på att det ger intervjupersonen en stor frihet och flexibilitet att formulera svaren på sitt eget sätt vilket möjliggör ett så uttömmande svar som möjligt. En intervjuguide formulerades vilken finns bifogad i slutet av studien. Intervjuguiden kan ses som en strukturerad lista som omfattar frågeställningarna som önskas täckas vid en semistrukturerad intervju (Bryman & Bell, 2015). Vid utformningen av intervjuguiden utgick vi från olika kategorier och teman tillsammans med studiens syfte och frågeställning och utifrån det fylldes frågor på för att bygga en struktur från start. Efterhand omarbetades frågorna, vissa togs bort och andra lades till. Samtliga genomförda intervjuer har efter godkännande av respondenterna spelats in. Även anteckningar har förts under intervjuerna som ett komplement till ljudinspelningarna och för att underlätta vid transkribering, detta har gjorts då transkribering är ett väldigt tidskrävande arbete. Intervjuerna blir således vår primärdata För att utöka den insamlade datan har vi även använt oss av sekundärdata från Axis hemsida och pressreleaser.

### **Dataanalys**

De analytiska verktygen vi har valt för att på bästa sätt kunna besvara studiens forskningsfråga är teorin om nätverk, transaktionskostnadsteori och det resursbaserade synsättet. Kvalitativa undersökningar inbringar ofta ett väldigt stort och oformligt datamaterial då det bygger på beskrivningar som i vårt fall består av intervjuutskrifter, vilket gör det komplicerat att analysera. Riktlinjerna vid kvalitativa undersökningar är inte lika tydliga som vid kvantitativa, där är reglerna för analys betydligt tydligare jämfört med kvalitativ data. Det har därför tagits fram

generella strategier för kvalitativ data för att underlätta vid kvalitativa dataanalyser (Bryman & Bell, 2017). Vid analys av vårt insamlade datamaterial har vi använt oss av Jacobsens (2002) analysprocess, den innehåller tre olika delar; beskrivning, systematisering/kategorisering och kombination. För att enklare kunna följa dessa stegen transkriberades det inspelade materialet från intervjuerna. Beskrivning som är det första steget innebär att vi som undersökare skaffade oss en grundlig och detaljerad bild utifrån vår insamlade data. Vi gallrade och sorterade bland all vår insamlade information för att i nästa steg kategorisera och systematisera vår information för att enkelt kunna få en överskådlig bild av vårt insamlade material. Intervjuer ger ofta väldigt mycket information och data, en del av det transkriberade materialet är inte alltid användbart för studien och därför sällades ej användbar data bort vilket resulterade i en avsmalning av materialet. Efter avsmalningen utgick vi från samma kategorier och teman som använts i intervjuguiden för att strukturera upp materialet. Det sista steget i Jacobsens (2002) analysprocess är kombination, vilket går ut på att få till en ordning i datamaterialet för att sedan börja tolka det. Vi som undersökare har här letat efter orsaker, meningar och att generalisera data. Vi vill försöka få fram det som ligger dolt, tolka materialet för att ta fram samband. Vi har även jämfört intervjuerna med varandra för att se samband och kopplingar mellan dem, vilka uttryck och ord som använts samt analyserat ordens betydelse.

För att vidare kunna analysera det empiriska materialet, måste det jämföras med det teoretiska ramverket. Detta kan göras med hjälp av mönstermatchning. Metoden mönstermatchning går ut på att jämföra ett eller flera teoretiskt grundade mönster med de mönster man finner i den empiriska datan (Yin, 2009) och kommer bidra till att vi tolkar, jämför, förklarar och kontrasterar informationen på ett rättvist sätt. Dock råder det en del kritik mot mönstermatchning. Yin (2009) menar framförallt på att det måste finnas hög precision bland det empiriska materialet för att inte

tolka det fel i jämförelse med teorin och därmed rekommenderas det att undvika alltför utstuderade mönster. Vi anser dock att då vår studie är av snäv art och kretsar kring endast ett fall företag, Axis Communications, har vi skapat oss möjligheten att inte tolka materialet på ett felaktigt vis.

### **Studiens reliabilitet och validitet**

I vår studie eftersträvar vi att vara objektiva i vår bedömning. Vid sammanställningen av den insamlade datan har därför begreppen reliabilitet och validitet tagits i beaktning. Reliabilitet och validitet är två kriterier som utgör huruvida en undersökning är pålitlig och trovärdig. Dock hävdar en del forskare att dessa begrepp främst hänvisar till kvantitativa metoder och att de inte är passande att applicera på kvalitativa studier men vi har ändå haft med dem som riktlinjer i vår studie (Bryman & Bell, 2017).

#### *Reliabilitet*

Reliabilitet enligt Bryman & Bell (2017) handlar om hur en undersökning skulle bli den samma om studien genomfördes på nytt. Reliabilitet syftar till i vilken utsträckning undersökningen kan utföras igen, alltså att den är replikerbar. Att upprepa en undersökning kan vara svårt då den sociala miljö som rådde vid intervjutillfällena är svår att upprepa i kvalitativa studier då det är nästintill omöjligt att upprepa en social händelse samt miljön som rådde vid datainsamlingstillfället. För en hög reliabilitet bör vår studie kunna replikeras vid andra sammanhang och ändå bidra till liknade resultat. För att uppnå detta har vi utgått ifrån en intervjuguide vid intervjutillfällena. Intervjuerna har varit semistrukturerade vilket ger respondenten relativt fria tyglar att besvara frågorna. Något som är problematiskt med den valda intervjuformen är att det kan vara svårt att uppnå identiska svar om studien utförs på nytt då

respondentens frihet kan generera mångtydliga svar. Men vi som frågeställare har med denna frihet kunnat ställa följdfrågor för att styra in respondenten på det aktuella området.

Reliabilitet syftar även till hur det insamlade materialet tolkas i studien, vilket påverkas av hur många författare som är inblandade i studien. I vår studie är vi fyra författare som gemensamt utfört studien och dess intervjuer, Bryman & Bell (2017) hävdar att den interna reliabiliteten ökar ju fler författare som varit med och observerat vid intervjutillfällena. Eftersom vi är mer än en observatör i studien blir det av betydelse att komma överens om hur det insamlade materialet ska tolkas för att undvika oenighet i gruppen. Materialet har skrivits ut och sedan tolkats efter ett *framework*, som en guide eller matris där teman har färgmarkerats i olika färger för att ta fram väsentlig data samt att det tolkas enhetligt. Hade en ny studie gjorts med andra observatörer hade eventuellt resultatet tolkats på ett annorlunda sätt. För att öka studies tillförlitlighet mejlades frågorna ut i förväg till respondenterna för att ge dem en inblick i studien innan intervjutillfället (Bryman & Bell, 2017).

### *Validitet*

Validitet förklarar Bryman & Bell (2017) att det handlar om en granskning av de slutsatser som studien genererat, om de hänger ihop eller inte. Studien som utförts utgår från ett företag, Axis som verkar inom säkerhetsbranschen. Extern validitet kan ses som ett hinder vid kvalitativa studier då det bygger på om studiens resultat är generaliserbart för framtida studier där andra branscher, miljöer och sammanhang berörs (Bryman & Bell, 2017). Vårt val att titta på ett företag i en specifik bransch ger en begränsning i forskningens generaliserbarhet. För att göra studien mer representativ hade ett ytterligare företag kunnat ingå i studien för att på så sätt kunna

dra paralleller och jämförelser mellan företagen. Ett annat alternativ hade varit att göra en flerfallsstudie där vi granskat fyra till fem företag vilket hade gett oss en större bredd och eventuellt högre trovärdighet. Valet att inte göra en flerfallstudie utan istället avgränsa oss till enbart Axis beror främst på den begränsade tid som råder under studien. Slutsatsen blir att den externa validiteten för vårt bidrag till forskningen blir svagare i de fall där studien appliceras på företag i andra branscher. Geografiskt sätt utgår studien från Sverige som även kan komma att påverka generaliserbarheten då företagskultur i olika länder kan tänkas skilja sig åt. Resultatet i vår studie kan däremot appliceras på liknande företag inom samma bransch som uppfyller samtliga av våra urvalskriterier.

Intern validitet utifrån kvalitativ forskning har för avsikt att visa att det finns en god överensstämmelse mellan våra observationer och det teoretiska kunskapsbidraget som vår studie bidrar med (Bryman & Bell, 2017). Intervjuunderlaget som samlats in består av sju intervjuer där respondenterna slumpmässigt valts ut. Samtliga respondenter arbetar hos Axis, de har alla suttit på intressanta positioner vilket givet djup kunskap kring vårt ämne samt bidragit till en hög intern validitet. Inspelningen av intervjuerna underlättar kontroll av tolkningen som utförts utifrån respondenternas svar. Under studien försökte vi att utföra så många intervjuer som tiden gav tillåtelse till för att kunna få en teoretisk mättnad. Det blir en fördel att ha samlat in relativt stor mängd data då det bidrar till en bättre möjlighet att styrka de teorier som använts. För att öka vår trovärdighet ytterligare hade en större studie alternativt en flerfallsstudie kunnat vara ett alternativ, dock satte tidsbristen stopp för att göra studien större.

## EMPIRI

---

*Inledningsvis förklaras Axis Communications ABs verksamhet. Vidare redogör vi för det material vi samlat in under intervjuerna samt kompletterar med sekundärdata från Axis hemsida. Fokus ligger framförallt på att bena ut strukturen för hur Axis arbetar med sina leverantörer, deras partnernetverk och därigenom få en djupare förståelse för dess betydelse.*

---

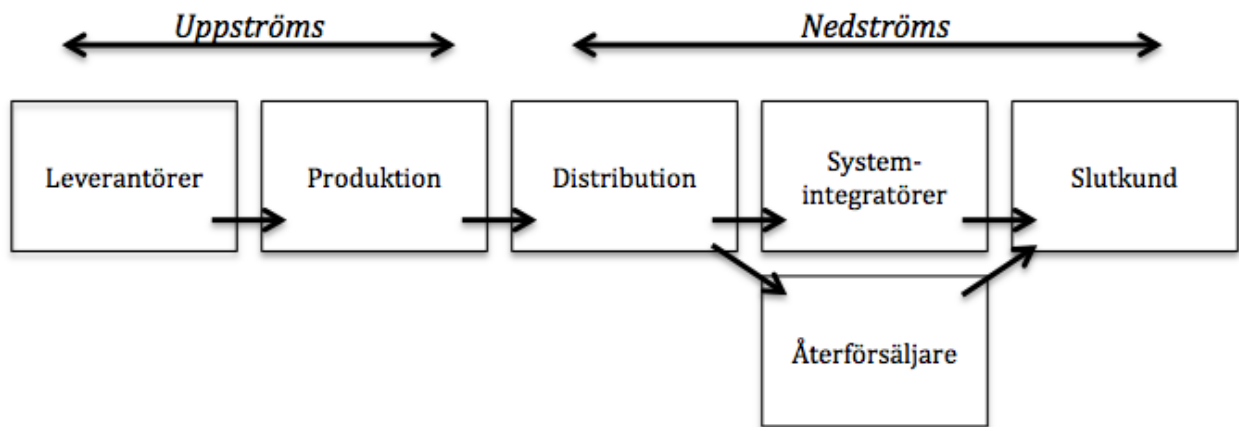
### **Axis Communications AB**

Axis grundades år 1984 av Keith Bloodworth, Martin Gren och Mikael Karlsson. Företaget är marknadsledande inom industrin för nätverkskameror och fokuserar framförallt på att skapa säkerhetslösningar för företag och organisationer runt om i världen. Axis produkter är främst installerade på offentliga platser såsom i butiker, på banker och flygplatser. Det första stora genombrottet kom år 1996 då Axis lanserade världens första nätverkskamera där tekniken gick från att vara analog till digital vilket revolutionerade branschen. Axis huvudkontor ligger i Lund men med deras globala närvaro finns även nio regionkontor runt om i världen (Axis, 2017). År 2002 blev Axis global marknadsledare och två år senare introducerades Axis partnerprogram vilket har varit en stor framgångsfaktor för deras fortsatta utveckling (Respondent D, intervju 4/12 2017).

