

Problem med relationer mellan konkurrerande företag inom nätverk

Tom Fagerlund
Henrik Sundesten

Luleå tekniska universitet
C- uppsats
Industriell marknadsföring
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

Abstract

The aim of this research is to examine the problems that can occur when competing companies cooperate in a network with common objectives. Further, the underlying reasons of the problem is examined and how to neutralize them. The burdens of relationship are the theoretical foundations for this research, together with models for how firms develop strong relationship in order to prevent problems. A case study was made, as an empirical investigation, to receive data to analyze. In the case study five actors of Luleå Taxi was interviewed. This is a network of competing taxi companies in the city of Luleå. Our conclusions of the research are that a tough competition makes the actors break the formal rules of the network. The single actor is primarily driven by the profit of the own company, which have a negative affect on cooperation of the network. There is a low level of trust in the network, because of the actors who breaks the rules and believes that some actors make more profits than others. The actions taken by the network to prevent the problems are highly developed regulations and a computer system which reduce the competition.

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka de problem som kan uppstå i ett nätverk där konkurrerade företag samarbetar mot gemensamma mål. Vidare undersöks även bakomliggande faktorer till problemen, samt hur de kan motverkas. Som grund för arbetet ligger de teorier som behandlar problem vid relationer mellan företag, samt hur företagen kan skapa starka relationer för att motverka problemen. En empirisk undersökning genomfördes i form av en fallstudie för att erhålla data till en vidare analys. Fallstudien genomfördes på fem aktörer inom Luleå Taxi, som är ett nätverk av konkurrerande företag. Våra slutsatser är att den hårda konkurrensen leder till att aktörerna bryter mot de formella regler som nätverket skapat. De enskilda aktörerna drivs primärt av eget vinstintresse och väljer detta före nätverkets gemensamma intressen. Det utbredda fusket och en uppfattning om att vissa aktörer tjänar mer på samarbetet än andra bidrar till att förtroendet är lågt mellan individerna i nätverket. De åtgärder som vidtagits för att motverka problemen är ett välutvecklat regelverk och ett datasystem som fördelar körningar.

Förord

Denna uppsats är det avslutande momentet på Företagsekonomi C, avslutningsinriktning marknadsföring, vid Luleå tekniska universitet. Vi valde sedan att inrikta oss mot industriell marknadsföring, nätverk och relationer mellan konkurrerande företag.

Vi vill tacka personalen på Luleå Taxi som har varit oerhört hjälpsamma och visat ett stort intresse för vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Johan Frishammar för det stöd och de kommentarer han bidragit med under arbetets gång.

Tom Fagerlund

Henrik Sundesten

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	1
1.3	Forskningsfrågor.....	4
1.4	Avgränsningar.....	4
2	Relationer mellan konkurrerande företag.....	5
2.1	Typer av horisontella relationer.....	5
2.1.1	Samexistens.....	5
2.1.2	Samarbete.....	6
2.1.3	Konkurrens.....	6
2.1.4	Samkonkurrens.....	6
2.2	Nackdelar med relationer.....	6
2.2.1	Förlorad kontroll.....	7
2.2.2	Resurskrävande.....	7
2.2.3	Ovisshet.....	7
2.2.4	Uteslutande.....	8
2.2.5	Oönskad efterfråga.....	8
2.3	Samarbete och konkurrens.....	8
2.3.1	Lågkonkurrerande allianser.....	9
2.3.2	Högkonkurrerande allianser.....	10
2.3.3	Konkurrerade allianser.....	10
2.3.4	Ickekonkurrerande allianser.....	10
2.4	Förtroende och förpliktelse i relationer.....	11
2.4.1	Faktorer som påverkar förtroende och förpliktelse.....	12
2.4.2	Faktorer som påverkas av förtroende och förpliktelse.....	13
3	Metod.....	14
3.1	Litteraturstudie.....	14
3.2	Forskningsansats.....	14
3.3	Undersökningsansats.....	15
3.4	Urvalsförfarande.....	15
3.5	Metodproblem.....	16
4	Empiri.....	17
4.1	Nätverket.....	17
4.2	Problem i nätverket.....	18
4.3	Bakomliggande faktorer till problemen.....	19
4.4	Vad görs för att åtgärda problemen.....	20
5	Analys och slutsatser.....	22
5.1	Nätverket.....	22
5.2	Problem i nätverket.....	23
5.3	Bakomliggande faktorer till problemen.....	23
5.4	Vad görs för att åtgärda problemen.....	25
5.5	Svar på forskningsfrågor.....	27
5.6	Rekommendationer till Luleå Taxi.....	28
5.7	Rekommendationer till fortsatt forskning.....	28
6	Källförteckning.....	29

BILAGA 1

1 Introduktion

I detta kapitel ges en introduktion av problemområdet. Introduktionen består av bakgrund, problemdiskussion, forskningsfrågor och avgränsningar. Här motiveras ämnesvalet och det teoretiska gap som vi tycker oss se inom ämnet.

1.1 Bakgrund

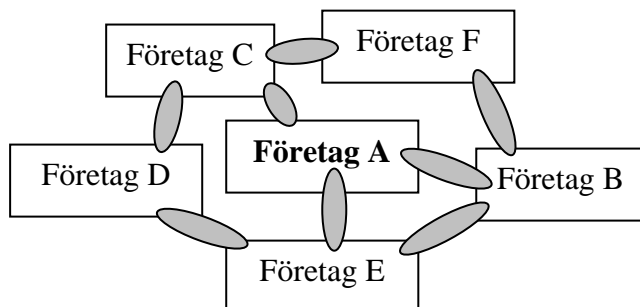
En ökande konkurrens på många marknader ställer allt högre krav på leverantörer, vilka i sin tur ställer högre krav på sina underleverantörer. Detta har skapat ett större samarbete mellan företag som börjar förstå betydelse av att ha starka relationer till både kunder och leverantörer (Ford, 2002). Ett företags resultat är beroende av hur väl relationerna till andra företag fungerar. Volymer, marknadsandel, lönsamhet och tillväxt är faktorer som är beroende av ett företags relationer. Det mesta av företagets intäkter och kostnader kommer från de viktigaste relationerna. De flesta företag har ett fåtal leverantörer och kunder som står för majoriteten av försäljning och inköp (Håkansson & Snehota, 1995). Bilden av att företag bara eftersträvar maximala vinster på opersonliga marknader har börjat försvinna med dagens nätverk av sociala och professionella relationer (Gulati, 1998). Men relationer har inte bara positiva aspekter. Det kan bli problem om en relation utvecklas till mer av en börda än en tillgång för ett företag (Håkansson & Snehota, 1998).

Enligt Håkansson och Snehota (1995) kan relationer länka samman företag genom de aktiviteter som utförs, företagets resurser eller anknytningar mellan aktörer. Administration och försäljning är exempel på aktiviteter som kan länkas samman med en bra relation mellan två företag. Resurser som länkar samman företagen kan vara teknik, material eller kunskap. Relationer mellan företagen skapar band mellan aktörerna i företaget. Banden påverkar hur individerna uppfattar, utvärderar och vilket hot de utgör mot varandra. Förutom de sociala band som håller företagen samman finns även juridiska band som kan skapas genom exempelvis ett kontrakt. Vissa relationer hålls samman av ekonomiska skäl, det anses för dyrt att lämna en relation. Höga kostnader kan skapa problem för ett företag som vill lämna en relation. När det gäller relationer mellan företag talas det ofta om relations management, istället för relationsmarknadsföring som det kallas på konsumtionsmarknader. Detta beror på att både köpare och säljare arbetar för att styra relationen i den riktning som passar dem. I relationsmarknadsföring är det säljaren som är mest aktiv i processen (Ford, 2002). I de fall där en nära relation skapar partnerskap, mellan två eller flera företag, uppstår en så kallad allians eller ett strategiskt nätverk av aktörer (Yoshino & Rangan, 1995).

1.2 Problemdiskussion

De största trenderna inom management är internationalisering, globalisering och ett ökat förtroende för strategiska allianser som nätverk av komplicerade relationer mellan flertalet företag (Yoshino & Rangan, 1995). En strategisk allians är en frivillig överenskommelse mellan företag som involverar utbyte, samordning, gemensam utveckling av produkter, teknologi och service (Gulati, 1998). Anledningen till att företag väljer att ingå i nätverk är att skapa konkurrensfördelar mot konkurrenterna på marknaden. Ett problem med nätverk av allianser är en minskad flexibilitet för det enskilda företaget (Yoshino & Rangan, 1995). Enligt Håkansson och Snehota (1995) består nätverket av enskilda relationer mellan olika

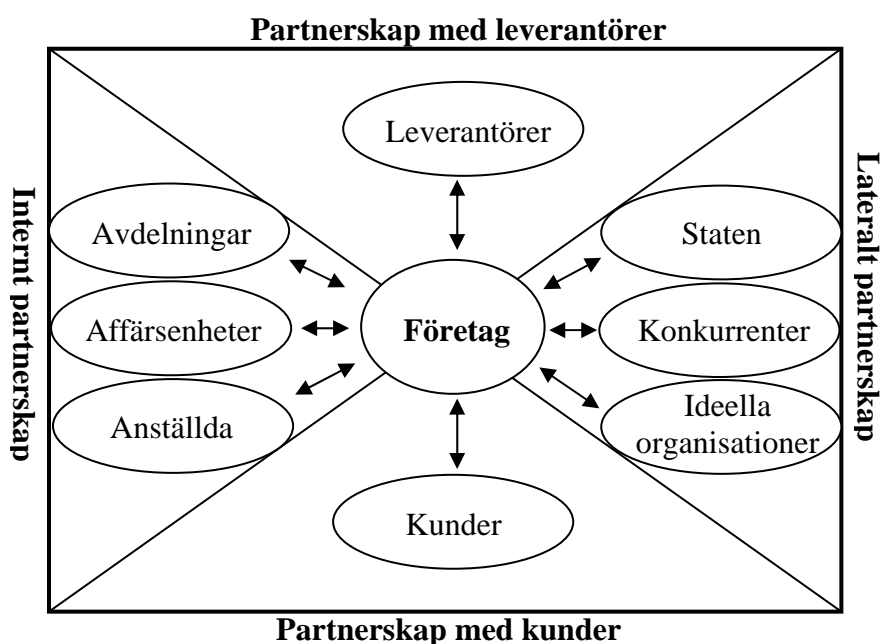
företag där dessa relationer i sin tur är beroende av företagens relationer med andra företag inom nätverket.