Axis arbetar inom säkerhetsbranschen vilken är väldigt IT-baserad, i allra högsta grad sedan övervakningssystem gick från att vara analog till att idag i större utsträckning vara digitala. Axis vill genom sin högteknologiska kunskap kunna förse kunder med specialiserade och kompletta lösningar. Då många andra företag inom branschen håller liknande eller samma standard vad gäller teknik, blir det det sistnämnda i affärsidén - att komma med kompletta lösningar och skapa

ytterligare värde allt mer viktigt (Respondent A, intervju 6/11 2017). Från att ha erbjudit en produkt i form av en kamera av hög kvalitet efterfrågar nu marknaden en hel lösning vilket är en anledning till att Axis är i stort behov av sitt partnersätverk, för att kunna skapa dessa lösningar.

### Axis värdekedja



Ovan visas en överskådlig och väldigt förenklad bild av hur Axis vertikala värdekedja ser ut. I R&D-verksamheten tas produkter fram, exempelvis en övervakningskamera, sedan köper man in komponenter för att kunna sätta ihop kameran. Detta görs från leverantörer främst i Asien (Respondent F, intervju 7/12 2017). I produktionen sätts sedan komponenterna ihop och kameran skapas. Från produktionen transporteras produkterna till Axis distributionslager runt om i världen. Från dessa distributionslager köper systemintegratorerna och återförsäljarna Axis kameror och säljer dem till slutkund (Respondent B, intervju 21/11 2017). Vi har träffat och intervjuat personer på Axis som arbetar uppströms med leverantörerna men även personer som arbetar nedströms med försäljning mot slutkund. Tittar man på värdekedjan så har Axis outsourcat samtliga aktiviteter till andra parter. Det finansiella utbytet sker mellan Axis och distributionsenheterna, det är de som köper produkterna av Axis. I nästa steg köper en systemintegrator eller en återförsäljare produkten av distributörerna. Skillnaden mellan en



systemintegratör och en återförsäljare är att en återförsäljare enbart säljer till en slutkund och slutkunden installerar och sätter upp systemet själv. En systemintegratör å andra sidan integrerar produkten i kundens redan befintliga system eller skapar ett helt nytt, komplett system vilket innebär ett större projekt (Respondent B, intervju 21/11 2017).

## **Uppströms**

Uppströms arbetar Axis inte med ett partnersätverk utan systematiskt med olika leverantörer utifrån olika inköpskategorier. Enligt respondent E (intervju 7/12, 2017) finns det ett flertal inköpskategorier som alla är viktiga för Axis arbete, bland annat optik, sensorer och kontraktstillverkare. Varje inköpsområde kräver hög kunskap då det finns stora skillnader i både antalet leverantörer och leverantörernas kvalitet. Respondent E (intervju 7/12, 2017) ansåg att kontraktstillverkning var av särskilt hög vikt då varje kamera Axis säljer går via kontraktstillverkningen, därför läggs det både mycket pengar och tid på området (Respondent E, intervju 7/12, 2017).

Utöver hög kvalitet är det även viktigt för Axis att välja leverantörer som de förutspår att de kan ha ett långsiktigt samarbete med. Då det inom vissa inköpskategorier finns ett större antal leverantörer än i andra måste relationer vårdas på olika sätt, ibland djupgående för att man ska kunna behålla en stark relation och ibland mer ytligt då möjligheten att byta leverantör är större. Trots att det finns möjligheter för att byta leverantör föredrar Axis att investera mer tid på att lära upp leverantören än att byta. Att byta innebär ofta högre transaktionskostnader då man ofta stöter på liknande problem som i förra förhållandet och därmed tvingas lära upp den nya leverantören (Respondent E, intervju 7/12 2017).

När frågan ställdes varför Axis använder sig av leverantörer istället för att producera själva refererade Respondent F (intervju 7/12, 2017) till att outsourcing är det naturliga inom IT och elektronikbranschen. Han såg fördelar i att man som ett litet företag kunde dra nytta av stordriftsfördelar från andra företag i form av tillverkning. Trots att Axis har en liten volym kan man med hjälp av att slå ihop den volymen med andra företagsvolymen i samma fabrik få stordriftsfördelar som Axis kan dra nytta av. Dessutom ser Respondent F (intervju 7/12, 2017) en fördel i att man inte behöver lägga pengar på kapitalintensiva investeringar som egen produktion hade inneburit.

Varför man inte använder ett partners nätverk uppströms är på grund av att det finns svårigheter i att få parter i samma inköpskategori att samarbeta och kommunicera i den utsträckning som krävs för att kunna skapa ett fungerande nätverk. Kommunikation sker mellan olika *tiers* uppströms i Axis värdekedja, men inte inom samma inköpskategori. Detta beror på att Axis har valt att sprida ut sina inköp mellan olika leverantörer, så kallad *dual sourcing*, där de har avtal med konkurrerande leverantörer. På grund av konkurrensen kan information inte delas mellan leverantörer inom samma inköpskategori, vilket därmed gör det olämpligt för Axis att organisera sina leverantörer i ett nätverk. Ytterligare en anledning till varför det inte lämpar sig att organisera leverantörerna i nätverk är för att det inte existerar samma efterfrågan på geografisk spridning uppströms som nedströms. Nedströms är det viktigare att ha en stor geografisk spridning så att Axis produkter på ett smidigt sätt kan nå ut till deras slutkunder (Respondent F, intervju 7/12, 2017).

## Nedströms

Nedströms å andra sidan arbetar med vad som kallas ett partnerprogram, *Channel Partner Program*. Man arbetar också med tre andra partnerprogram som kallas *Application Development Program*, *Technology Partner Program* och slutligen *Architecture & Engineering Program*. Samtliga partnerprogram och partners skapar värde till Axis och tillsammans skapar de ett betydelsefullt partnernätverk. De tre sistnämnda partnerprogrammen skapar värde i att produkterna och lösningarna utvecklas vilket handlar om Axis horisontella gränser, snarare än vertikala. För vår studie och för att kunna förstå Axis partnernätverk i sin helhet är alla partnerprogrammen betydelsefulla men djupdykning kommer att ske i *Channel Partner Program* samt i deras *Application Development Program*. Anledningen till detta är för att det är svårt att göra en direkt skillnad mellan *Technology Partner Program* och *Application Development Program* enligt Respondent D (intervju 4/12 2017), respondenten menar vidare att han tror att inom en snar framtid kommer de integreras till ett och samma program. *Architecture & Engineering Program* kommer vi också avgränsa oss från i vår analys då vi inte har kunnat samla in tillräcklig data gällande detta program. Nedan följer en beskrivning av de partnerprogram vi fokuserar på.

### *Channel Partner Program*

För att nå ut till slutkunden, det vill säga nedströms i den vertikala värdekedjan, använder sig Axis av vad de kallar en tvåstegs försäljningsmodell. Här är distributörerna, systemintegratorerna och återförsäljarna viktiga då de är kanalerna ut till slutkund. Axis går alltid denna vägen för att nå slutkunden. De skulle aldrig sälja direkt till en slutkund utan en slutkund kan enbart köpa Axis produkter av en återförsäljare eller en systemintegratör. Distributörer har de bara en handfull per land på de marknader som Axis är närvarande i. Till skillnad från systemintegratorer

och återförsäljare så kan man inte ansöka om att vara en distributör utan det handlar snarare om långsiktiga affärsrelationer. Gällande systemintegratörer och återförsäljare är alla välkomna att ansöka om att bli en partner till Axis för att sälja deras produkter. Axis har i dagsläget cirka 90,000 partners (Respondent B, intervju 21/11, 2017). Axis är trots denna försäljningsmodell alltid i kontakt med slutkunden för att kunna få viktig input i utvecklingen av deras produkter och lösningar. De skulle dock aldrig sälja förbi ledet med distributörer och systemintegratörer (Respondent B, intervju 21/11 2017).

#### *Application Development Partner (ADP) Program*

De partners som ingår i ADP är oberoende, det vill säga enskilda företag som utvecklar mjukvaruprogram. Dessa mjukvaruprogram ska sedan kunna integrera med Axis produkter (Axis, 2017). Två exempel som tagits fram som används tillsammans med Axis kameror är *people counter* och *heat maps*. *People counter* hjälper slutkunden i exempelvis butiker att hålla koll på besöksflödet. *Heat maps* visar varma och kalla ytor i butiken, det vill säga berättar för personalen i butiken var de har mycket kunder (varma ytor) eller lite kunder (kalla ytor) och på så sätt hjälper slutkunden att placera sina produkter rätt i butiken. Mjukvaran som skapas av dessa företag är inte bara saker som snurrar i kameran (*people counter, heat maps*) utan det kan även vara mjukvara i andra system där man kopplar in kameran (Respondent B, intervju 21/11 2017).

Runt 2003-2004 började detta program formaliseras då Axis insåg att man behövde organisera kontakten med mjukvaruleverantörer för att kunna dokumentera och få ut det på en bredare front. Då klubbades ADP-programmet igenom vilket senare utvecklades och man fick en förståelse för

vilken service man skulle ge sina partners och vad man krävde tillbaka i retur. Något år senare fanns det ett paket från Axis sida i form av dokumentation, partners kunde få demoprodukter billigt eller rentav gratis och Axis kunde även erbjuda sina partners marknadsföring (Respondent D, intervju 4/12 2017). Kravet tillbaka var att de skulle utveckla något som kunde användas tillsammans med Axis kameror. Från början sökte Axis aktivt efter partners för att få ihop en kritisk massa, när denna massan fanns gjorde man en utvärdering av företagen för att sedan kunna kategorisera dem i ett program efter hur de presterar. Axis letar i dagsläget inte lika aktivt efter partners till ADP-programmet men de är alltid öppna för nya och arbetar aktivt med att promota deras program då de alltid är intresserade av partners som gör framgångsrika mjukvaruprogram (Respondent D, intervju 4/12 2017).

## **Kontrakt**

Som tidigare nämnt outsourcar Axis alla stora processer i sin verksamhet. Det gäller skapandet av komponenter, produktionen uppströms i värdekedjan samt distribueringen och försäljningen nedströms i värdekedjan. För att kunna kontrollera att processerna sker på rätt sätt uppströms skriver Axis med hjälp av sina kontraktslieferantörer olika typer av avtal. Ett kontrakt skrivs enligt Respondent E (intervju 7/12 2017) i grunden för att båda parter ska ha en tydlig bild av vad som förväntas från vardera håll. Kontrakten upprättas även för att säkerställa att båda parter har möjlighet att vara lönsamma genom samarbetet. Flera av respondenterna anser att det inte är möjligt att ha ett långsiktigt samarbete varken uppströms eller nedströms om inte båda parter är lönsamma.

Respondent E (intervju 7/12, 2017) förklarade att avtalsskrivandet är strikt formaliserat uppströms. Komponenterna ska hålla hög kvalitet och de ska levereras i tid. För båda parter

säkerhet, att varken Axis eller leverantörerna delar med sig av känslig information till någon konkurrent lägger Axis mycket tid och pengar på sina kontraktstillverkare. Produkten är grunden till det Axis är och därför är det mycket viktigt att skriva mer noggranna kontrakt uppströms än nedströms. Det finns också mycket färre valmöjligheter till samarbetspartners uppströms än nedströms vilket bidrar till viljan att skriva utförliga kontrakt.

Nedströms ser proceduren för kontraktsskrivande annorlunda ut. Sammanlagt har Axis cirka 90,000 partners bland sina systemintegratörer och återförsäljare vilket gör det svårt och kostsamt att skriva utförliga och heltäckande kontrakt. Eftersom att Axis inte har en relation med systemintegratörerna på en finansiell bas förlitar de sig mer på de värden som alla respondenter anser genomsyrar organisationen - lojalitet och öppenhet. Respondent B (intervju 21/11 2017) menar på att Axis och partnern alltid skriver något form av dokument för att ha en legal grund att stå på. Dock ser dessa dokument olika ut beroende på hur förhållandet ser ut. Ibland skrivs det ett *disclosure agreement* eller ett memorandum. Kontrakten blir därmed snarare ett ramverk än ett formellt, legalt kontrakt gällande systemintegratörerna och återförsäljarna då det inte finns något finansiellt utbyte mellan Axis och dessa. För systemintegratörerna sker det finansiella utbytet med distributörerna. Det har dock inte alltid fungerat så att Axis och systemintegratörerna har varit utan avtal, från en början skrevs avtal. Dessa avtal var gjorda när Axis var ett litet bolag och kände sig tvungna att ta på sig mer ansvar då de vid den tidpunkten inte hade byggt upp det ryktet och förtroendekapitalet som de har idag. Respondent C (intervju 27/11 2017) tog bort samtliga avtal när han började arbeta på Axis för nio år sedan av den anledningen att det inte fanns ett finansiellt utbyte och att Axis inte skulle ta på sig mer ansvar än vad de nödvändigtvis redan hade.

Med distributörer skrivs dock alltid kontrakt. Globalt har Axis cirka 180-200 distributörer, vilket är en mycket mindre siffra i jämförelse med antalet systemintegratörer och återförsäljare. Detta gör kontraktskrivandet mer realistiskt genomförbart. Enligt Respondent G (Intervju 13/12 2017) skickar Axis ut ett *Standard Distribution Agreement* till alla nya, potentiella distributörer. Avtalet innehåller specifika punkter framförallt angående den finansiella aspekten, så kallade *payment terms* vilka handlar om när betalningen ska ske och hur.

Vad gäller lagerhållning och faktisk försäljning är Axis mer flexibla. Trots att de alltid kräver att se försäljningsstatistik för att kontinuerligt kunna utvärdera ett samarbete med en distributör försöker de aldrig påverka en distributör att ha mer lagerhållning under vissa månader för att Axis ska få upp sina siffror. Istället försöker Axis även här att framföra och integrera sina värden som handlar om lojalitet och öppenhet för att distributören ska få en stark känsla av att Axis alltid vill deras bästa (Respondent G, Intervju 13/12 2017). Då kontraktskrivning kan vara en lång och utdragen process som sträcker sig över flera år kan Axis ibland påbörja ett samarbete utan att ha ett färdigskrivet avtal. Detta beror på storleken av distributören och vilken positionering den har i en viss marknad. Även här påstår Axis att de gör så för att i ett tidigt skede uttrycka för distributören att lojalitet och transparens är av stor vikt och av den enkla anledning att de helst inte väntar flera år för de ekonomiska fördelarna som följer med en stor distributör.

Med alla ADP-partners måste ett formellt avtal skrivas för att skydda Axis mot exempelvis patentintrång. Dessutom får dessa partners en hel del information före andra vilket gör att det

måste finnas något avtal som skyddar Axis om partners skulle delge denna informationen vidare. Det kan handla om en produkt som de får tillgång till ett år innan den lanseras vilket skulle bli känsligt om den hamnar i fel händer (Respondent D, intervju 4/12 2017).

## **Lojalitetsprogram**

För alla Axis partners, oavsett vilket partnerprogram de går under, finns det tre nivåer av partnerskap som de har möjlighet att avancera mellan. Även om Axis inte har döpt de här tre nivåerna av partnerskap till lojalitetsprogram så hade man kunnat se det som en typ av lojalitetsprogram. Programmet är utformat som en hjälp till systemintegratörer och distributörer för att påskynda deras försäljningslösningar. Som partner i *Axis Channel Partner Program* får företag möjlighet till bättre marginaler och tillgång till en komplett och pålitlig produktportfölj tillsammans med utbildning och support. Inom lojalitetsprogrammet finns det olika nivåer; *authorized*, *solution silver* och *solution gold*. Som *authorized partner* får man ett antal förmåner tillsammans med möjlighet till bättre marginaler. Nästa nivå är *solution silver*, vilken kan ge ännu bättre marginaler och ytterligare möjligheter till ett utvidgat partnerskap samt webbnotering. Skillnaden från *authorized* är ett mer prioriterat tekniskt stöd som *solution silver* partner. Den tredje nivån i partnernätverket är *solution gold* vilket ger ännu bättre marginalmöjligheter tillsammans med regelbundna möten, ännu djupare partnerskap, prioriteras webbnotering, möjlighet till medfinansierade marknadsföringsmöjligheter samt ett prioriterat tekniskt stöd jämfört med *solution silver*. Sett till intäkter ligger guldpartners högre i förhållande till silverpartners.

I partnerprogrammet skriver *solution silver-* och *solution gold* partners på ett *Non-Disclosure Agreement* (NDA) när de går med i deras *Channel Partner Program* (Axis, 2017). Ett NDA är



ett juridiskt kontrakt mellan parterna som kortfattat innefattar att man förbinder sig och inte får avslöja uppgifter till utomstående om vad avtalet innebär. De partners som är på silver- eller guldnivå har framgångsrikt integrerat sina kommersiella applikationer med Axis produkter vilket bidrar till utökade och exklusiva fördelar. Kravet Axis har är att de ska rapportera sin säljdata, vem de säljer till och hur mycket de säljer, annars kan de inte avancera eller få tillgång till de förmåner som kommer med avancemanget (Respondent G, 13/12 2017). Gällande ADP-partners handlar säljdatan om hur många mjukvaror de säljer tillsammans med Axis kameror, för att få tillgång till förmånerna krävs det att de säljer ett visst antal för att kunna bibehålla sin nivå i lojalitetsprogrammet.

### **Egenskaper för att upprätthålla Axis partnernätverk**

Axis framgång på marknaden bygger på många olika faktorer vilka kan ses som företagets styrkor. Man talar om faktorer som deras humankapital, företagskultur, partnernätverket och deras genomgående öppenhet och lojalitet mot företagen de gör affärer med världen över. En av dessa styrkor är deras dedikerade och kunniga personal där Axis på ett framgångsrikt sätt har hittat nyckelpersoner som kan förädla och bibehålla kulturen. Detta har resulterat i att oavsett om man går in på kontoret i Lund eller Shanghai så möts man av samma mentalitet och kultur (Respondent A, intervju 6/11 2017; Respondent C, intervju 27/11 2017). Respondent E (intervju 7/12 2017) anser att just företagskulturen är en av Axis största konkurrensfördelar och beskriver denna som

*“...det sättet som vi agerar på, både mot varandra inom bolaget men också gentemot våra partners, både kunder och nedströms i försörjningskedjan och såklart även uppströms i*

*försörjningskedjan gentemot våra leverantörer. Detta genomsyras av [Axis] tre kärnvärden som vi även kallar för core values; think big, always open och act as one.”*

En av Axis kanske viktigaste tillgångar är deras försäljningsstruktur med sitt partnernätverk. Respondent D (intervju 4/12 2017) menar på att det är just partnernätverket som är en av de bakomliggande orsakerna till Axis framgång. Med anledningen till att detta nätverk är något som har växt fram och utvecklats tillsammans med Axis sedan företaget grundades på 80-talet så anser respondenterna att det utgör en stor konkurrensfördel som är svår för konkurrenterna att kopiera samt att det är en tillgång som har hållit över tiden. Respondent D (intervju 4/12 2017) förklarar att hårdvaror, så som en produkt, kan vara lätt att kopiera men det är de mjuka värdena i form av den service, de relationer och sättet som Axis styr partnernätverket på som konkurrenterna inte kan komma åt. Något som respondenterna anser skiljer Axis från övriga konkurrenter är att de är väldigt lojala mot sina partners vilket gör att deras partners är det tillbaka. Lojaliteten bygger på Axis öppenhet, tillit och raket vilket bidrar till lojala partners (Respondent A, 6/11 2017).

Axis har varit framgångsrika på att göra sina partners nöjda, något som framgår i deras regelbundna undersökningar med sina distributörer och partners som görs för att öka Axis förståelse och förmåga att möta det efterfrågade behovet. Undersökningarna mäter kundnöjdhet och partners får besvara hur Axis kan förbättra sina arbetsmetoder, produkter och lösningar. I undersökningen som genomfördes år 2015 var 81% av 11,000 partners väldigt nöjda med deras samarbete med Axis (Axis, 2016). Här belystes det att det var Axis produktkvalité, service och deras humankapital som ansågs vara företagets främsta tillgångar enligt de partners som hade

deltagit i undersökningen. Det framgick även att Axis har en väldigt god förståelse för marknaden. *Net Promoter Score*<sup>3</sup> låg på 57% då undersökningen genomfördes, där allt över 50% anses vara ett bra resultat (Axis, 2016).

Öppenheten är både en styrka och en svaghet i partnernätverket enligt Respondent D (intervju 4/12 2017). Egenskapen uppskattas av partners då det innebär att Axis är ett tryggt och stabilt företag att göra affärer med och partners kan vara säkra på att det inte dyker upp några överraskningar. Distributörer föredrar att jobba med Axis på grund av den lojalitet, öppenhet och transparens som medarbetarna på Axis förmedlar (Respondent G, intervju 13/12 2017). Däremot kan det anses vara naivt från företagets sida att agera som en öppen bok och det exponerar Axis för risken att bli utnyttjad av sina partners. Öppenheten är något som har byggts upp under åren genom att erbjuda sina partners mycket kunskap, något som har uppskattats då Axis anses vara experter på sitt område (Respondent D, intervju 4/12 2017). Axis lägger även stor vikt vid att deras partners ska tjäna pengar för att inte förlora dem och det värde som de tillför Axis. Därför är det viktigt att alla affärer med slutkund går via partnernätverket för att undvika att blåsa en partner och på så sätt behålls tilliten och lägger grunden för ett bra samarbete med lojala partners inom nätverket. Att bevara denna struktur på nätverket och utnyttja den på bästa sätt är av hög strategisk relevans för Axis för att vara fortsatt konkurrenskraftiga på marknaden (Respondent A, intervju 6/11 2017).

---

<sup>3</sup> Net Promoter Score (NPS) är ett index mellan -100 till 100 som mäter villigheten hos ett företags kunder att rekommendera dess produkter eller tjänster till andra. Den används som ett verktyg för att mäta kundens tillfredsställelse med ett företags produkt eller tjänst och kundens lojalitet mot varumärket.

För att reducera risken att bli utnyttjad av nätverket ställer Axis i sin tur ett krav på öppenhet hos sina partners, att partners delar Axis värderingar samt att det finns en tvåvägskommunikation mellan parterna. En partner kan vara världsledande på vad de gör, men om de inte delar Axis grundvärderingar så blir det inget bra samarbete menar Respondent D (intervju 4/12 2017). Partners kan vara allt från stora företag såsom Cisco, med en omsättning på flera hundra MSEK, till att vara små startups. Partnerskapet måste därför anpassas beroende på partners förutsättningar, vilket gör att det kan skilja sig mycket från fall till fall enligt Respondent D (intervju 4/12 2017). Samtidigt är det viktigt för Axis att försöka ha en långsiktighet i relationerna för att det ska ses som lönsamt eftersom mycket tid och pengar investeras i förhållandet. Fokus ligger därför på att utveckla sina partners istället för att söka efter nya för att undvika att börja om på nytt menar Respondent A (intervju 6/11 2017). Däremot är kvantitet fördelaktigt just avseende säljpartners enligt Respondent E (intervju 7/12 2017) då detta ökar chansen för Axis att få sina produkter sålda på marknaden.

### **Vad Axis uppnår genom partnernätverket**

Det Axis tillsammans med sina partners främst uppnår genom sitt partnernätverk kan beskrivas av följande citat vilket återfinns på deras hemsida:

*“A true network of opportunities. With the industry’s largest network of resellers, software vendors, system designers and more, we deliver complete business solutions for any customer need. Together.” (Axis, 2017)*

Genom att organisera sig i sitt partnersätverk kan Axis tillhandahålla sina slutkunder en komplett lösning. Utan partnersätverket hade Axis bara kunnat sälja en kamera, partnersätverket möjliggör att en specifik lösning för ett specifikt projekt kan uppnås. Lösningen innebär en kamera av hög kvalitet, mjukvaruprogram som är nischade på en specifik sak (exempelvis att räkna antal kunder i en butik), en systemintegratör som integrerar kameran och dess funktioner i kundens redan befintliga system (Respondent B, intervju 21/11; Respondent D, intervju 4/12 2017). Marknaden efterfrågar lösningar, de efterfrågar ett övervakningssystem som förutom övervaka ska ha andra funktioner, exempelvis räkna kunderna i en butik. I ett sådant här projekt är både Axis med, ett företag som utvecklar mjukvaran (ADP) samt en systemintegratör. Samtliga respondenter menar att utan dessa viktiga spelare hade Axis inte kunnat erbjuda kunden det de efterfrågar - en komplett lösning.