Figur 1 Nätverk består av relationer mellan flera företag. (Modifierad från Håkansson & Snehota, 1995, s 40)

Alla enskilda relationer har en funktion i nätverket. Detta illustreras i figur 1 där företag A har relationer med företag B, C och E. Men dessa relationer är dock beroende relationerna som företag B, C och E har till företag D och F. Företag A blir indirekt beroende av företag D och F. Detta kan exempelvis illustreras som att Företag C och E är leverantörer till Företag A. Företag D kommer sedan i sin tur att vara underleverantör åt både företag C och E. Företag A kommer inte att vara i direkt kontakt med företag D, men indirekt beroende av hur underleverantörerna relaterar till detta företag. Ett problem är att en dålig relation kan få konsekvenser genom exempelvis högre priser eller sänkt kvalitet. När en grupp företag interagerar med varandra skapas ett nätverk av ömsesidigt beroende relationer (Håkansson & Snehota, 1995). Det finns enligt Håkansson och Snehota (1998) en del nackdelar som nära relationer kan medföra. Ett exempel på en stor nackdel är att relationer ofta kräver stora resurser från det två företagen. De två parterna måste lägga ner mycket tid och pengar för att få relationen att fungera.

I sin artikel om förpliktelse och förtroende i relationer visar Morgan och Hunt (1994) en modell över olika partnerskap som ett företag kan vara delaktiga i. Denna modell presenteras något förenklad i figur 2.



Figur 2 visar fyra olika grupper av partnerskap (Modifierad från Morgan och Hunt, 1994, s 21)

Morgan och Hunt (1994) beskriver företagens relationer med fyra övergripande kategorier: partnerskap med leverantörer, partnerskap med kunder, interna partnerskap och laterala partnerskap. Easton och Araujo (1992) kallar relationer som är mellan ett företag, dess leverantörer och kunder för vertikala relationer. Relationer inom de partnerskap som Morgan och Hunt kallar interna och laterala, beskriver Easton och Araujo som horisontella relationer. I de studier som genomförts på nätverk mellan företag har relationer mellan konkurrenter analyserats i betydligt mindre omfattning än vertikala relationer. Horisontella relationer är ofta mer informella och osynliga. Till skillnad från de vertikala relationerna innehåller de horisontella sällan något ekonomiskt utbyte utan består främst av information och socialt utbyte (Bengtsson & Kock, 1999). Det har ofta argumenterats om i vilken grad konkurrens och samarbete kan uppfyllas inom en och samma relation. Graden av samarbete uppfylls på bekostnad av konkurrensen och vice versa (Wilkinson & Young, 1994). Vårt intresse ligger därför i att studera horisontella relationen, de relationer som finns i partnerskap mellan konkurrerande företag.

Konkurrenter är, enligt Easton m.fl. (1993), företag med likartade produkter och tjänster. De likartade varorna eller tjänster kan uppfattas som nära substitut av kunderna, vilket skapar en konkurrens mellan företagen. Företag som producerar likartade produkter och tjänster beskriver Easton m.fl. (1993) som direkta konkurrenter. Das och Teng (2000) ser konkurrens som spelregler för marknaden, där aktörerna kan vara direkta eller indirekta konkurrenter. Att företag samarbetar i strategiska allianser innebär inte att alliansen är fri från konkurrens. Konkurrensformen skiljer sig inom en allians där konkurrensen bygger på vem som ska tjäna mest på samarbetet, med avseende på ekonomiskt- och informationsutbyte. En allt för hård konkurrens mellan företagen inom alliansen kan skapa problem för samarbetet. Morgan och Hunt (1994) beskriver detta problem som opportunistiskt beteende, där vissa aktörer skapar fördelar för det egna företaget på bekostnad av samarbetet inom nätverket. Vi ser vikten av att studera de problem som kan uppstå när konkurrerande företag samarbetar. Vi tror att detta kan vara intressant för de företag som nu samarbetar med konkurrerande företag, men framförallt för de företag som planerar att påbörja ett samarbete. Det kan vara intressant för dessa företag att veta vilka problem som kan uppstå i och med samarbetet, samt vad de kan göra för att motverka problemen. Enligt Bengtsson och Kock (1999) finns ett behov av att studera detta fenomen i olika branscher, eftersom att nätverk mellan konkurrenter ofta är komplexa.

Ett exempel på en bransch som präglas av nätverk med konkurrerande företag är taxibranschen. I taxibranschen finns ofta stora nätverk av taxibilar. Alla bilar i nätverket går under samma varumärke och uppfattas av kunderna som ett bolag. Bilarna är dock enskilda företag som agerar inom nätverket. Nätverket i sig konkurrerar mot andra nätverk om att utföra persontransporter. Inom nätverket finns även en konkurrens mellan de individuella bilarna som konkurrerar om de körningar som dyker upp. Det blir en stor konkurrens i det dagliga arbetet, med ett utbrett fusk och konflikter mellan aktörer som följd. Detta gör denna bransch intressant att studera. Enligt Wilkinson och Young (1994) kan konkurrens och samarbete i en och samma relation medföra problem. Genom vår studie hoppas vi på att kunna lokalisera de mest grundläggande problemen i taxibranschen, vad som orsakat problemen och vilka åtgärder som vidtagits för att motverka dessa. I vår undersökning undersöks inte konkurrensen mellan de olika nätverken i branschen, utan endast konkurrensen inom ett specifikt nätverk och aktörerna inom detta. I uppsatsen kommer Luleå Taxi att vara det nätverket som studeras. När vi nämner aktörer, eller taxiföretag, syftar vi till de enskilda företagen som Luleå Taxi består av.

1.3 Forskningsfrågor

Vårt mål med denna uppsats är att försöka besvara följande forskningsfrågor.

1. Vilka typer av problem finns inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?
2. Hur uppstår problemen inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?
3. Hur arbetar aktörerna inom nätverket för att motverka de problem som uppstår inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?

1.4 Avgränsningar

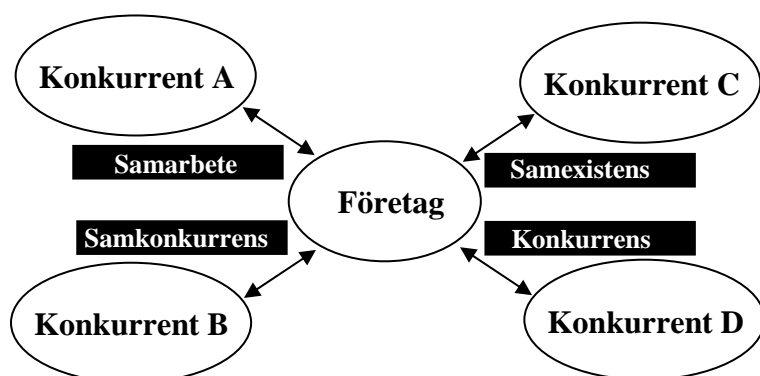
Vår rapport kommer att behandla relationer mellan konkurrerande företag inom ett nätverk. Vi har på grund av arbetets ringa omfattning valt att avgränsa oss till relationer som finns mellan aktörerna inom nätverket. Enligt Bengtsson & Kock är information och sociala utbyten ofta det viktigaste för relationer mellan konkurrerande företag. Relationer mellan aktörer behandlar till stor del sociala band mellan individer, vilket är anledningen att vi väljer att studera detta.

2 Relationer mellan konkurrerande företag

Relationer mellan företag är något som det skrivits mycket om i ekonomisk litteratur. Det har talats mycket om hur nära relationer till kunder, leverantörer och andra företag kan skapa stora fördelar för ett företag. Men nära relationer har inte bara positiva aspekter. Det finns en risk att relationen utvecklas till mer av en börda än en tillgång för företaget. Alla relationer har för- och nackdelar (Håkansson & Snehota, 1998). I detta kapitel kommer vi att förklara horisontella relationer och olika problem som kan uppstå med nära relationer. Vi kommer att diskutera dilemmat mellan samarbete och konkurrens som enligt många forskare ligger till grund för problem inom relationer. Avslutningsvis kommer kapitlet att behandla förpliktelse och förtroende som ligger till grund för att skapa framgångsrika relationer.