Tillsammans i nätverket kan lösningen skapas. Exempelvis genom att kunden kommer till en systemintegratör och efterfrågar en lösning. En systemintegratör kommer då till Axis, berättar om kunden och lösningen de efterfrågar och säger att de kan integrera det, men de har ingen aning om hur man gör kameror. Axis tittar sedan i sitt nätverk och ser att de har partners (ADP) som kan skapa denna mjukvaran så att den fungerar med Axis kameror. På motsvarande vis kan ett ADP-företag komma till Axis och berätta att de har en potentiell kund som är intresserad av deras *people counter*, men att de inte har någon kunskap om hur man gör kameror och hur man ska integrera det i deras befintliga system. Då hjälper Axis till att starta ett projekt där samtliga som är behövda från nätverket är med och tar fram en komplett lösning. Axis har ingen direkt avkastning av att ta in andra företag i diskussionen men det gör att Axis kan vinna projekt och sälja sina kameror, genom att de kan tillhandahålla en komplett lösning (Respondent B, intervju

21/11 2017). Tillsammans rekommenderar de varandra så att de vinner projekten och tillsammans skapar de värde för kunden, samtidigt som de tjänar pengar. Respondent D (intervju 4/12 2017) förklarar vidare att det är främst anledningen till att partnersnätverket finns, för att Axis ska kunna erbjuda en helhet under sitt paraply samtidigt som en win-win situation uppstår.

Partners är ofta specialiserade vilket gör att de kan svara på komplexa frågor som Axis har. Skulle man ha en intern motsvarighet så sysslar de ofta inte med något specifikt utan de kan ha tio olika produkter och områden de är aktiva i. Respondent D (intervju 4/12 2017) menar att risken är att man inte får de svaren man behöver. Svaren skulle snarare bli mer generella, exempelvis att "vi tror" (att detta är den bästa lösningen) vilket gör att expertisen som är så viktig för att kunna utveckla konkurrenskraftiga lösningar och produkter bättre kan uppnås genom partnersnätverket. Man får helt enkelt bättre svar på frågorna.

Att använda sig av ett starkt partnersnätverk bestående av långsiktiga och lojala partnerrelationer i Axis affärsmodell möjliggör ett utbyte av kunskap, stärker Axis position på marknaden och tillåter parterna att tillsammans utveckla marknaden. Samarbetet i nätverket stärks och utökas i takt med att Axis utbud expanderar och det hjälper Axis att snabbt identifiera nya kundsegment, trender och affärsmöjligheter. På grund av dessa fördelar som partnersnätverket medför har det blivit en hörnsten i Axis strategi. Under år 2016 hade 2,000 nya partners lagts till i nätverket och 8,000 partners deltog i tränings- och utbildningsprogram som Axis erbjöd (Axis, 2017).

## Utmaningar

Axis har de senaste åren börjat fundera på om det kan vara en framgångsrik idé att börja skapa egen mjukvara, för att själva skapa kompletta lösningar och komma närmare kunden. Axis är kända för att vara experter på hårdvara, men enligt samtliga intervjuade personer på Axis tittar man nu på möjligheterna till att börja producera egen mjukvara. Länges har Axis varit väldigt strikta med att de producerar kameror, medan partners gör resten. På senare tid har dock Axis valt att producera mjukvara, de skapar OEM-produkter vilka de skapar tillsammans med partners men som säljs under Axis namn och de har även förvärvat tre bolag på kort tid.

Från att alltid ha växt organiskt så har de nu valt att förvärva tre bolag - Cognimatics (Lund, Sverige), Citylog (Frankrike) samt 2N (Tjeckien). Förvärven har gjorts för att kunna skapa bättre lösningar och erbjuda ytterligare värde till slutkunden. Respondent D (intervju 4/12 2017) talar om utmaningarna det innebär med partnernätverket när de tar sådana här beslut om exempelvis förvärv eller att de ska börja skapa egen mjukvara. Det innebär att de går in på marknader som de förut har lämnat helt åt sitt partnernätverk vilket innebär en risk då det kan skada lojaliteten som byggts upp parterna emellan. Respondent D (intervju 4/12 2017) menar vidare att öppenheten som är så viktig för Axis blir ännu viktigare här, vid sådana här strategiska drag håller Axis alltid sina partners uppdaterade om vad de har i pipelinen så att det inte plötsligt kommer som en överraskning för dem. Genom att öppet kommunicera med sina partners kan de förbereda sig och anpassa sig till Axis förändringar. Enligt Axis är det också ett bra sätt att driva utvecklingen på och få partners att flytta på sig och skapa nya produkter (Respondent D, intervju 4/12 2017).

Respondent C (intervju 27/11 2017) talar om svårigheten när man har ett större projekt under utveckling tillsammans med en systemintegrator och det kommer en konkurrent som går förbi hela Axis försäljningsmodell och säljer direkt till slutkund. Ibland kan Axis tappa projekt då de behöver gå den långa vägen genom deras försäljningsmodell när andra kan sälja direkt och "sno" projektet.

Ytterligare utmaningar finns i att Axis genom sina partners blir representerade och att det är svårt att kontrollera på vilket sätt de representerar Axis. Axis arbetar hela tiden med att leva sina värderingar vilket kan bli komplicerat när en distributör inte fullt ut delar dessa värderingar och kan få Axis i dålig dager beroende på hur en distributör eller en systemintegrator framställer sig själv och Axis. Axis försöker motverka detta genom att utbilda sina partners och att vara tydliga med sina värderingar (Respondent G, intervju 14/12 2017).

För att upprätthålla partneröverket tillkommer kostnader i form av utbildning, marknadsföringskostnader samt att det även kostar Axis marginal. Axis har en utbildningsenhet inom bolaget som kallas Akademi där man utbildar kanaler i deras produktlösningar. Personer arbetar dagligen med dessa kanaler vilket är en kostnad Axis bär. Det finns personer inom Axis som har en lokal kännedom och som kan det lokala språket som åker runt och håller i olika utbildningar för deras olika partners för att säkerställa att de har rätt "Axis-kunskap". Axis har även en webbaserad plattform som partners kan ta del av, där finns det videoklipp som förklarar hur deras produkter fungerar, information om kommande produkter och annan nödvändig information (Respondent B, intervju 21/11 2017). Respondent C (intervju 27/11 2017) säger att det är väldigt välinvesterade pengar, dock finns det utmaningar i att hålla utbildning desto större



bolag det handlar om. Respondent C (intervju 27/11 2017) nämner Siemens som ett exempel - utbildar Axis 700 medarbetare på Siemens så borde det räcka, det är ju ganska många människor som får kunskap om Axis produkter och lösningar. Utmaningen gällande att utbilda dessa stora bolagen ligger i huruvida de utbildade arbetar kvar på Siemens under de närmsta åren. Inom dessa stora bolagen flyttar medarbetare runt väldigt mycket, både inom bolaget och till andra bolag. Det finns dock fördelar med att folk byter bolag för Axis har märkt, som Respondent C (intervju 27/11 2017) säger - de har fått "nya kompisar" i bolag de aldrig har arbetat med tidigare. Detta tyder på att utbildningsinsatserna är viktiga och nödvändiga för Axis, trots kostnaderna det innebär.

Det finns också en viss skillnad beroende på nivån av partnern (om de är en *authorized*-, *silver*- eller *goldpartner*) och vad de får tillgång till. *Goldpartners* får samtliga demoprodukter som Axis släpper gratis. Med tanke på att Axis släpper cirka 100 produkter om året som cirka 20 partners ska få gratis så innebär det en del kostnader. I vissa fall låter Axis sin partner stå med på mässor vilka Axis bär kostnaderna för. Detta är investeringar Axis gör, ofta baserade på magkänslan, som i det långa loppet ska ge något tillbaka till Axis. Det finns viss problematik med att det är svårt att kunna mäta huruvida investeringarna och kostnaderna Axis lägger på sina partners ger upphov till lönsamhet i slutändan (Respondent D, intervju 4/12 2017).

## ANALYS

---

*I detta avsnitt kommer vår teori analyseras utifrån insamlad data. Först kommer transaktionskostnadsteorin användas för att förstå vilka transaktionskostnader som uppkommer i ett nätverk. Analysen kommer sedan bryggas över till det resursbaserade synsättet då vi sett att trots att det finns transaktionskostnader så kan ett nätverk bidra till viktiga konkurrensfördelar. Den tredje teorin i vårt teoriavsnitt som berör nätverk som organiseringsform kommer användas för att stötta vår analys.*

---

### **Avgränsningar i analysen**

Efter de genomförda intervjuerna kunde en tydlig skillnad urskiljas i Axis hantering av leverantörer jämfört med hanteringen av partners. Framförallt framgick det att det fanns en begränsning i vilken utsträckning leverantörerna kunde kommunicera mellan varandra, särskilt avseende konkurrerande leverantörer inom samma inköpskategori vilket begränsar möjligheten att organisera sig inom ett nätverk uppströms. Analysen kommer därför att utgå nedströms gällande den vertikala värdekedjan, här i form av Axis partnernätverk. Vidare görs avgränsningen, som nämnts innan i empirin, till hur Axis arbetar med deras partners i *Channel Partner Program* (distributörer samt systemintegratörer och återförsäljare) samt deras partners i *Application Development Program*. Axis partners i *Application Development Program* berör snarare Axis horisontella gränser men kommer ändå analyseras tillsammans med transaktionskostnadsteorin.

## **Transaktionskostnadsteorin**

Genom transaktionskostnadsteorin kan man få en förståelse för vilka transaktioner som uppkommer i ett nätverk samt kostnaderna för dessa transaktioner. Coase (1937) menar att det uppkommer kostnader av att använda marknaden (utöver kostnaden för aktiviteten man outsourcar) och det som är intressant i denna analysen är att se hur dessa kostnader påverkas av att man använder marknaden, men genom att organisera sig i nätverk. Analysen kommer utgå från de tre olika faserna kontakt, kontrakt och kontroll. Det är även intressant att titta på de antaganden (opportunism och begränsad rationalitet) bakom teorin och se huruvida dessa förekommer vid transaktioner inom nätverk. Williamson (1985) menar vidare att vertikal integration är mer fördelaktigt vid hög grad av de tre transaktionsattributen relationsspecifika tillgångar, osäkerhet samt frekvens då det minskar transaktionskostnaderna. Enligt transaktionskostnadsteorin bör dessa tre attribut vara av låg grad i Axis fall då de använder sig utav marknaden vilket gör det betydande att analysera dessa tre attribut i Axis fall.

### **Transaktionskostnader i kontakt-, kontrakt- och kontrollfasen**

#### *Kontaktfasen*

I den första fasen uppkommer kostnader till följd av insamling av information som behövs i valet av potentiell säljare. Man måste som företag investera i tid, energi och pengar för att kunna söka efter, hitta och utvärdera potentiella säljare (Butter & Mosch, 2003). I Axis fall har denna fasen inneburit att man i starten av partnernätverket letade aktivt efter en kritisk massa som kunde tillgodose deras behov. Gällande ADP-partners var Axis från början inte ute efter speciellt mycket information gällande partnerns pris, kvalitet och rykte utan snarare vad de hade för potential, inom vilka områden de var innovativa i samt deras geografiska räckvidd.

Transaktionskostnader uppkom snarare efter man hade samlat ihop massan utav ADP-partners och man började kategorisera dessa partners efter en utvärdering av hur de presterade. I dagsläget har Axis en bas av värdefulla partners som de har god kännedom om vilket gör att dessa transaktionskostnader i dagsläget inte är lika höga som de var till en början, Axis behöver inte aktivt leta efter partners vilket minskar sökkostnaderna. Den goda marknadskännedomen talar Coase (1937) också om vilken kan minska kostnaderna i den första fasen. Marknadskännedomen är något som har utvecklats längs med tiden hos Axis, idag blir de ofta kallade experter inom sitt område vilket tyder på en god marknadskännedom som hjälper dem att veta vad för information man bör leta efter och var man kan hitta den. Tillsammans med sina partners ökar Axis kännedom om marknaden då de får en geografisk räckvidd och en mer specialiserad kunskap som de inte hade haft annars. Detta stämmer även väl med Langlois (1992) antaganden om att transaktionskostnader är dynamiska snarare än statistiska då Axis från började ådrog sig transaktionskostnader i denna fas medan man idag med en bättre marknadskännedom och en större kunskap kan sänka dessa transaktionskostnader vilket tyder på att transaktionskostnaderna snarare är dynamiska. Genom upprättandet av partnernetverket och att Axis hanterar sina partners genom det så kallade lojalitetsprogrammet kan det antas att dessa sökkostnaderna inte är höga idag, men att de en gång i tiden har varit.

### *Kontraktfasen*

Här talar man om de kostnader för att förhandla och skriva ett kontrakt (Butter & Mosch, 2003). I Axis fall är kontraktsskrivandet väldigt olika beroende på vilken partner det handlar om och i vilken del av Axis värdekedja de är verksamma i. Enligt Axis beror kontraktsskrivandet väldigt mycket på om det finns ett finansiellt utbyte parterna emellan. Med distributörerna sker detta

finansiella utbyte vilket kräver ett kontrakt som är mer detaljerat utformat gällande betalningsförpliktelser, pris och liknande. Att skriva dessa kontrakt med distributörer innebär transaktionskostnader då det ibland kan ta väldigt lång tid att förhandla parterna emellan. Med övriga partners skrivs kontraktet på en mindre formaliserad nivå, exempelvis finns det inga direkta kontrakt med en systemintegratör och en återförsäljare då inget finansiellt utbyte sker. Dessutom skulle det vara extremt tidskrävande att skriva formella och detaljerade kontrakt med systemintegratörerna och återförsäljarna då de är den partnergrupp som är absolut störst. Gällande en ADP-partner kan kontrakt behöva skrivas då det kan handla om patent som Axis innehar som måste skyddas. Försäljningen sker däremot inte gemensamt till distributör eller slutkund vilket gör att kontrakt ej behöver skrivas gällande det - Axis säljer sin hårdvara genom sitt försäljningsled och en ADP-partner säljer sin mjukvara i sitt försäljningsled och tar ut det priset som de själva förhandlar om.

Sammanfattningsvis kan man säga att kontraktskrivandet och kostnaderna för att skriva kontrakt inte är något man kommer ifrån bara på grund av att man gör det inom ett partnernetverk. Dock kan man genom förtroende och lojalitet minska på detaljerna i kontraktet vilket i sin tur minskar kostnaderna för förhandling, då man vid en god relation kontrollerar partnerskapet genom andra sätt än kontrakt.

### *Kontrollfasen*

Den sista fasen handlar om de kontrollkostnader som uppkommer när man kontrollerar samarbetet och kontraktet med den outsourcade parten. Tittar man på de olika styrmönsterna marknadsbaserat styrsätt, byråkratisk styrsätt samt förtroendebaserat styrsätt som Van der Meer-

Kooistra & Vosselman (2000) talar om så ser man att Axis framförallt använder sig av det förtroendebaserade styrsättet. Detta styrsätt karaktäriseras av en hög grad av tillit parterna emellan vilket man tydligt kan se mellan Axis och deras partners. Parterna rekommenderar varandra och vill skapa framgång och tjäna pengar tillsammans. Man kan också se likheter i att kontrakten generellt inte är lika tydligt detaljerade, dock inte helt uteslutande utan det beror på vilken partner det är. Det stora engagemanget från båda sidor tyder också på att styrsättet är förtroendebaserat. Förtroende är också den faktor som är av störst betydelse för huruvida man behöver lägga mycket resurser på att kontrollera samarbetet eller inte, vid högt förtroende krävs lite resurser för att kontrollera samarbetet (Butter & Mosch, 2003). Detta kan man tydligt se vid kontraktsskrivningen med distributörerna, även fast samarbetet Axis och distributörer emellan kräver ett mer detaljerat kontrakt gällande pris och betalningssätt så vill Axis inte styra samarbetet för mycket. De vill exempelvis inte övervaka distributörernas lagerhållning för att kunna påverka eller bestämma hur mycket som de ska lagerhålla, trots att en hög lagerhållning gör att Axis siffror ser bättre ut. Man tittar på *sales out* snarare än *sales in* - vad de håller på lager är inte intressant utan vad de säljer är intressant. Detta tyder på att det finns en stor frihet i att vara Axis partner, förutsatt att de engagerar sig i relationen.

Förutom förtroende kontrollerar Axis sitt partnernätverk genom deras lojalitetsprogram. De kan här utvärdera sina partners och få en uppfattning om hur lönsamma de är och därigenom ta beslut angående hur mycket energi och resurser som ska läggas på de olika företagen som är anslutna i deras partnernätverk. När partners visar upp lönsamhet kan de klättra inom lojalitetsprogrammet vilket ger Axis en möjlighet att kontrollera samarbetet genom något som en partner upplever positivt, med tanke på de extra förmåner de får vid avancemang. För att kunna avancera krävs att

partners rapporterar in sin säljdata vilket ger Axis en tydlig bild av hur det går för deras kameror på marknaden och har en kontroll trots att de inte själva säljer direkt till slutkund.

### **Relationsspecifika tillgångar**

Då Axis väljer att outsourca samtliga av sina aktiviteter i värdekedjan borde Axis ha en låg grad av relationsspecifika tillgångar, osäkerheten i transaktionerna borde vara låg och frekvensen av transaktionerna densamma, enligt transaktionskostnadsteorin (Williamson, 1981). Ser man till de relationsspecifika tillgångarna så handlar dessa om sådana tillgångar som är specifika för en relation mellan två parter. När en säljare inte kan sälja produkten eller tjänsten till en annan köpare utan att förlora värde själv samtidigt som det för köparen handlar om svårigheten att enkelt hitta en annan säljare som kan leverera en likvärdig produkt eller tjänst (Williamson, 1981). Man kan dela upp dessa relationsspecifika tillgångar i *site specificity*, *physical asset specificity*, *dedicated assets* och *human asset specificity*. Vad vi har kunnat se i Axis fall är att det finns tillgångar som kan klassas som *physical asset specificity* samt *human asset specificity*. *Physical asset specificity* innebär att säljaren specialanpassar en viss komponent så att den passar in i en viss köpares (Axis) produkt. Detta sker då en ADP-partner specialanpassar sin mjukvara så att den kan säljas med Axis kameror (Respondent D, intervju 4/12 2017). Skulle ADP-partnern sälja denna mjukvaran tillsammans med en annan kamera än Axis skulle justeringar behöva göras, vilket är kostsamt och gör att komponenten förlorar värde. För Axis handlar det om svårigheten att hitta en annan säljare som kan leverera en likvärdig produkt. Detta beror helt på vilken typ av mjukvara som skapas, inom vissa områden har Axis flera ADP-partners som gör samma mjukvara och kan därmed enkelt hitta en annan säljare. Varför dessa specialanpassade mjukvaror kan klassas som en relationsspecifik tillgång landar i att Axis skulle inte, trots det finns andra säljare i deras nätverk, utsätta relationer för skadad tillit och lojalitet genom att välja

en annan säljare. *Human asset specificity* innebär att säljaren investerar i kunskap som är skräddarsydd till köparens företag. Här finns en stor kostnad som både partners till Axis och Axis själva bär och som också tyder på att relationsspecifika tillgångar finns - utbildning. Axis lägger extremt mycket resurser i form av pengar och tid i att utbilda sina partners om Axis produkter. Omvänt lägger partners tid och därmed pengar på att delta i dessa utbildningar. Den skräddarsydda "Axis-kunskapen" gör det kostsamt för både säljaren och köparen (Axis) att byta partners hur som helst. Respondent C (intervju 27/11 2017) nämner att det finns saker som de inte kan påverka gällande utbildning - de kan inte veta exakt hur länge personen som blir utbildad i Axis produkter stannar på företaget samt om nya kommer in på företaget, trots detta är utbildning definitivt välinvesterade pengar. De två övriga grupperna av tillgångar - *site specificity* och *dedicated assets* handlar om att säljaren investerar i anläggningar som är placerade i närheten av köparens företag samt att man investerar i nya fabriker och utrustning för att tillfredställa köparens behov. Vi har i Axis fall inte kunnat se några sådana här typer av relationsspecifika tillgångar. Rent kostnadsmässigt är detta generellt investeringar som är väldigt dyra vilket också höjer graden av relationsspecifika tillgångar avsevärt vilket gör det svårt att dra någon slutsats om Axis grad av relationsspecifika tillgångar. Det kan antas att det finns en hög grad av *human asset specificity* samt *physical asset specificity* mellan Axis och deras partners, men då kostnaden för dessa tillgångar troligtvis inte är lika höga som vid investeringar i anläggningar och utrustning är det svårt att säga om den totala graden av relationsspecifika tillgångar i Axis fall är hög. För att kunna ta reda på detta hade en jämförelse behövt göras mellan Axis och ett annat företag i branschen och deras kostnader för investeringar i relationsspecifika tillgångar.



## Osäkerhet

Osäkerheten i en transaktion påverkas främst av antagandena om opportunism och begränsad rationalitet - den organiseringsform där opportunistiskt beteende och begränsad rationalitet kan reduceras ska väljas för att minimera transaktionskostnaderna (Williamson, 1981). Här blir kritiken mot transaktionskostnadsteorin gällande att förtroende minskar opportunism viktig (Granovetter, 1985; Maitland, Bryson & Van de Ven, 1985). Vi har tydligt kunnat se att Axis arbetar för att komma runt opportunismen genom att vara transparenta, främja en tvåvägskommunikation och att vara lojala mot sina partners. Lojalitet för Axis innebär att man öppet pratar om sina behov och utmaningar, man är kundmedveten och erbjuder en god service i alla lägen samt det absolut viktigaste - Axis är mån om att sin partner gör vinst i affärer och har uttalat att de inte skulle gå runt sin försäljningsmodell för att sälja direkt till slutkund. Lojaliteten och den öppna kommunikationen är något Axis förväntar sig tillbaka för sina partners och något man värdesätter. Axis utvärderar inte enbart partners efter hur många sälj de gör ihop med Axis kameror utan även huruvida de rekommenderar Axis till andra potentiella kunder samt hur villiga de är att skapa nya, innovativa lösningar tillsammans med Axis. Genom att djupdyka i Axis som fall kan vi konstatera att lojalitet kan reducera risken för opportunism. Företag kommer alltid vilja vinna affärer till sin egen fördel, men kan man vinna fler affärer tillsammans så skapas en lojalitet parterna emellan som blir viktig att inte skada genom att agera opportunistiskt. Axis goda rykte och att de ofta blir kallade "experter i branschen" hänger ihop med Das & Teng (2001) antagande om att förtroendet för en part ökar om den innehar högt humankapital, konkurrenskraftiga teknologi och marknadskraft. Axis marknadskännedom och kompetens tillsammans med deras öppenhet gör att folk litar på att Axis gör ett bra arbete. Omvänt har Axis genom sin kännedom om marknaden och deras partners bra uppfattning om vilka som är lojala

tillbaka till Axis och därigenom minskar osäkerheten och transaktionskostnaderna till följd av detta.

### **Frekvens**

Frekvens av transaktionen handlar framförallt om var skalfördelar kan uppnås. Är transaktionsfrekvensen hög innebär det att man själv kan uppnå skalfördelar genom att vertikalt integrera aktiviteten i det egna företaget (Besanko et al, 2013). Axis påvisar en ökad tillväxt år efter år och säljer fler kameror än någonsin vilket tyder på en ökad frekvens i försäljningen av kameror. Denna ökade frekvens ger också upphov till att se över sin strategiska inriktning vilket Axis har gjort de två senaste åren genom förvärv av bolag som 2N, Cognimatics och Citylog. Som undersökare ställer vi också oss frågan hur Axis ser på möjligheterna att sälja direkt med tanke på den försäljningen av kameror de har kommit upp i, något som transaktionskostnadsteorin också stöttar. Det är inte utan att diskussionen har varit uppe hos Axis men det diskussionen landar i är att vid vertikal integration och att sälja direkt skulle innebära att de skulle bära en risk i form av lagerhållning som de i dagsläget blir av med genom att använda sig av distributörer. Det skulle även innebära att de hade behövt investera i lagerlokaler och bli experter inom fler områden. Idag är deras kärnverksamhet R&D och genom att vertikalt integrera skulle Axis behöva expertiskunskap inom fler områden och marknader. Som Respondent B (intervju 27/11 2017) enkelt förklarar så skulle det innebära att 90,000 personer (vilket är lika med antal partners i dagsläget) skulle behöva anställas inom Axis bolag vilket är stora kostnader att bära.