2.1 Typer av horisontella relationer

Företag som konkurrerar har en relation till varandra på ett eller annat sätt. Den typ av relation som konkurrerande företag har med varandra är unik för varje företag och bransch. Det kan vara en ren konkurrenssituation där de konkurrerar om kunder, eller ett samarbete för att uppnå gemensamma mål (Easton, *m.fl.*, 1993). Bengtsson och Kock (1999) beskriver fyra typer av relationer som ett företag kan ha med sina konkurrenter: konkurrens, samarbete, samexistens och samkonkurrens.



Figur 3 Relationer mellan konkurrenter (Bengtsson och Kock, 1999, s 181)

Modellen i figur 3 som Bengtsson och Kock (1999) skapat är en vidareutveckling av den modell som Easton, *m.fl.*, (1992, 1993) tidigare presenterat. Den tidigare modellen hade fem former av relationer: konflikt, konkurrens, samarbete, samexistens och kollusion¹. Modellen omarbetades av Bengtsson och Kock då de tyckte att exempelvis kollusion kan tas bort, eftersom att den består av en kombination av samarbete och konkurrens. Konflikter är något som finns med i alla relationer mellan konkurrerande företag. Vi anser att Bengtsson och Kocks (1999) modell visar samarbete mellan konkurrenter på ett bättre sätt än Easton, *m.fl.*, (1992, 1993) och valde därför att vidare presentera denna modell.

2.1.1 Samexistens

Denna typ av relation innefattar inget ekonomiskt utbyte, utan mestadels information och socialt utbyte. Det finns sällan några direkta band mellan aktörerna, konkurrenterna känner väl till varandra, men interagerar inte med varandra. Denna typ av relation är vanlig på

¹ Kollusion är enligt Easton *m.fl.* (1993) när två företag går samman för att skada ett tredje företag.

marknader med en stor aktör och flertalet mindre. Aktörerna gör inget anspråk på konkurrenternas kunder och det finns ofta en hög tillit mellan aktörerna. De normer som finns på marknaden är informella och väldigt starka, även fast dessa aldrig diskuteras mellan företagen. Normerna har vuxit fram med tiden tack vare en ömsesidig respekt mellan aktörerna. Normerna följs därför av alla på marknaden utan att de behöver diskuteras (Easton & Araujo, 1992, Bengtsson & Kock, 1999).

2.1.2 Samarbete

I dessa relationer sker ett konstant utbyte mellan aktörerna gällande affärer, information och socialt utbyte. Alla typer av relationsband kan uppstå, vanligtvis sociala, kunskaps, juridiska och ekonomiska band. Trots att företagen samarbetar finns en viss konkurrens. I vissa fall saknar de även tillit till varandra. Det kan finnas både formella och informella avtal mellan företagen. De relationer där företagen skapar strategiska allianser och partnerskap präglas av formella avtal. De informella avtalen skapas av sociala normer och tillit. I dessa relationer har konkurrenterna ofta gemensamma mål (ibid.).

2.1.3 Konkurrens

Denna situation kan förekomma i de fall där två konkurrerande företag är underleverantör till samma kund. I dessa relationer följer konkurrenterna ofta varandra, om exempelvis ett företag lanserar en ny produktserie följer konkurrenterna direkt efter. Interaktionen är enkel och direkt. Normer är baserade på informella regler som är accepterade som regler på marknaden och är välkända av alla aktörer. Konkurrenterna sätter sina egna mål, oberoende av varandra. Målens struktur är ofta lika mellan företagen och kan bara nå genom att nå samma kunder. Dessa relationer kan ses som ett nollsummespel, där ett företag skaffar nya kunder på bekostnad av de andra företagen (ibid.).

2.1.4 Samkonkurrens

Dessa relationer kan innefatta både ekonomiskt och icke-ekonomiskt utbyte. Graden av samarbete bygger på de aktiviteter som utförs och graden av beroende bygger på formella avtal eller tillit mellan aktörer. Graden av konkurrens baseras på position i nätverket och styrka hos den enskilda aktören. Graden av konkurrens är ofta jämnare fördelad mellan företagen i nätverket än graden av samarbete. Konflikter är ovanliga i dessa relationer eftersom att normerna är klara. Normerna är baserade på formella avtal, vilket gör att aktörerna vet vilka regler som gäller på marknaden. Det uppstår då sällan konflikter eftersom att alla känner till reglerna. Mål för företagen sätts gemensamt för samarbetet, medan de konkurrerande målen sätts separat (Bengtsson & Kock, 1999).

Företag kan ha olika typer av relationer till olika typer av konkurrenter, vilket illustreras i figur 3. Förändringar i relationer påverkar andra relationer. En relation kan ändras från att vara samarbete till att senare bli konkurrens. Detta kan senare komma att förändra de andra relationerna som företaget har (ibid.).

2.2 Nackdelar med relationer

I Artikeln "The burden of business relationships or who's next?" skriver Håkansson och Snehota (1998) om nackdelarna med att ingå relationer med andra företag. Anledningen till att en relation övergår från något positivt till att vara negativt är förändringar i företagets omgivning. Men det är viktigt att påpeka att en relation kan vara positiv på ett sätt och negativ på ett annat. Exempelvis kan en relation vara positiv för den teknologiska utvecklingen, men negativ för att den medför höga kostnader. Det går alltså inte att säga att en relation är

antingen bra eller dålig, utan att jämföra de positiva aspekterna mot de negativa. En relation bör dock medföra större fördelar än nackdelar för företaget.

Det finns tre situationer då början av nära relationer blir extra tydlig. Den första situationen är om ett företag önskar lämna en relationen, där motparten vill behålla relationen. Det kan i detta fall uppstå stor osämja mellan de två parterna, vilket kan få mer negativa konsekvenser om företagen befinner sig i ett nätverk där oenigheter kan splittra nätverket i olika grupper. Den andra situationen är om båda företagen vill lämna relationen, men har en stor del gemensamma investeringar. Här ligger dilemmat i att fördela de gemensamma tillgångarna så att båda parter blir nöjda. Den tredje situationen är att båda företagen vill behålla relationen, men externa faktorer gör det omöjligt. Det kan exempelvis vara förändringar i lagar eller andra aktörer som har inverkan på relationen (ibid.).

En relation kommer oftast till en punkt där den blir mer negativ än positiv för en eller båda parter. Håkansson och Snehota (1998) har tagit fram fem olika nackdelar som en relation kan ha för ett företag. Nackdelarna är förlorad kontroll, resurskrävande, ovisshet, uteslutande och önskad efterfrågan.

2.2.1 Förlorad kontroll

Genom att skapa relationer måste företag ge upp någon grad av frihet. När företag går in i en relation kan de delvis tappa kontrollen över resurser, aktiviteter och möjligheten att ta beslut. Problem kan uppstå om företag blir alltför styrda av sina relationer. I många relationer finns juridiska band och stora gemensamma investeringar som håller ihop företagen. Vid oenighet kan dessa band skapa stora problem eftersom det gör det svårt att lämna relationen (ibid.). Även Yoshino och Rangan (1995) diskuterar förlorad kontroll när de skriver om nätverk av allianser. De menar att allianser skapar minskad flexibilitet för det enskilda företaget inom alliansen. Vi anser att det är en självklarhet att ett företag förlorar viss kontroll när de går in i en allians. Företagen måste ta hänsyn till alliansens övriga medlemmar för att samarbetet ska fungera.

2.2.2 Resurskrävande

Relationer är resurskrävande både när det gäller tid och pengar. Företagen måste först och främst lära sig mer om sin partner för att kunna göra eventuella anpassningar av den egna verksamheten. Det krävs också att företagen koordinerar gemensamma aktiviteter. För att detta ska vara möjligt måste ständiga anpassningar ske av aktiviteter, system och andra resurser. Ibland kan relationer bli en ekonomisk börda utan att någon märker det. Företagen skapar rutiner för att hålla kostnaderna för relationer nere, men eftersom relationen förändras ändras också kostnaderna. Det gör att kostnaderna för att utveckla och uppehålla en relation kan vara svåra att förutse (Håkansson & Snehota, 1998). För allianser kan kostnaderna vara en anledning till konflikter och bidra till ett konstant förhandlande mellan parterna. Ingen av parterna vill att relationen ska kosta dem mer än vad den gör för dess partners (Gulati, 1998).

2.2.3 Ovisshet

I relationer finns det alltid en ovisshet inför framtiden. Som tidigare nämnts är det omöjligt att förutse hur relationen kommer att utveckla sig. En relation som varit lönsam kan helt plötsligt bli olönsam. De företag som ingår i relationen kan ha olika mål för framtiden och vad de vill ha ut från relationen i det långa loppet. Företag vill försöka förutspå vad som kommer hända med en relation. För att kunna förutspå framtiden måste företagen också se historiskt, både för relationen och för det andra företaget. Historiska händelser kan exempelvis visa på beteende hos partners och utveckling i branschen (Håkansson & Snehota, 1998). Gulati (1998) förklarar att om två företag har interagerat under en längre tid är möjligheten större att de

ingår en stark relation, som exempelvis en strategisk allians. Vi anser dock att det kan medföra en ännu större osäkerhet att inte ha ett nära samarbete. Då måste företagen konstant utvärdera nya partners och det råder osäkerhet i valet av partner vid varje transaktion.