Avslutningsvis, det andra antagandet bakom transaktionskostnadsteorin är att företag strävar efter att minska sina transaktionskostnader (Williamson, 1991). Givetvis strävar alltid företag att

minska sina kostnader, men inte till vilket pris som helst. Vad vi har kunnat se i Axis fall gällande deras partnernetverk så investeras otroligt mycket pengar för att samordna och koordinera nätverket - man bjuder på gratis marknadsföring, gratis produkter och utbildning av hög kvalitet gällande deras produkter och lösningar. Utöver detta kontrollerar man samarbetet genom sitt lojalitetsprogram. Engagemanget Axis har i sina partners där det framförallt handlar om att Axis också vill att sin partner ska tjäna pengar och vara lönsamma kostar dessutom Axis marginal. Att upprätthålla relationerna genom service och lojalitet är allt förutom gratis utan det ger snarare upphov till transaktionskostnader enligt analys ovan vilket även kan stöttas med Powell's (1990) antaganden om att nätverk ger upphov till transaktionskostnader. Varför Axis väljer att använda sig av ett nätverk, trots höga transaktionskostnader, kan bäst besvaras genom att studera de fördelar som nätverk ger upphov till i enlighet med det resursbaserade synsättet.

## **RBV**

Som tidigare nämnt möjliggör ett företags resurser för företaget att skapa och implementera strategier för att förbättra effektiviteten i verksamheten. Vidare kan dessa delas upp i fysiska kapitalresurser, humana kapitalresurser samt organisatoriska kapitalresurser (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). För Axis del kan nätverket ses som en human kapitalresurs då det utgörs av människor och relationer. I detta avsnittet analyseras vilka typer av kapitalresurser som partnernetverket i sin tur kan ge upphov till för Axis del. Vidare analyseras om och hur partnernetverket kan anse utgöra en hållbar konkurrensfördel för företaget.

### *Fysiska kapitalresurser*

Axis partnernetverk ger upphov till fysiska kapitalresurser i form av geografisk belägenhet. Edmund & Jin (2015) beskriver den ökade globaliseringen som en utmaning då detta innebär att

tillverkares resurser blir allt mer geografiskt utspridda vilket försvårar för det enskilda företaget att kontrollera dessa resurser. Genom att organisera sig i nätverk kopplas flera olika partners ihop som är placerade över hela världen vilket ger Axis en strategisk global räckvidd som möjliggör för företaget att vara konkurrenskraftiga både på lokal och global nivå. Partnernätverket ger även upphov till möjligheten att integrera många olika teknologier i Axis produkter som kommer ifrån olika partners, vilket kan ses som en fysisk kapitalresurs.

### *Humana kapitalresurser*

Ritter et al. (2004) menar på att det finns ett krav på att chefer ska ha mycket goda kunskaper i hur man hanterar relationer i nätverk för att kunna utnyttja de färdigheter som finns både hos företag och hos individer som ingår i nätverket. Företaget måste även på ett framgångsrikt sätt kunna hantera att motparten har kompletterande, konkurrerande eller motstridiga agendor och åsikter, vilket ställer höga krav på det ingående humankapitalet i nätverket. Day (2000) menar också på att ett företags förmåga att utveckla och hantera relationer kan ses som en kärnkompetens vilken bidrar till en ökad konkurrenskraft på marknaden, något som kan anses sitta i humankapitalets förmåga.

I de genomförda intervjuerna återkommer respondenterna till vikten av humankapitalet hos de som ansvarar för partnerna i nätverket och humankapitalet överlag som en kritisk framgångsfaktor för Axis. Nätverket upprätthålls av de mänskliga relationer som skapas av medarbetarna på Axis och hos deras partners. Det är också humankapitalet som förmedlar Axis budskap och kärnvärden till partnernätverket, vilket görs genom att medarbetarna visar på en genomgående öppenhet och lojalitet i relationen med partners som i sin tur skapar det förtroende

som är en förutsättning för att driva ett fungerande nätverk. Det framgår även i Axis undersökningar i partnernätverket att humankapitalet är ett av företagets främsta tillgångar, det stärker antagandet att just humankapitalet i partnernätverket är en resurs som förbättrar effektiviteten i Axis verksamhet.

#### *Organisatoriska kapitalresurser*

I Axis partnernätverk kan även organisatoriska kapitalresurser identifieras i form av det lojalitetsprogram som har utvecklats som utgör ett typ av kontrollsystem mellan Axis och partners. För att ett nätverk ska nyttjas optimalt enligt Powell (1990) så ska incitament skapas för lärande och spridning av information vilket gör att idéer snabbt kan översättas till handlingar, detta uppnås genom Axis lojalitetsprogram. Axis kan utnyttja lojalitetsprogrammet för att utöva kontroll och influera sina partners genom att erbjuda mer fördelaktiga rabatter och support beroende på vilken nivå partnern befinner sig. Lojalitetsprogrammet i nätverket erbjuder även kommunikation på ett extra plan mellan Axis och partners.

#### **Barneys kriterier för en hållbar konkurrensfördel**

För att partnernätverket ska anses utgöra en hållbar konkurrensfördel krävs det att följande antaganden uppfylls; partnernätverket är heterogent, partnernätverket är perfekt immobilt samt isoleringsmekanismer måste finnas (Barney, 1991).

#### *Heterogenitet*

Med heterogenitet antas det att vissa resurser är mer effektiva än andra då de skapar ett större ekonomiskt värde än andra resurser samt att efterfrågan av den organisatoriska resursen eller kapabiliteten är större än utbudet, det vill säga att resursen eller kapabiliteten är knapp eller

sällsynt (Barney, 1991). Ganesan et al. (2009) nämner att de gemensamma fördelar som uppstår vid kollaboration i försörjningskedjan, genom att organisera sig i nätverk, är att de ingående parterna tillsammans kan uppnå reducerade kostnader, reducerat investerat kapital, minskad risk genom spridning, fokus på kärnkompetens, förbättrad servicenivå och ökade vinster. Nätverket skapar ett större ekonomiskt värde än andra resurser då det är uppbyggt av förtroende parterna emellan och förtroende och tillit reducerar, enligt Powell (1990), komplexiteten i relationen på ett kostnadseffektivt sätt. Samtliga av respondenterna lyfter Axis lojalitet, öppenhet och transparens som styrkor vilka skapar förutsättningen för det starka förtroende som partners har för Axis i nätverket. Att ha förtroende för sina partners och visa tillit är enligt Chandra & Kumar (2000) essentiellt för att driva ett framgångsrikt nätverk samt att man följer en win-win strategi. Förtroendet visas för partners bland annat genom att Axis aldrig skulle gå om en partner och ta deras affär direkt med en slutkund, utan partnernätverket bygger på en win-win strategi där både partners och Axis mål är att öka försäljningen för båda parter. Detta visar på att Axis driver nätverket på ett framgångsrikt och effektivt sätt då det skapar ekonomiskt värde för företaget.

Precis som Håkansson & Ford (2002) beskriver att etablera relationer möjliggör för företag att kunna hantera det ökande teknologiska beroendet av andra aktörer samt behovet av att kunna skräddarsy erbjudanden efter allt mer specifika krav som efterfrågas på marknaden, så underlättar även Axis partnernätverk skapandet av de kompletta lösningar som marknaden efterfrågar. Genom nätverket kan Axis leverera de efterfrågade skräddarsydda lösningarna till sina slutkunder vilket gör att de kan vara mer konkurrenskraftiga på ett kostnadseffektivt sätt. Att organisera sig i partnernätverk minskar även Axis fasta kostnader och de slipper att hantera

riskerna med att lagerhålla slutprodukterna då deras partners gör det åt dem. På så sätt ökar kostnadseffektiviteten för Axis med att använda sig av ett partnersätverk.

Däremot är det svårt att avgöra huruvida efterfrågan på partnersätverket som organisatorisk resurs är större än utbudet på grund av att det är svårt att säga hur utbudet ser ut. Partnersätverket är något alla företag kan etablera själva och bedriva i sin verksamhet vilket gör det svårt att säga något om utbudet. Vill man skapa ett partnersätverk finns möjligheterna att göra det, däremot är frågan huruvida de har förutsättningarna att göra detta på ett lika framgångsrikt sätt som Axis. För att kunna analysera detta skulle en branschanalys behövt göras för att se hur utbudet av partnersätverk ser ut.

### *Perfekt immobilitet*

Enligt Barney (1991) ska resursen eller kapabiliteten inte kunna köpas eller säljas fritt på marknaden, vilket kan bero på att den exempelvis är relationsspecifik. Precis som ovan analys gällande heterogenitet så är det svårt att säga något om Barneys påstående då ett partnersätverk är något företag kan skapa själv. Det bör då kunna sägas att resursen kan köpas fritt på marknaden då företag kan skapa ett partnersätverk själv, dock inte helt gratis då det är stora kostnader förknippade med att koordinera ett nätverk som tidigare har analyserats i enlighet med transaktionskostnadsteorin. Axis partnersätverk skulle trots allt kunna sägas vara perfekt immobilt i den bemärkelse att den inte kan köpas eller säljas fritt på marknaden då det är Axis som utgör själva grunden, eller navet, i nätverket.

### *Isoleringsmekanismer*

Isoleringsmekanismer begränsar konkurrenternas förmåga att kopiera eller neutralisera de fördelar som resursen eller kapabiliteten ger upphov till (Barney, 1991). Den mest framgångsrika isoleringsmekanismen som kan urskiljas gällande Axis partnernätverk från den insamlade empirin är de unika historiska förhållanden under vilken nätverket har utformats. Respondenterna redogör tydligt för hur nätverket har varit en del av Axis sedan dag ett och har därefter expanderat och utvecklats i takt med Axis verksamhet. Detta medför att partnernätverket är djupt integrerat i Axis strategi och utgör en del av företagets DNA. Här är det tydligt att Axis partnernätverk kan klassas som en konkurrensfördel. Detta då ett redan existerande och konkurrerande företag skulle ha svårt att uppnå samma fördelar som Axis gjort med deras partnernätverk på grund av vad som i teorin kallas *path-dependency*. Företag som inte har tagit samma specifika väg som Axis genom historien kan inte erhålla resurserna som krävs för att kunna implementera en lika konkurrenskraftig nätverksstrategi. Det är svårt att ändra väg då man hela tiden kommer vara beroende (*dependent*) av den väg man valt från början (Barney, 1991).

Utöver unika historiska förhållanden kan andra isoleringsmekanismer urskiljas gällande partnernätverket. Gällande *early-mover advantage* är det svårt att avgöra huruvida Axis har skapat sig en fördel gentemot konkurrenter genom att tidigt ha organiserat sig i partnernätverk på grund av att marknaden inte har undersökts i fallstudien. Det kan däremot konstateras att Axis har en lång erfarenhet av partnernätverk då det har varit en del av företaget i tre decennier. Vidare har valet av att organisera sig i partnernätverk i sin tur bidragit till nätverkseffekter för Axis, ju fler företag som ansluter sig desto högre värde bidrar nätverket till. Detta framgår även när Respondent C (intervju 27/11 2017) beskriver hur kunskapen om Axis sprider sig vidare från



de utbildningar som hålls inom partnernätverket till andra nya, potentiella partners när medarbetare förflyttas mellan företag. På så sätt kan nätverkseffekter uppstå som genererar fler användare på marknaden och därmed ökar partnernätverkets värde.

### **Kriterier för en resurs som hållbar konkurrensfördel**

För att en resurs ska ha potentialen att utgöra en hållbar konkurrensfördel för företaget ska den även uppfylla de fyra kriterierna att vara (1) värdefull, (2) sällsynt, (3) svår för andra företag att kopiera samt (4) icke-substituerbar (Barney, 1991). Partnernätverket sätts här i relation till respektive kriterium för att avgöra huruvida resursen kan anses utgöra en hållbar konkurrensfördel för Axis.

#### *Värdefull*

Med kriteriet värdefull syftar Barney (1991) på att resursen ska exploatera möjligheter och neutralisera hot för att kunna ses som en hållbar konkurrensfördel för ett företag. Partnernätverket kan ses som en värdefull tillgång för Axis då det underlättar för företaget att skapa de kompletta lösningar som marknaden efterfrågar. Med partners expertis hjälper nätverket även Axis att exploatera nya affärsmöjligheter och stärker Axis position på marknaden genom det utbyte av kunskap som möjliggörs av nätverket. Ytterligare värdefulla fördelar med att organisera sig i partnernätverk som Axis beskriver är att nätverket hjälper företaget att snabbt få tillgång till information och lokal kunskap som hjälper Axis att identifiera nya kundsegment och trender samt att de ingående parterna kan utveckla marknaden tillsammans (Axis, 2017). Att få tillgång till lokal kunskap är värdefullt för Axis då partners här kan underlätta för företaget att hantera lokala samhällsaktörer och regeringar och det ökar även den globala konkurrenskraften på den internationella marknaden enligt Powell (1990). Nätverket innebär även en global

tillgänglighet för samtliga ingående aktörer. Detta är även något som Powell (1990) menar på är en specifik fördelar med att organisera sig i nätverk då nätverket möjliggör snabb tillgång till information, säkerställer tillgänglighet och erbjuder ett genomförbart sätt att exempelvis utnyttja och förbättra teknisk innovation. Att organisera sig i ett kollaborativt nätverk underlättar för Axis att snabbt och flexibelt kunna svara på förändringar på marknaden. Genom att ta hjälp av sina partners på detta sätt kan Axis därmed eliminera eventuella hot, dra nytta av möjligheter och säkerställa att de har en fortsatt stark position på marknaden vilket tyder på att partnernätverket är värdefullt.

### *Sällsynt*

Att en resurs eller kapabilitet är sällsynt innebär att ingen existerande eller potentiell konkurrent ska kunna utnyttja samma resurs på ett liknande sätt för att uppnå konkurrensfördelar (Barney, 1991). Enligt Respondent G (Intervju 13/12 2017) förekommer det att andra konkurrenter har valt samma försäljningsstruktur som Axis, det vill säga att organisera sig i och sälja via ett partnernätverk. Detta talar emot att partnernätverket kan anses utgöra en hållbar konkurrensfördel för företaget. Däremot påpekar Respondent G (Intervju 13/12 2017) att det är humankapitalet i Axis nätverk som är den faktor som särskiljer Axis från dess konkurrenter, ett påstående som stärks ytterligare av det resultat som sammanställts från partnerundersökningarna gjorda år 2016. Det som därmed kan anses vara sällsynt med partnernätverket är Axis förmåga att förmedla öppenhet, förtroende och transparens till sina partners via sina medarbetare. På så sätt uppnår Axis konkurrensfördelar med sitt nätverk då konkurrenter inte har lyckats utnyttja samma resurs på ett framgångsrikt sätt. Däremot kan det argumenteras för huruvida potentiella konkurrenter har möjlighet att uppnå samma fördelar, men här har Axis ett markant försprång

(ett så kallat *early-mover advantage*) avseende erfarenheten från partnernätverk som företaget har utvecklat sedan uppstarten under 80-talet.

### *Svår för andra företag att kopiera*

Barney (1991) förklarar att en konkurrensfördel uppstår då ett företag implementerar en värdeskapande strategi som inte implementeras parallellt av andra existerande eller potentiella konkurrenter. Därmed måste resursen även uppfylla kriteriet att det är svårt för andra företag att kopiera för att kunna ses som en hållbar konkurrensfördel. Att en resurs eller kapabilitet kan vara svår för andra företag att kopiera kan bero på isoleringsmekanismer som att resursen är ett resultat av unika historiska förhållanden, att länken mellan resursen och dess hållbara konkurrensfördel är kausal tvetydig eller att resursen är ett socialt komplext fenomen och bortom företagets förmåga att systematiskt kontrollera eller påverka (Dierickx & Cool, 1989). Utöver det faktum att isoleringsmekanismer finns i form av unika historiska förhållanden så kan Axis partnernätverk även ses som ett socialt komplext fenomen. Enligt Ramasamy, Goh & Yeung (2006) är närvaron av öppenhet och interorganisatoriskt förtroende en förutsättning för utbytet av kunskap och erfarenhet i SCN, vilket Gulati (2007) menar på är en komplicerad och tidskrävande process att etablera. Att ett partnernätverk kan ses som en resurs som är svår för andra företag att kopiera stärks ytterligare av Håkansson & Fords (2002). De menar att relationer som existerar mellan aktörerna som ingår i nätverk har uppstått som ett resultat av de komplexa interaktioner, anpassningar och investeringar som har exekverats både inom och mellan företag över tiden.

### *Icke-substituerbar*

Detta kriterium syftar till att konkurrenter antingen inte har möjlighet att hitta ett liknande alternativ för resursen eller att konkurrenter inte kan uppnå samma konkurrensfördelar på ett liknande sätt genom att ersätta resursen med ett till synes liknande alternativ (Barney, 1991). Alternativen till att organisera sig i partnernätverk är, som beskrivet i transaktionskostnadsteorin, att antingen vertikalt integrera aktiviteten eller outsourcea den helt till marknaden. Då en avgränsning har gjorts i studien att endast ta ett internt perspektiv har marknaden och branschen i vilken Axis är verksam inte undersökts. Det blir därför svårt att avgöra huruvida substituten till nätverk som organiseringsform för konkurrenterna fungerar i praktiken och om de ens kan anses vara substitut för organiseringsform i fråga. Ett branschperspektiv bör således tas för att kunna svara på frågan huruvida substituten till nätverk uppnår samma konkurrensfördelar som Axis gör med sitt partnernätverk.

Sammanfattningsvis gällande analysen i det resursbaserade synsättet så skulle en extern analys av branschen behövt göras för att kunna få en mer uttömmande analys. Detta då Barney (1991) beskriver RBV som en teori som kombinerar en intern analys av företaget med en extern analys av den industri och dess konkurrenskraftiga miljö vilket företaget är verksam i. Den insamlade datan ger oss en stor förståelse för branschen men för att kunna gå på djupet gällande det resursbaserade synsättet skulle en mer djupgående extern analys behövt göras för att kunna svara fullt ut på kriterier som exempelvis sällsynt, icke-substituerbar samt huruvida utbudet av partnernätverk ser ut. Det analysen utifrån det resursbaserade synsättet främst har gett oss är en förståelse för hur framgångsrikt Axis driver sitt nätverk. Sättet de gör det på är svårt att kopiera

för andra företag då det har uppkommit under unika historiska förhållande och är ett socialt komplext fenomen.

### **Identifierade paradoxer i Axis partnernätverk**

Trots de många fördelar som det har redogjorts för gällande Axis partnernätverk kan det fortfarande dras paralleller till de paradoxer som Håkansson & Ford (2002) menar på existerar i affärsnätverk. En identifierad begränsning med att organisera sig i affärsnätverk som Håkansson & Ford (2002) nämner är att företag inte är helt fria att agera utifrån eget intresse på grund av att de är kopplade till de andra företagen i nätverket. Detta problem har tydligt identifierats i Axis, exempelvis gällande beslutet att göra egen mjukvara och förvärva bolag. Sådana här beslut innebär att de går in på marknader som de tidigare har lämnat åt sitt partnernätverk vilket innebär att förtroendet partners känner gentemot Axis kan skadas. Att bygga relationer och att skapa tillit tar lång tid, men kan gå extremt snabbt att skada varför sådana här strategiska drag blir extra känsliga när man organiserar sig i nätverk. Axis sätt att komma runt detta problem är som nämnt i empirin att inte överraska sina partners med sina förändringar utan att ge påverkade partners informationen i tid så att de kan förbereda och anpassa sig. På så sätt kan Axis antas att inte vara fria att fatta sina egna beslut, utan måste ständigt ta hänsyn till sina partners och kommunicera de beslut som företaget fattar för att säkerställa att samtliga är i linje med beslutet.

Den andra paradoxen redogör för möjligheten att influera andra eller låta sig influeras i ett affärsnätverk. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan partners och Axis med avseende på den win-win strategi som bedrivs i partnernätverket, nämligen att både Axis och partners ska tjäna så mycket pengar som möjligt. Däremot kan enskilda individuella mål avvika från varandra, både partners emellan och gällande Axis. Med olika agendor kan aktörerna i nätverket försöka influera

varandra med avsikt att uppnå just sina mål, detta försöker Axis i viss mån göra genom att skriva kontrakt. Med denna paradox menar Håkansson & Ford (2002) även att ett företags relationer är avgörande för företagets framtid, vilket gör valet av partners i Axis fall till en kritisk framgångsfaktor. Då Axis har väldigt låga krav på vilka partners som får ingå i nätverket tar de en risk eftersom det blir svårt för dem att kontrollera i vilka sammanhang som deras produkter och varumärke syns i.

I den tredje paradoxen nämner Håkansson & Ford (2002) problematiken avseende företags försök att kontrollera relationerna i ett nätverk, vilket leder till ett ineffektivt nätverk. Vad vi har kunnat se i Axis verksamhet så råder det frihet under ansvar. Axis försöker inte att kontrollera deras partners mer än nödvändigt då det fortfarande är upp till partnern hur mycket de vill anstränga sig för att uppnå avancemang i nätverket. Dock hade Axis kunnat ses som navet i nätverket vilket gör att det är upp till dem hur koordination och utveckling inom nätverket sker, det innebär att de har en typ av kontroll. Att en aktör i ett nätverk agerar som ett nav är dock inte något som alla anser leder till ineffektivitet, tvärtom så påstår Achrol & Kotlers (1999) att ett nätverk i en försörjningskedja kräver en ledare som är i kontroll då sannolikheten annars är låg för att koordination, självorganisering samt minskade transaktionskostnader ska äga rum. Fördelarna med nätverket fallerar om Axis skulle sträva efter att kontrollera alla relationer, något vi dock inte har kunnat se i Axis nätverk.

## SLUTSATS OCH DISKUSSION

### Slutsats

Genom att analysera Axis partnernätverk tillsammans med transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet har vi kunnat se att nätverket skapar enorma fördelar för Axis men inte utan att det kostar pengar i form av koordination utav nätverket. Vi har genom vår insamlade data kunnat påvisa att en del av kritiken gällande transaktionskostnadsteorin stämmer - dels att förtroende gör att man kan komma runt opportunisten vid transaktioner men också att man bör se på transaktionskostnader som dynamiska snarare än statiska genom att man lär sig över tiden och på så sätt kan minska sina transaktionskostnader. Nätverk som organiseringsform är ett exempel på att företag inte alltid strävar efter att minimera sina transaktionskostnader vilket även är ett antagande bakom teorin som kanske bör ifrågasättas. Följande transaktionskostnader har identifierats i studien:

- *Kontaktfasen*
  - Kostnaderna för att leta en kritisk massa som ska utgöra partnernätverket
- *Kontraktsfasen*
  - Kostnaderna av att skriva kontrakt vilka inte försvinner bara för man organiserar sig i nätverk
- *Kontrollfasen*
  - Då man försöker att inte styra och kontrollera för mycket utan att snarare bygga relationerna på tillit minskar kostnaderna i denna fasen. I fallföretaget finns i denna fasen dock kostnader i att koordinera deras lojalitetsprogram
- *Övriga kostnader*
  - Kostnaderna för att utbilda nätverket i sina produkter och tjänster

- Kostnaderna för att vara lojala och hjälpsamma för att inte skada tilliten
- Den marginal som går förlorad när fler (distributörer, återförsäljare och systemintegratörer) ska ha sin bit av kakan

Trots att det i fallstudien har kunnat identifierats transaktionskostnader som kan tala emot nätverk som organiseringsform så har även fördelar kunnat identifieras. Dessa har identifierats utifrån ett RBV-perspektiv för att kunna avgöra huruvida nätverket kan ses som en hållbar konkurrensfördel. I fallstudien ansågs nätverket utgöra en hållbar konkurrensfördel för fallföretaget vilket har analyserats utifrån följande kriterier:

- *Värdefull*
  - Nätverket hjälper fallföretaget att exploatera nya affärsmöjligheter
  - Nätverket stärker fallföretagets position på marknaden genom utbytet av kunskap som äger rum i nätverket
  - Ger fallföretaget snabb tillgång till information om trender och kundsegment
  - Ger fallföretaget global tillgänglighet
  - Gör fallföretaget flexibelt att svara på förändringar på marknaden
- *Sällsynt*
  - Partnernätverket i sig är inte sällsynt utan snarare hur de utnyttjar partnernätverket samt människorna i nätverket som förmedlar öppenhet, transparens och förtroende
  - Fallföretaget har ett *early-mover advantage* då nätverket har varit en del av företaget sedan uppstarten
- *Svår för andra företag att kopiera*



- Fallföretaget drar fördel av isoleringsmekanismer såsom under de unika historiska förhållanden som nätverket etablerades
- Fallföretagets nätverk kan ses som ett socialt komplext fenomen

Kriteriet icke-substituerbar har inte varit analyserbart då vi i studien inte har kollat på den externa miljön. Trots kostnaderna som har kunnat identifieras har vi sett att fallföretaget är i stort beroende av sitt partnernätverk för att vara framgångsrika. Vår förhoppning är att vi genom studien har kunnat bidra med ytterligare kunskap gällande hur partnernätverk fungerar samt vilka positiva och negativa aspekter det finns av att organisera sig i ett nätverk.