2.2.4 Uteslutande

Genom att ingå en relation kan ett företag uteslutas från möjligheter som annars skulle kunna erbjudas. Det kan exempelvis vara möjligheten att samarbeta med sin partners konkurrenter. Om ett företag ska ingå i en relation måste de se på vilka möjligheter som kan gå förlorade. Vissa företag kan till och med kräva exklusiv rätt till en leverantörs produkter, just för att utesluta konkurrenterna. Detta kan vara till nackdel för den underleverantör som annars skulle få en större potentiell marknad (Håkansson & Snehota, 1998). Det är viktigt att välja rätt partner när ett företag skall gå in i en allians, eftersom företaget låser upp sig till en viss partner (Gulati, 1998). Vi ser uteslutandet av möjligheter, precis som förlorad kontroll, som en självklarhet vid ingående av ett nära samarbete.

2.2.5 Önskad efterfrågan

Nära relationer gör att företagen automatiskt kommer närmare sin partner och dennes andra samarbetspartners. Företaget hamnar i ett nätverk av aktörer där en önskad efterfrågan kan uppstå från andra parter i nätverket. Detta kan förvisso vara positivt, men i de fall där företaget inte vill ingå i relationen med en aktör kan det skapa problem i den befintliga relationen. Det kan även få negativ inverkan på relationer mellan andra företag i nätverket (Håkansson & Snehota, 1998). De företag som går in i en relation måste ha ett ömsesidigt beroende, om ett av företagen blir mer beroende av relationen kan svårigheter uppstå för detta företag. Det beroende företaget kan tvingas gå med på saker som kan missgynna det egna företaget (Gulati, 1998). Ett exempel på detta kan vara att samarbeta med sin partners andra partners utan att det ger något för det egna företaget. Detta är den nackdel som Håkansson och Snehota (1998) presenterar, som vi ställer oss mest frågande till. Vi tror att det kan vara svårt för ett företag att kräva av sin partner att ingå relationer som kan strida mot partnerns egna mål eller värderingar.

2.3 Samarbete och konkurrens

Relationer mellan företag undersöks genom termer av samverkan och konkurrens. Företagsrelationen och även den personliga interaktionen har som regel antingen samarbete eller konkurrens. Forskare har ansett att begreppen skulle stå i ett motsatsförhållande med varandra, samverkan kan inte samexistera med konkurrens och tvärtom (Wilkinson & Young, 1994). Wilkinson & Young använder i sin artikel faktorerna, samverkan och konkurrens, och kombinerar dessa två faktorer mot varandra i olika styrkor. Styrkorna har två lägen, låg och hög. Faktorerna och styrkorna ger fyra olika typer av relationer mellan företag. Vi anser att konkurrensbegreppet ska tolkas som att parterna ständigt förhandlar om en större individuell vinst, medan samverkansbegreppet ska ses som ett utbyte av produkter, tjänster eller pengar. Wilkinson & Young (1994) fortsätter med att påvisa hur samverkan påverkas av tre faktorer mellan företag: 1) förtroende och samarbetsviljan mellan företagen, 2) förtroende och samarbetsviljan hos handlande företaget och 3) en motivation som är positiv hos handlande företag. Konkurrens beror på en benägenhet hos parterna att utnyttja möjligheter på bekostnad av relationen.

Das och Teng (2000) diskuterar faktorer som påverkar stabiliteten i ett nätverk och faktorer som skapar spänningar inom nätverket. Faktorerna som Das och Teng använder sig av kan grupperas parvis, så att det blir tre par av konkurrerande krafter. Faktorerna som tas upp är:

samarbete och konkurrens, stränghet och flexibilitet, samt kortsiktighet och långsiktighet. Nätverkets syfte enligt Das och Teng är att skapa konkurrenskraftigt samarbete som inte är tillgängligt för ett ensamt företag. Medlemmarna måste vara medvetna om att konkurrens existerar inom nätverket, då konkurrens är en av grundstenarna bakom begreppet marknadsekonomi. Das och Teng skriver att samarbete och konkurrens är oundgängliga för ett framgångsrikt nätverk. Skulle nätverket endast ha samarbete så kommer det att tappa drivkraft framåt, medan om nätverket endast har konkurrens så kommer det få konflikter som kan leda till upplösning. Det gäller för nätverket att hitta en blandning mellan samarbete och konkurrens för att det ska bli framgångsrikt för medlemmarna.

Ett allianssökande företag agerar enligt Yoshino & Rangan (1995) i två dimensioner: samarbete och konkurrens, vilka ofta yttrar sig som interaktion och konfliktbenägenhet. Yoshino & Rangan presenterar en modell som visar fyra typer av relationer mellan företag baserat på tidigare nämnda dimensioner. Dessa dimensioner har antingen en styrka av låg inverkan eller hög inverkan i relationen mellan företagen. Konfliktbenägenheten baseras på hur villiga företagen inom nätverket är att fördela inkomsterna mellan varandra. Skulle företagen vara direkta konkurrenter på marknaden så menar Yoshino & Rangan att det föreligger en hög konfliktbenägenhet inom nätverket. Interaktionen beskriver vilket utbyte som sker mellan företagen och i vilken grad utbytet sker. Denna modell presenteras i figur 4.

		Grad av interaktion	
		Låg	Hög
Konflikt potential	Hög	Högtkonkurrerande allians	Konkurrerande allians
	Låg	Lågtkonkurrerande allians	Ickekonkurrerande allians

Figur 4 Interaktion och konflikt i allianser (Yoshino & Rangan, 1995, s 19)

Vi har integrerat Wilkinson & Youngs fyra olika relationer i Yoshino & Rangans modell över de fyra olika konkurrensen som finns mellan företagen, då vi fann dessa snarlika. I samband med att vi diskuterar Yoshino & Rangans modell i nedanstående kapitel, diskuteras även Wilkinson & Youngs syn av likartade begrep. Jämförelsen av de två synsätten ger en bättre förståelse över samverkan och konkurrens enligt vår mening.

2.3.1 Lågtkonkurrerande allianser

Lågtkonkurrerande allianser har en låg interaktion mellan företag och en låg konfliktbenägenhet. Typiska lågtkonkurrerande allianser är enligt Yoshino & Rangan (1995) allianser där relationen ligger på de vertikala kontakterna i nätverket, alltså mellan en tillverkare och deras underleverantörer. Exempel som Yoshino & Rangan använder sig av är Toyota som samarbetar med andra företag för att förbättra de egna produkterna. Utbytet sker med en låg interaktion mellan företagen och konfliktbenägenheten är låg, då bägge parterna inte behöver skydda sina företagskompetenser från varandra. Wilkinson & Young (1994) diskuterar företag som har en låg samverkan och en låg konkurrens i sin relation mellan företagen, där samarbetet mellan företagen inte är av någon betydelse. Samarbetet kan

antingen vara i sin början eller vid sitt slut. Samarbetet kan vara på upplösning då endera ena eller bägge parterna insett att samarbetet inte kommer att fördjupas eller få en varaktig existens. Utbytet mellan företagen sker på försäljningsbasis. De två modellerna har något olika synsätt på varför denna typ av konkurrens existerar. Övergripande för båda modellerna är att relationen baseras på en ren transaktion, vilket vi anser vara troligt eftersom både interaktionen och konkurrensen är låg.

2.3.2 Högkonkurrerande allianser

Högkonkurrerande allianser innebär ett samarbete som har en hög konfliktbenägenhet och där samarbetet har en kortare livslängd än övriga allianser. Företag som ingår i nätverket kommer från olika typer av branscher och samverkan kan exempelvis innefatta produktutveckling. Ett exempel på produktutveckling är DuPont och Sony's gemensamma utveckling av optiska lagringsenheter. Samarbetet sker endast inom det gemensamma behov som ligger bakom samverkan. Samarbetet har i sin början ett inslag av samförstånd som övergår till öppen konkurrens ju närmare lanseringsdatumet kommer för den gemensamma produkten (Yoshino & Rangan, 1995). Wilkinson & Young (1994) anser att låg samverkan med hög konkurrens återspeglar den klassiska bilden över samarbete mellan två företag. Företag som utväxlar minimalt med information med det samverkande företaget tvekar inte att utnyttja en affärsmöjlighet även om det skulle försvåra samarbetet mellan det egna företaget och andra företag. Vi tror precis som Yoshino och Rangan (1995) att detta samarbete kan vara kortvarigt eftersom de två parterna har sitt eget vinstintresse i centrum.

2.3.3 Konkurrerade allianser

Konkurrerade allianser har hög interaktion och hög konfliktbenägenhet. Företagen är direkta konkurrenter och samarbetet innebär att dessa interagerar nära varandra för att klara av den externa konkurrensen. Samarbetet mellan General Motors och Toyota, gemensam tillverkning av bilar i Kalifornien, är ett exempel på en konkurrerande allians (Yoshino & Rangan, 1995). Hög samverkan och hög konkurrens anses av Wilkinson & Young (1994) vara den relation som är mest effektiv. Detta är något som vi ställer oss tveksamma till. Vi tror att en alltför hög konkurrens kan skapa samarbetssvårigheter. Vi tror dock att en viss konkurrens kan skapa en bra drivkraft för samarbetet. Företagen försöker dela med sig av sina rutiner till motparten, som anpassar sina rutiner så långt det är möjligt med samarbetande företag. Samma rutiner kan underlätta samarbetet mellan företagen, då företagen arbetar på liknade sätt. Parterna är medvetna om behovet av att bägge parterna ska få samma möjlighet att göra vinst och det motivet ligger bakom företagets handlande (Wilkinson & Young, 1994).