## **Diskussion**

Powell (1990) beskriver nätverk som en alternativ organiseringsform som inte drivs av syftet att minimera transaktionskostnader, tvärtom så menar Powell att nätverk i de flesta fall leder till ökade transaktionskostnader. Däremot anser Powell att nätverk leder till andra konkreta fördelar, såsom reducering av osäkerhet, snabb tillgång till information, förtroende och tillit samt tillgänglighet. I denna studie har nätverk analyserats mot transaktionskostnadsteorin genom att utföra en fallstudie på Axis, ett företag som är verksam i säkerhetsbranschen. Det har även redogjorts för huruvida nätverket kan anses vara en hållbar konkurrensfördel med utgångspunkt i teorin om RBV. Med hänsyn till metodvalet att genomföra en fallstudie utgör fallföretaget den enda utgångspunkten för analysen och slutsatsen av studiens frågeställning. Därmed är det svårt att generalisera slutsatsen och applicera den i ett större sammanhang. För att kunna göra detta hade ett branshperspektiv behövt tas för att se om det är en återkommande företeelse med nätverk i branschen eller för att se vilka andra alternativa sätt det finns att organisera sina partners och hur konkurrenternas val ställer sig mot Axis partnernätverk. Då hade en mer konkret

jämförelse av alternativ kunnat genomföras vilket hade gett en tydligare bild av det sätt att organisera sig som är att föredra och varför. Det hade även varit av intresse att undersöka huruvida de dragna slutsatserna även är applicerbara i andra branscher eller om de är specifika just för säkerhetsbranschen. Ytterligare en begränsning i studien avser den empiriska datan där valet av respondenter genomgående utgörs av medarbetare från Axis och kompletteras med information från Axis hemsida vilket har gett empirin ett ensidigt och subjektivt perspektiv. Detta hade kunnat förbättras genom att inkludera ett externt perspektiv på företaget, exempelvis genom att intervjua en eller flera partners. På så sätt hade studiens trovärdighet ökat och det hade kunnat redogöras för en mer nyanserad bild av nätverket.

En diskussion har även förts inom författargruppen gällande Axis egna uttalanden om deras lojalitet, transparens och öppenhet mot sina leverantörer som en fördel i jämförelse med andra konkurrenter. Det bör ifrågasättas huruvida detta är specifikt just för Axis eller om det är återkommande karaktäriserande drag i svensk företagskultur. Axis konkurrenter är framförallt baserade i Asien vilket gör att det naturligt finns skillnader i företagskulturerna på grund av ursprunget i olika nationaliteter och dess tillhörande kulturer vilket hade varit en intressant utgångspunkt för en framtida studie. Hur kontrakt skrivs, hur detaljerade och formella de är, kan också antas vara en kulturell skillnad mellan länder vilket också hade varit intressant att studera. Lojalitet, transparens och öppenhet som karaktärsdrag hade även kunnat undersökas organisationsstrukturer emellan. Utövas lojalitet på liknande vis i exempelvis ett företag med en hierarkisk struktur? Avslutningvis har vi även diskuterat att det hade varit intressant undersöka om det finns någon gräns där nätverk blir för komplexa och inte längre genererar de fördelar som

de en gång gjort, huruvida det finns en optimal storlek på ett nätverk beroende på bransch eller region.

## REFERENSLISTA

### Böcker

- Bryman, A. & Bell, E. 2015. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a uppl.). Stockholm: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Håkansson, H. 1997. *Organization Networks*. In Sorge & M Warner (Eds.) The IEBM Handbook of Organizational Behavior, London: Thomson Business Press: 232-239
- Håkansson, H., & Snehota, I. 1995. *Developing Relationships in Business Network*. London: Routledge
- Jacobsen, D.I. 2002. *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Yin, Robert K., 2009. *Case study research: Design and Methods* (4th edition). London: SAGE Inc.

### Artiklar

- Achrol, R. S., & Kotler, P. 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63: 146-63
- Ahlstrom, P., & Westbrook, R. 1999. Implications of mass customization for operations management: An exploratory survey. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3): 262-275
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. 1991. Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3): 95 – 113
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120

- Baye, M. R., Morgan, J., & Scholten, P. 2005. Information, Search and Price Dispersion. In Hendershott, T. E. (Eds.) *Handbook on Economics and Information Systems*
- Bengtsson, L., Henriksson, K., Larsson, R., & Sparks, J. 1998. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(1): 285-305
- Chandra, C., & S. Kumar. 2000. Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or a Fundamental Change? *Industrial Management & Data Systems*, 100(3): 100–114.
- Chen, L. T. 2013. Dynamic Supply Chain Coordination under Consignment and Vendor-Managed Inventory in Retailer-Centric B2B Electronic Markets. *Industrial Marketing Management*, 42(4): 518-531
- Chiles, T.H., & McMackin, J.F. 1996. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *The Academy of Management Review*, 21(1): 73-99
- Coeurderoy, R., & Durand, R. 2004. Leveraging the advantage of early entry: proprietary technology versus cost leadership. *Journal of Business Research*, 57: 583-590
- Collis, D., & Montgomery, C. 2008. Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 86:140-150
- Conner, K. 1991. Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1): 121-154
- Cowan, R., & Jonard, N. 2007. Structural holes, innovation and the distribution of ideas. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 2(2): 93-110
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. 1996. The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 1: 302-330.
- Das, T. K., & Teng, B S. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2): 251-283.
- Day, G. S. 2000. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 24-30
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511

- Edmund, P., & Jin, Y. 2015. Achieving a competitive supply chain network for a manufacturer: A resource-based approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5): 744-762
- Frutos, J. D., & Borenstein, D. 2004. A framework to support customer-company interaction in mass customization. *Computers in Industry*, 54(2): 115-135
- Ganesan, S., Jap, S., Palmatier, R.W., Weitz, B. A., & Morris, G. 2009. Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing*, 85 (1): 84–94
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135
- Gulati, R. 2007. Silo busting: how to execute on the promise of customer focus. *Harvard Business Review*, 85(5): 98-108
- Hallberg, N. L. 2015. Uncertainty, judgment, and the theory of the firm. *Journal of Institutional Economics*, 11: 623-650.
- Håkansson, H., & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2): 133-139
- Hearnshaw, E. J. S., & Wilson M. M. J. 2013. A complex network approach to supply chain network theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(4): 442-469
- Hoopes, D., Madsen, T., & Walker, G. 2003. Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Towards a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10): 559-902
- Human, S. E., & Provan, K. G. 2000. Legitimacy building in the evolution of small firm multilateral networks: a comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45: 327-65
- Jarillo, C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9: 31-41
- Klibi, W., Lasalle, F., Martel, A., & Ichoua, S. 2010. The Stochastic Multiperiod Location Transportation Problem. *Transportation Science*, 44(2): 221-237

- Langlois, R. N. 1992. Transaction-Cost Economics in Real Time.  
*Industrial and corporate change*, 1(1): 99-129
- Madhani, P. 2010. The Resource - Based View (RBV): Issues and Perspectives.  
*PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management*, 1(1): 43-55
- McLaren, P. G. 2011. James Burnham, the managerial revolution, and the development of management theory in post-war america. *Management & Organizational History*, 6(4):411-423
- Maitland, I., Bryson J., & Van de Ven, A. 1985. Sociologists, economists, and opportunism.  
*Academy of Management Review*, 10(1): 59–65
- Mullin, R. 1996. Managing The Outsourced Enterprise.  
*Journal of Business Strategy*, 17(4): 28-36
- Porter, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy.  
*Strategic Management Journal*, 12(1): 95-117.
- Powell, W. W. 1990. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization.  
*Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336
- Ramasamy, B., Goh, K., & Yeung, M. 2006. Is Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer? *Journal of Business Research*, 59(1): 130-139
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. 2004. Managing in complex business networks.  
*Industrial Marketing Management*, 33(3): 175-183
- Rudberg, M., & Olhager, J. 2002. Manufacturing network and supply chains: an operations strategy perspective. *Omega*, 31(1):29-39
- Smart, P., Bessant, J. & Gupta, A. 2007. Towards technological rules for designing innovation networks: a dynamic capabilities view. *International Journal of Operations & Production Management* , 27(10):1069-1092
- Svensson, C., & Barfod, A. 2002. Limits and opportunities in mass customization for “build to order” SMEs. *Computers in Industry*, 49(1): 77-89
- Teece, D. J. 1993. The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler’s Scale and Scope. *Journal Of Economic Literature*, 31(1):199-225
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. 2009. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34: 267-283

- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. 2001. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4): 365-377
- Wernerfelt, B. 1984. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-261
- Williamson, O.E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577
- Williamson, O.E. 1991. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12: 75-94
- Yaghin, R. G., Torabi, S. A., & Ghomi, S. M. T. 2012. Integrated markdown pricing and aggregated production planning in a two echelon supply chain: A hybrid fuzzy multiple objective approach. *Applied Mathematical Modelling*, 36(12): 6011-6030

## **Opublicerade verk**

- Den Butter, F., & Mosch, R. 2003. *Trade, Trust and Transaction Costs*. Working Paper No. 2003-082/3. Vrije Universiteit Amsterdam

## **Elektroniska källor**

- Axis Communications*. 2017. The Axis Ecosystem. Tillgänglig: <https://www.axis.com/se/sv/about-axis/the-axis-ecosystem> Hämtad 2017-11-03
- Axis Communications*. 2017. Open positions. Tillgänglig: <https://www.axis.com/se/sv/about-axis/careers/open-positions> Hämtad 2017-12-06
- Axis Communications*. 2016 Års- och Hållbarhetsrapport 2016. Tillgänglig: [https://www.axis.com/files/annual\\_reports/%C3%85rs-och\\_H%C3%A5llbarhetsredovisning\\_2016.pdf](https://www.axis.com/files/annual_reports/%C3%85rs-och_H%C3%A5llbarhetsredovisning_2016.pdf) Hämtad 2017-12-06



**Muntliga källor**

Respondent A. Intervju inför studie (Personlig intervju) Axis Communications AB, 2017-11-06

Respondent B. Intervju inför studie (Personlig intervju) Axis Communications AB, 2017-11-21

Respondent C. Intervju inför studie (Personlig intervju) Axis Communications AB, 2017-11-27

Respondent D. Intervju inför studie (Personlig intervju) Axis Communications AB, 2017-12-04

Respondent E. Intervju inför studie (Personlig intervju) Axis Communications AB, 2017-12-07

Respondent F. Intervju inför studie (Personlig intervju) Axis Communications AB, 2017-12-07

Respondent G. Intervju inför studie (Personlig intervju) Axis Communications AB, 2017-12-13

## BILAGOR

### Bilaga 1. Intervjuguide

1. Berätta om din position i företaget - vad har du arbetat med under din tid på Axis?
  - Som vi har förstått det finns det olika partnernetverk Axis arbetar med - vilket är du mest involverad i?
2. Hur länge har du arbetat på Axis?
3. Vilka är Axis främsta styrkor som företag?
4. Vilka är era partners och hur arbetar ni med dem?
  - Skulle du vilja förklara de tre stegen som ni delar in era partners - authorized, silver och gold? Vilka är skillnaderna stegen emellan?
  - Vilka resurser är det ni vill komma åt som era partner har?
  - Hur ser leverantörssamarbetet ut uppströms vs nedströms i försörjningskedjan? Är det någon skillnad och varför i så fall?
5. Vilka egenskaper bland era partners är viktiga för Axis?
6. Hur skapas ett partnernetverk?
  - Arbetar ni aktivt för att hitta partners eller de kommer till er?
  - Skriver ni kontrakt med era partners? Hur formaliserade är kontrakten?
  - Hur sker kontrollen av samarbetet i nätverket med partners? Hur kontrollerar ni att era partners lever upp till det ni förväntar er av dem?
  - Vilken roll har Axis i partnernetverket?
7. Vad är det Axis uppnår genom partnernetverket?
  - Vad anser ni vara ett framgångsrikt samarbete?
8. Vilka är utmaningarna med partnernetverket? Hur motiverar ni dessa kostnader?
  - Kan man bli låst inom nätverket? Varför och hur motverkar man det?
9. Hur sker koordination och kommunikation i nätverket?

10. Vilken roll tror ni att nätverk kommer att spela i framtiden i er bransch?