2.3.4 Ickekonkurrerande allianser

Ickekonkurrerande allianser innebär ett nära samarbete mellan företag som inte konkurrerar med varandra. Företag som ingått en ickekonkurrerande allians kan konkurrera med varandra, men konkurrensen sker på en så liten skala att konkurrensen ses som obefintlig. Exempel på samarbete är General Motors och Isuzu som tagit fram en bilmodell som bägge kommer att sälja (Yoshino & Rangan, 1995). En relation med en hög samverkan och låg konkurrens kan innebära en stark personlig kontakt mellan företagets individer. Relationen har pågått under en längre period. Konflikter diskuteras mellan företagen för att hitta den bästa lösningen för bägge parter. Hög samverkan och låg konkurrens anses vara den ideala relationen som företag eftersträvar (Wilkinson & Young, 1994).

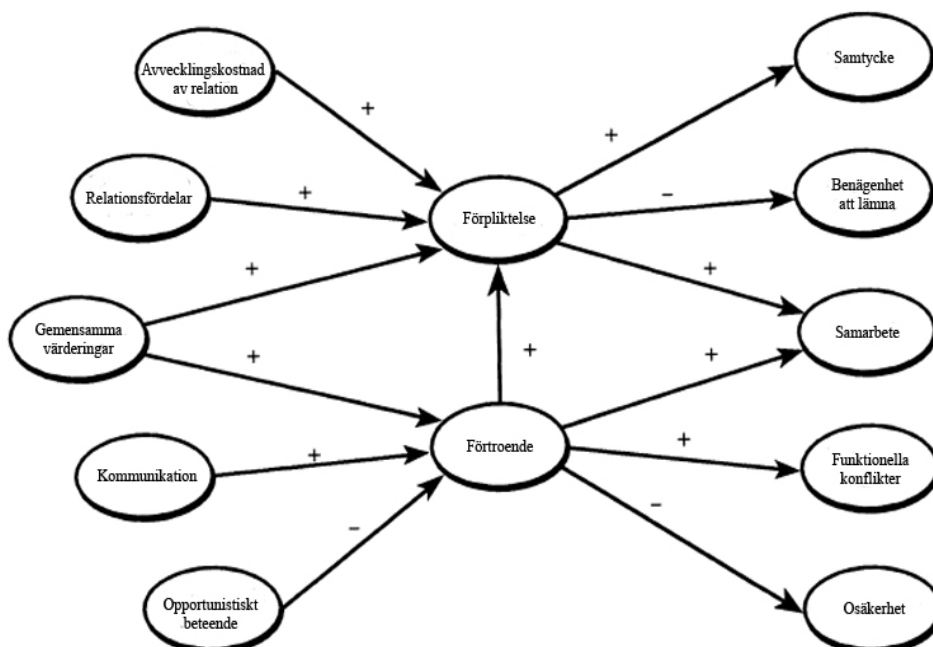
Vi anser att dessa två modeller tillsammans förklarar problemet med samarbete och konkurrens mellan företag. Vidare kan den empiriska undersökningen underlättas vid bestämmandet av graden av samarbete och konkurrens. Efter en klassificering av nätverket

kan en diskussion föras om graden av samarbete och konkurrens bör öka eller minska för att en relation ska bli mer effektiv.

2.4 Förtroende och förpliktelse i relationer

När Håkansson och Snehota (1995) diskuterar förtroende och förpliktelse trycker de på vikten av individerna inom nätverket. Det är dessa som skapar liv i ett nätverk mellan företag. Företagen kan inte mötas, det gör individer. Det som händer i nätverket styrs till stor del av hur individerna inom företagen uppträder. Inom de flesta industrier fokuseras det bara på aktiviteter och resurser när det talas om relationer mellan företag. Det talas sällan om vikten av den enskilda individen inom företaget. För att kunna förstå hur företagen agerar är det viktigt att först förstå individerna i företaget. Banden som skapas mellan företag skapas också mellan individer i de olika företagen. För att banden ska utvecklas mellan individerna krävs förtroende och förpliktelse mellan aktörerna. Det finns alltid en risk att två individer uppfattar saker på olika sätt, därför krävs alltid en viss grad av förtroende och förpliktelse hos individerna. Alla individer interagerar inte direkt med varandra. En individ kan vara indirekt beroende av andra aktörer och deras relationer i nätverket. Ett dilemma vid hantering av relationer är hur företagen kan skapa förtroende hos de andra aktörerna i nätverket. Det gäller att skapa en vilja hos de andra individerna att leva upp till sina åtaganden. Ett exempel på att förtroendet minskat mellan företagens individer kan vara en ökad prispress mellan köpare och säljare.

För att ett nätverk ska bli en effektiv konkurrent gentemot andra nätverk krävs det en bra samarbetsförmåga inom nätverket (Morgan & Hunt, 1994). För att samarbetet ska fungera krävs förtroende och förpliktelse. Det tar alltid tid för individer att skapa förtroende för varandra (Håkansson & Snehota, 1995). I figur 5 presenteras en modell för hur företagen kan skapa förtroende.



Figur 5 Modell för förpliktelse och förtroende i relationer (Morgan & Hunt, 1994, s22)

Morgan och Hunt (1994) presenterar en modell som beskriver förtroende och förpliktelse i relationer som två grundvärden. Dessa måste medlemmarna av ett nätverk försöka upprätthålla för att nätverket ska bli framgångsrikt. Värdena har tre funktioner, 1) arbeta tillsammans för att bevara den gemensamma investeringen i nätverket, 2) motverka

kortsiktiga vinsttänkande och 3) visa att långsiktiga gemensamma lösningar ger större vinster på sikt. Artikelförfattarna testar modellen mot en mer utvecklad modell, men drar slutsatsen att den mer avancerade modellen tillför så pass lite och att denna enklare modell är bättre att använda. Vi valde att använda den enklare modellen för att den är lätthanterlig, nästan lika bra som den avancerade och betydligt enklare att förklara.

Förtroende: Den definition av förtroende som Morgan och Hunt använder sig av är: förtroende innebär att ena parten litar på den andra parten i relationen, där den andra parten ska uppfylla sin förpliktelse gentemot den första parten. Enligt Das & Teng (1998, 2000) behövs både självförtroende och förtroende för sin partner i en relation. Dessa faktorer kan förklara fenomenet där en part förväntar sig att den andra parten uppfyller sina åtaganden. I artikeln (1998) skriver Das & Teng att i en relation kan förtroende delvis ersättas med en kontrollfunktion. Bästa resultatet för förtroende mellan partners är en kombination av både förtroende och kontroll.

Förpliktelse: Morgan och Hunt (1994) beskriver förpliktelser som de överenskommelser och avtal som finns inom relationer. Båda företagen måste göra någon form av åtaganden i relationen, om det sedan gäller rena transaktioner eller utförda aktiviteter beror på vilken typ av relation det gäller. Vi ser förpliktelsen som själva anledningen till samarbetet. Med detta menar vi att förpliktelsen är det som varje part tillför relationen.

2.4.1 Faktorer som påverkar förtroende och förpliktelse

Avvecklingskostnad av en relation: Morgan & Hunt (1994) ser avvecklingskostnad som en kostnad för att avbryta samarbetet. Enligt andra forskare kan avvecklingskostnader även jämföras med alternativkostnad. Det finns relationer där det inte finns någon avvecklingskostnad för att avsluta relationen eller samarbetet. Endast om det fanns investeringar inför eller under samarbetet, uppstår en kostnad för att avbryta relationen. Das och Teng (2000) skriver att samarbetet kan ha ett strängt eller flexibelt synsätt på reglerna. Ett alltför strängt regelverk håller aktörer kvar i en relation trots att de önskar att lämna den. En flexibel syn på regelverket kan medföra att aktörer lämnar nätverket trots att reglerna säger att aktören skall stanna i relationen. I de fall där det innebär en hög kostnad att lämna relationen kan aktörerna välja att stanna kvar trots att synen på regler är flexibel.

Relationsfördelar: Det måste finnas fördelar med att tillhöra ett nätverk. Annars finns det ingen anledning för företagen att ingå relationer med varandra (Morgan & Hunt, 1994). Das & Teng (2000) anser att det är logiskt att företag endast kommer att ansluta sig till ett nätverk om medlemskapet kommer att generera mer vinst än om företaget inte går med i nätverket.

Gemensamma värderingar: Värderingar som är gemensamma inom nätverket påverkar både förtroende och förpliktelse. En gemensam värdegrund underlättar samarbetet inom nätverket. Värdegrunden kan innehålla gemensamma artefakter som innebär att utomstående kan se att medlemmarna tillhör nätverket, sociala värderingar som grund för uppträdande gentemot konsumenter och riktlinjer för uppträdande (Morgan & Hunt, 1994).

Kommunikation: En viktig komponent för att bygga upp förtroende är kommunikation. Kommunikation mellan företag, både informell och formell, innebär ett utbyte av meningsfull information (Morgan & Hunt, 1994). Det är viktigt att kommunikationen fungerar mellan individerna i företagen. En lösning kan vara att skapa rutiner för hur individerna skall kommunicera med varandra. Det kan minimera risken för missförstånd mellan aktörerna. Det gäller också att vara rak, ärlig och enkel att förstå för att minimera missförstånd (Håkansson & Snehota, 1995).

Opportunistiskt beteende: Opportunistiskt beteende hos en part innebär att övriga parter inte kommer att lita på att partnern lever upp till sitt åtagande. Har en part en historik som innebär att denne tar chansen att tjäna lite mer pengar på att lägga sina åtaganden åt sidan, kommer övriga parter att se på partnern med misstänksamhet (Morgan & Hunt, 1994). Das & Teng (2000) skriver att opportunistiskt beteende påverkas av hur ett företag förhåller sig tidsmässigt till nätverket. Har företag ett kortsiktigt tänkande är risken större för ett opportunistiskt beteende, medan långsiktighet innebär en reducering av samma beteende.

2.4.2 Faktorer som påverkas av förtroende och förpliktelse

Samtycke: Morgan & Hunt (1994) anser att ett högt förtroende och många förpliktelser kan leda till samtycke hos aktörerna. Om aktörerna har ett fungerande samarbete och gemensamma värderingar kommer de sannolikt att ha samma åsikter i många frågor.

Benägenhet att lämna: Det finns en stark koppling mellan relationens förpliktelse och benägenheten att lämna nätverket. Om det inte finns några hinder att lämna nätverket, kommer medlemmarna att lämna det så fort det inte medför tillräckligt mycket fördelar. Ett exempel som tidigare nämnts för att få företag att stanna kvar är en hög avvecklingskostnad (Morgan & Hunt, 1994). Som också nämnts kommer företagen bara att samarbeta så länge de tjänar på relationen (Das & Teng, 2000).

Samarbete: Summan av förtroende och åtagande inom nätverket ska ligga till grund för ett gott samarbete inom nätverket. Ett gott samarbete verkar för att klara av konkurrensen från andra nätverk. Sedan förtroende byggts upp mellan aktörerna i nätverket, kan nätverket koordinera sina resurser för att klara av medlemmarnas uppsatta förväntningar angående nyttan för den enskilde (Morgan & Hunt, 1994.)

Funktionella konflikter: Det kommer alltid att finnas konflikter inom ett nätverk. Hur dessa konflikter löses är en betydande faktor för hur länge nätverket kommer att fungera i framtiden. Det är genom förtroende som den eventuella konfliktens lösning finns att hitta, om konfliktens parter har förtroende för varandra så kommer parterna att kommunicera tillsammans för att hitta en lösning. På så sätt lamslås eller förhalas nätverkets arbete (Morgan & Hunt, 1994). Det finns en gräns för hur många relationer ett företag klarar av att hantera. Denna gräns är individuell från företag till företag och det är därför viktigt att välja vilka relationer som företaget ska fokusera på (Håkansson & Snehota, 1995).

Osäkerhet: Ett lågt förtroende skapar osäkerhet inom nätverket. Om individerna har ett lågt förtroende för varandra kommer det att finnas en osäkerhet om de andra parterna kommer att uppfylla sina åtaganden. Osäkerheten ligger också i att aktörerna inte vet hur de beslut som fattas kommer att påverka framtiden för nätverket (Morgan & Hunt, 1994). Denna osäkerhet är något som diskuterats av Håkansson och Snehota (1998) som ett av problemen med relationer.

Vi anser att denna modell har en för positiv bild av skapandet av relationer. Vi anser att det borde finnas fler faktorer som har en negativ inverkan på förtroende och förpliktelse i relationer. Tillsammans med Håkanssons och Snehotas (1998) nackdelar med relationer, kan denna modell användas som underlag för att besvara våra forskningsfrågor. Vi får en bättre balans mellan de positiva och negativa aspekterna av att ingå i ett nätverk.

3 Metod

Detta kapitel kommer att beskriva tillvägagångssätt, motiveringar till val av forskningsansats, undersökningsansats, urval vid empirisk studie, samt metodproblem.

3.1 Litteraturstudie

Uppsatsarbetet började med en litteraturstudie som skedde vid Luleå tekniska universitets bibliotek, för att se vad som fanns skrivet sedan tidigare. Sökord som vi använde oss av för att hitta relevant litteratur var, network, alliances, cooperation, competition, interbrand, service, relationship. Artikeldatabaser som användes vid informationsökningen var Emerald, Ebsco, Jstor. För att finna litteratur användes också bibliotekets sökmotor, Lucia, samt den nationella sökmotorn Libris. Litteratursökningen gav ett stort utbud av artiklar. De flesta artiklarna behandlade dock vertikala relationer och allianser, vilket inte skulle studeras. Vi fann en del böcker som innehöll artikelsamlingar. En stor del av materialet kommer från IMP-gruppen (Industrial Marketing and Purchasing Group) som är en grupp skandinaviska forskare, specialiserad på industriella nätverk. Håkan Håkansson och Ivan Snehota är två av forskarna som ingår i gruppen. När vi sökte efter relationsteorier refererades ofta författarparet Morgan och Hunt (1994) av andra artikelförfattare. Deras modell beskriver nyckelvariabler i utvecklandet av framgångsrika relationer på ett enkelt sätt. Det var få forskare som studerat förhållandet mellan konkurrens och samarbete i relationer, det fanns dock två studier som oberoende av varandra behandlat ämnet: Yoshino och Rangan (1995), samt Wilkinson och Young (1994). En annan studie vår teori bygger på, är den som Bengtsson och Koch (1999) gjort då de klassade industriella allianser där konkurrerande företag samarbetar med varandra.

3.2 Forskningsansats

Vi valde att anta en kvalitativ inriktning på vårt arbete då vi ville ha möjligheten att vidareutveckla frågor och förklara begrepp för respondenterna. Vidare medgav valet av den kvalitativa inriktningen att vi kunde lämna öppna frågor till respondenterna, för att kunna föra en dialog med dem. På detta sätt tror vi oss få ny kunskap som teorierna inte behandlar. Vi såg detta som nödvändigt då stor del av den teori som vi studerat och grundat vår undersökning på testats på vertikala relationer och inte horisontella.

Vi ansåg att fallstudien skulle ge oss de bästa data för att kunna svara på våra forskningsfrågor. Svenning (1997) menar att fallstudien tillkommit som en möjlighet att komma nära en människas eller en organisations innersta väsen. Då vi valde att endast undersöka ett nätverk passade fallstudien bra som datainsamlingsmetod. Svenning menar vidare att fallstudien innebär att forskarna undersöker en eller ett fåtal objekt under en kortare eller längre tid. Han menar att en fallstudie är en intensivstudie över ett forskningsområde. Vi är medvetna om svårigheten att dra generella slutsatser vid fallstudier. Trots detta valde vi att genomföra en fallstudie eftersom företeelsen vi studerade var komplext och vi såg en risk med att respondenterna kunde missuppfatta frågorna om de endast formulerades i text. Vi ville ha möjligheten att kontrollera att respondenten uppfattat frågorna på rätt sätt.

Till vår fallstudie utvecklades en intervjuguide. Intervjuguiden strukturerades utifrån en semistandardiserad och ostrukturerad ansats. Svenning (1997) beskriver semistandardiserat som en öppen frågeställning, som gör att frågorna kan utvecklas i samråd med respondenten.

Vidare säger Svenning att den ostrukturerade ansatsen ger frågeställaren möjlighet att växla mellan frågorna allteftersom respondenten lämnar information. Detta gav oss möjligheten att utveckla intervjun med respondenten utifrån dennes svar och ändå ha en struktur på intervjun.

3.3 Undersökningsansats

Personliga intervjuer gav oss möjligheten att ställa frågor och utveckla en dialog med respondenten. Respondenten fick möjlighet att ställa frågor ifall denna inte förstod frågan som vi ställde, samt att vi kunde utveckla frågeställningen ifall det dök upp information som vi förbisett vid konstruktionen av intervjuguiden. Vi valde att upprepa svaren vi fått från respondenten för att säkerställa att vi uppfattat svar på rätt sätt.

Vi utförde våra intervjuer med respondenterna i fallstudieföretagets egna lokaler. Under intervjutillfället ställde en av oss frågorna och den andra skrev ner svaren. Orsaken till detta var att respondenten endast behövde koncentrera sig på en person istället för två. Vid varje intervjutillfälle fick respondenten välja om denne skulle vara anonym eller inte samt om respondenten hade några önskemål över hanteringen av den inhämtade data.

3.4 Urvalsförfarande

Val av fallstudieföretag

Det företag vi valde för vår fallstudie är Luleå Taxi AB. Anledning till att vi valde detta företag är att taxibranschen är en bransch där konkurrerande företag samarbetar. Företaget är det största i regionen och har en välutvecklad organisation. Luleå Taxi har huvudkontoret i Luleå, vilket gjorde det möjligt för oss att besöka dem för att genomföra datainsamlingen. Nätverket består av 40 delägare, där varje delägare har en eller flera taxibilar. Luleå Taxi har en gemensam beställningscentral som tar emot beställningar och fördelar ut körningar till de olika taxibilarna. Nätverket beskrivs mer utförligt i empirikapitlet.

Val av respondenter

Vi valde att intervjua VD och fyra delägare av nätverket. Tanken med valet att ta med VD i undersökningen var att denne har en ledande position i nätverket. Han har möjlighet att fatta beslut som kan påverka hela nätverket. Anledningen till att vi begränsade övriga respondenter till ytterligare fyra, och inte alla 40 delägarna, var att vi hade begränsat med tid. Vi ansåg att fyra kunde representera delägarna på ett rättvist sätt, då de utgör 10 % av det totala antalet aktörer i nätverket. Valet av delägarna skedde på följande sätt: efter samtal med VD fick vi tillgång till namnen på samtliga aktieägarna i Luleå Taxi. Den administrativt ansvarige för nätverket gav oss de uppgifter vi behövde för att göra ett urval bland aktörerna med avseende på ålder, kön, varaktighet inom nätverket. Vi önskade att få en spridning i urvalet för att få med eventuella olikheter bland aktörerna. Spridningen av respondenter gav tre män och två kvinnor. Samtliga respondenter är över 40 år, två var dock nya inom nätverket. Fyra av respondenterna är delägare i Luleå Taxi.

Här följer en kort beskrivning av varje respondent: Respondent 1 (R1) är en man som varit medlem av Luleå Taxi över tio år. Han började sin verksamhet som chaufför åt en ägare och har erfarenhet av statlig verksamhet. Respondent 2 (R2) är en kvinna som varit verksam i nätverket över 15 år, dock inte som ägare av taxibil. Respondent 3 (R3) är en man som varit medlem i nätverket över tio år. Han har erfarenheter från försäljning innan ägarskapet av taxirörelse. Respondent 4 (R4) är en man som är delägare och varit medlem av nätverket

under cirka ett år. Han har sedan tidigare erfarenhet av transportbranschen. Respondent 5 (R5) är en kvinna som har varit medlem av nätverket mindre än ett år. Hon har tidigare erfarenheter av företagsamhet.

3.5 Metodproblem

Validitet

Validitet definierar Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses att mäta. Forskarna skiljer mellan inre och yttre validitet. Den inre validiteten avser hur väl våra intervjufrågor överensstämmer med det vi vill studera i undersökningen. Den yttre validiteten avser valet av studieobjekt för att besvara det som ska studeras i undersökningen. Ett problem med fallstudien är att välja respondenter, fallstudier med få respondenter har ett större krav på urvalet av dessa. Ett felaktigt val av respondent kan ge en felaktig bild av den tänkta studien. Vid valet av respondenter fanns bara en typ av aktörer inom Luleå Taxi, då denna grupp ansågs vara homogen med avseende på den aktivitet som aktörerna utför. Aktörerna är alla aktieägare med samma funktion i nätverket, vilket medförde att risken för att välja fel respondenter var låg. Vid intervjutillfället försökte vi försäkra oss att vi uppfattade svaret på ett korrekt sätt, detta genom att repetera svaret för respondenten och fråga om vi uppfattade dennes svar rätt. Det fanns två orsaker till återfraseringen av svaret: att vi uppfattat svaret rätt, samt att ge respondenten en chans lämna tilläggsinformation till det svar som denne gett. För att förstärka den inre validiteten fick vi förklara för respondenten vad vi ansåg med vissa begrepp och termer. Vi använde oftast snarlika begrepp med tilläggsinformation beroende på kunskapen hos respondenten.

Reliabilitet

Med reliabilitet menas att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) För att skapa stabila utslag är det viktigt att respondenterna uppfattar frågorna på rätt sätt. Vi valde att testa intervjuguiden på en av respondenterna för att se hur frågorna uppfattades, om några av frågeställningarna borde ändras, tas bort eller om det fanns något som skulle läggas till. Efter testintervjun ändrades guiden något.

Vid intervjuerna fick respondenterna inte se frågeformuläret, vilket innebär en minskning av reliabiliteten. Orsaken till att respondenten inte fick se frågorna var att denne inte skulle läsa frågorna och ge direkta svar på varje fråga. Vi ville att frågorna skulle vara startpunkten för en kortare diskussion. Vidare innebar semistandardiserade frågor en minskning av reliabiliteten, då de direkt ställda frågorna kunde skilja sig mellan respondenterna beroende på hur denne svarat på tidigare frågor. För att öka reliabiliteten återfraserade vi svaren till respondenten så att denne kunde korrigera eller ge tilläggsinformation på det lämnade svaret. Den ostrukturerade frågeställningen innebar en minskning av reliabiliteten eftersom att vi inte ställde frågor som vi ansåg att respondenten redan svarat på. Vi valde då istället att fortsätta med nästa fråga. Det fanns en risk att vi inte skulle få svar på vissa frågor, men som tidigare nämnts fördes det noteringar av svaren som varje respondent gav. Vi granskade svaren innan intervjuerna avslutades för att se att respondenterna svarat på alla frågor som fanns med i intervjuguiden.

4 Empiri

Detta kapitel presenterar de resultat som erhållits i den empiriska undersökningen. Vi kommer att sammanfatta svaren i nedanstående kapitel. I sammanfattningen framgår vilken respondent som har sagt vad. Om det inte nämns vilken respondent som gett svaret är det en allmän åsikt bland samtliga respondenter. I tabell 1 sammanställs svaren kort för att visa vad respektive respondent svarat.

4.1 Nätverket

För att bli ägare i Luleå Taxi AB krävs trafik tillstånd från länsstyrelsen, tillstånd som ägaren får efter avlagda prover i ekonomi, juridik, allmän teknisk kunskap och allmän problemlösning inom småföretag. Utöver tillståndet måste aktören bli aktieägare hos Luleå Taxi. Aktier säljs av aktieägare som önskar lämna nätverket. Enligt respondent 2 går det inte att köpa några nya aktier i bolaget då Luleå Taxis styrelse anser att bolaget har maximalt med medlemmar. Två av respondenterna (R2 & R3) förklarade att en ny medlem ska godkännas av VD. Respondent 1 ansåg att det finns ett krav på bilmodellen inom nätverket, bilen får inte vara för gammal, den ska vara rymlig och ha ett ”fräscht” utseende.

De krav som finns på förare inom nätverket, enligt respondenterna, är att personen ska vara social, utåtriktad, gilla att köra bil, samt att kunna lösa problem när de dyker upp. Samtliga respondenter sa att chaufförer måste ha körkort och taxikort innan de får köra någon av bolagets bilar. Dessutom genomgår alla chaufförer en internutbildning i Luleå Taxis regi. Chaufförerna ska ha ett utseende som inte stör eller skrämmer kunderna. Att ha för många kroppsbesmyckningar är ett exempel något som kan störa kunderna enligt respondent 3.

En fördel med att tillhöra nätverket, enligt samtliga respondenter, är att storleken på nätverket gör att de kan ta samhällskörningar och flygtaxi. Enligt respondenterna ställs krav på antal bilar för att få kontrakt för flygtaxi. Ett litet taxibolag har inte samma möjligheter att få detta kontrakt då de inte har det antal bilar som flygbolagen har som minimikrav. Samhällskörningarna innebär färdtjänst och skolskjutsar. Färdtjänst kan beställas av individer som är berättigade till denna tjänst, oftast äldre eller funktionshindrade personer som kommunen bedömer har svårigheter att ta sig till och från olika platser utan hjälp. Dessa individer har ofta hjälpmedel för att ta sig fram, såsom rullatorer och rullstolar.

Flertalet av respondenterna (R1, R3, R4 & R5) ansåg att storleken på nätverket medförde en trygghet för den enskilde företagaren, då denne var garanterad att få körningar via beställningscentralen (BC). Den stora andelen medlemmar i nätverket möjliggör en stor kunskapsbas inom nätverket. Vid problem finns det ett antal kollegor att be om hjälp. Samtliga respondenter såg på sina kollegor som individer som hjälper till vid förfrågan om hjälp.

En nackdel med att tillhöra nätverket är att medlemskapet kostar mycket pengar. Den avgift som tas ut går till att betala löner för personalen som jobbar i beställningscentralen, administrativ personal, gemensamma förbrukningsmaterial och lokalkostnader. Alla aktörer måste följa Luleå Taxis avtal, även om den enskilde anser att avtalet medför inkomstbortfall eller inkomstminskning. Två av respondenterna (R3 & R4) ansåg att medlemskapet medförde att planeringen av den egna verksamheten inte existerar då alla bilar ska verka mot gemensamt mål som nätverket sätter upp. Bilarna i nätverket får endast köras på schemalagd

tid. Detta innebär att en ägare inte kan köra när den vill, utan måste rätta sig till körschemat. Respondent 2 ansåg att det fortfarande finns en slags föreningsmentalitet kvar inom nätverket, något som denne såg som en nackdel för nätverket. Respondenterna ansåg att det största problemet är att den enskilda aktörens ekonomi styr medlemmens agerande inom nätverket. Ett agerande som ibland strider mot syftet med nätverket.

Vid utträde ur nätverket finns ett annat problem som den enskilde aktören kan träffa på. Om aktören inte får någon som vill köpa dennes aktiepost måste aktören sälja sina aktier tillbaka till nätverket till nominellt värde (R1). En stor förlust uppstår då det nominella värdet är långt under inköpspriset. Om aktören inte hittar någon köpare kan den beräknade förlusten tvinga kvar aktören i nätverket till en köpare dyker upp.

Det datorsystem som nätverket använder innebär att alla samtal tas emot i BC. Vid en beställning läggs körningen in i datasystemet. Där ligger alla körningar som gått, pågår eller väntar på lediga bilar. Datasystemet skickar automatiskt ut körningar till bilarna beroende på var bilen befinner sig och hur länge den varit ledig. Personalen har även möjligheten att manuellt skicka ut körningar till taxibilar, som via datorsystemet registrerat sig som lediga. Då en taxibil fått en körning från BC ska chauffören kvittera körningen och bilen markeras som upptagen i datorsystemet. Först när bilen släpper av kund och chauffören registrerar sig som ledig kan bilen få en ny körning.

4.2 Problem i nätverket

Ett stort problem inom nätverket är fusk, det vill säga manipulation av datasystemet. Förare undviker att ta samhällskörningarna, eftersom att de flesta chaufförerna anser att dessa körningar ger för lite pengar till bilens ägare. Andra körningar som genererar lite pengar försöker chaufförerna undvika på samma sätt som vid samhällskörningarna. Förare som undviker dessa låginkomstkörningar räknar med att någon annan ska ta dessa körningar (R4 & R5). Denna mentalitet fungerar så länge det finns nya medlemmar som tar de körningar som BC ger till bilarna (R5). Sätt att undvika dessa körningar är att ta en s.k. nollkrone-körning. Föraren slår sig då som upptagen med kund genom att slå in ett kvitto i datorsystemet på noll kronor. Detta är ett sätt att flytta taxibilen från en zon till en annan zon och undvika att få dåliga körningar på vägen till den nya zonen. Att låta någon annan ta de dåliga körningarna är ett osolidariskt sätt att förhålla sig till sina kollegor inom nätverket, tycker respondent 2. Det föreligger en tilltro att körningar från Kallax flygplats ska ge bra inkomster till bilarna. Det finns chaufförer som medvetet söker sig ut mot Kallax på eftermiddagen och använder sig av nollkrone-körningar för att hamna vid flygplatsen. Enligt respondenterna kan vissa körningar ge bra med pengar, men det är ingen garanti att flygplatsen ska ge bra körningar.

Beställningscentralen fördelar ut körningar mellan bilarna beroende på antalet kunder som ringer in och var bilarna befinner sig när kunden beställer taxi. Enligt två respondenter (R4 & R5) förekommer det favorisering från viss personal i BC gentemot utvalda taxiägare. Respondent 5 ansåg att dennes bil fick sämre körningar när en viss person arbetade, vilket gör att intäkterna blir betydligt lägre när denne person sitter i växeln. Ibland undrade respondenten om det var lönt att köra de dagar som denna person arbetade i växeln.

Ett av de grundläggande problemen inom nätverket är den enskilda aktörens ekonomi. Om en ägare inte får in så mycket som denne önskar riktas ofta ilska och frustration över den egna ekonomin mot personalen i växeln (R2 & R5). Respondent 4 & 5 anser att medlemskapet i nätverket är en stor kostnad för sitt egna företag. Respondent 5 ställer sig tveksam till att det

är lönsamt att vara en del av nätverket. Det medför stora kostnader att ingå i nätverket, något som uppfattas som negativt enligt aktörerna.

Ett problem som finns i Luleå Taxi är att det sällan händer något med aktörer som bryter mot reglerna (R4 & R5). Bestraffningar som styrelsen kan dela ut är vite eller avstängning av bilarna under tidsbestämt period, något som skett väldigt sparsamt. Enligt respondent 2 & 3 har endast två aktörer blivit bestraffade under de senaste åren. En aktör fick vite på ett basbelopp (39 000 SEK) för upprepade förseningar och ett beteende som inte ändrades trots påpekande från styrelsen. Den andra aktören blev avstängd från växel på grund av att denne blivit av med sitt tillstånd från länsstyrelsen. Grunden till avstängningen från nätverket var att ägaren inte meddelat Luleå Taxi att trafiktillståndet dragits in, utan fortsatte köra som vanligt. För de personer som bryter mot reglerna och fuskar är vitet inte tillräcklig avskräckande enligt respondent 5. Respondenten förklarade vidare att fuskarna tjänar så pass mycket på att bryta mot reglerna, att de kan få ett vite per månad och ändå tjäna på det.

Informationsflödet inom nätverket medför att det finns chaufförer som inte får den information de behöver för att ge full service till sina kunder. Det är ägarna som ska se till att förarna får den informationen de behöver. Mycket av informationen som ges till chaufförerna sker muntligen. Denna överföring innebär en stor risk för omtolkning av informationen från en person till en annan. Detta ansåg respondent 2 vara ett problem. Samtidigt ansåg respondent 4 och 5 att Luleå Taxi kunde informera ägarna mer angående miljömål och visioner, speciellt när det kommer nya ägare. Som ny ägare saknas ofta den informationen och det finns inte tid till att sitta och läsa sig till all information.

4.3 Bakomliggande faktorer till problemen

Orsaken till den konkurrens som existerar inom nätverket är att ekonomin styr varje enskild aktörs beteende. Det är den egna ekonomin som sätts i fokus och inte hur nätverket ska kunna fortleva och förstärkas i framtiden. Ett sätt att få den egna ekonomin så god som möjligt är att undvika att ta körning som inte genererar pengar, exempelvis samhällskörningar. Problemet med samhällskörningarna, som oftast är färdtjänst av personer som har svårt att röra sig, är att tidsaspekten inte är inräknad vid utförande av bilfärden. Chauffören ska hämta kunden vid bostaden och hjälpa denne till bilen. Under färden har kunden rätt att lägga in ett oplanerat stopp på upp till tio minuter innan kunden ska till sitt slutmål. Sedan hjälper chauffören kunden ut ur bilen (R4). Ska tidsaspekten räknas in så genererar färdtjänst någonstans mellan hälften och en tredjedel av vad en normal körning skulle ge. Detta är orsaken till att chaufförer undviker att ta färdtjänstkörningar (R5). Respondenterna ansåg att avtalet som Luleå Taxi har med Luleå kommun angående färdtjänst inte ger några större inkomster till den enskilde ägaren. De menar att avtalet måste omförhandlas så att det blir lönsamt att ta färdtjänstkörningar.

Att hantera problem inom nätverket kan vara problematiskt då styrelsen består av ägare som har intressen i egna bilar, samt att det finns två grupperingar som står mot varandra. Grupperingarna granskar fattade beslut och försöker få sin värdering som den rådande inom nätverket (R1, R2, & R5). Skulle styrelsen fatta beslut som övriga ägarna anser favorisera vissa aktörer kan styrelsen bytas ut vid nästa årsmöte och den nya styrelsen kan ändra det fattade beslutet. Detta innebär enligt två av respondenterna (R4 & R5) att styrelsen inte tar alltför kontroversiella beslut eftersom de riskerar att senare måsta ta konsekvenserna för sitt agerande.

En viktig bakomliggande orsak till fusket är att datorsystemet går att manipulera så att färdtjänstkörningar kan undvikas. Det har uppdragats att chaufförer lyckats se vilka körningar som lämnas till bilarna och på så sätt kan handplocka bra körningar. Den enskilda chauffören kan manuellt lura datorsystemet genom att slå in raster eller nollkrone-körningar för att slippa ta körningar som chauffören vill undvika (R1, R3, R4 & R5). Enligt två av respondenterna (R2 & R5) visar detta på låg respekt till sina kollegor, genom att låta kollegorna ta dåliga körningar. Beteendet att låta någon annan ta dåliga körningar ger en låg tillit inom nätverket.

Även om problematiken med datorsystemet korrigeras så finns det fortfarande möjlighet för den enskilde ägaren att få bättre körningar om ägaren har personliga kontakter inom BC. Beställningscentralen ger körningar till bilarna, skulle det komma en bra körning så kan telefonisten lämna körningen till den bil som telefonisten anser behöva körningen. Skulle någon chaufför ha en dålig relation till personalen på BC kan de ge denne chaufför dåliga körningar hela tiden (R5). Om ägaren anser sig missgynnas av BC uppstår ett annat problem. Ägaren betalar varje månad en stor summa pengar till Luleå Taxi för att få körningar. Vissa ägare anser att BC är anställda av dem och ska göra som de säger. Personalen i BC är underordnad VD och lyder inte direkt under ägarna. Detta skapar konflikter mellan personalen i BC och ägarna (R2 & R5).

Den interna kommunikationen, eller rättare sagt, den interna dialogen kan förbättras. Då det finns två grupperingar som anser sig ha den rätta företagsbilden måste det komma till en dialog mellan grupperna. Några av respondenterna (R1 & R2) ansåg att grupperingarna redan har sin bild klar över olika frågor och oavsett om det förs en diskussion så kommer grupperingarna inte ändra sin uppfattning.

4.4 Vad görs för att åtgärda problemen

För att få en lösning på undvikandet av samhällskörningar har styrelsen föreslagit en pottfördelning av fakturerade körningar. Det föreligger ett förslag på att låta bilarna dela på alla körningar som betalas via fakturering, fördelningen baseras procentuellt på körtid hos varje ägare. Det är flygtaxi och samhällskörningar som normalt faktureras. Skulle ägarna gå med på detta förslag innebär det att färdtjänstkörningar inte skulle bli lika olönsamma (R1 & R4). Respondent 5 ansåg att styrelsen borde förhandla om färdtjänststavalet som Luleå Taxi har med Luleå kommun. Färdtjänsttransporter skulle ha samma intäkter som färdtjänsttransporter i Stockholms stad, dvs. taxa 1 (normal taxameter).

Datorsystemet införskaffades för att fördelningen av körningarna skulle ske utan bindningar mellan växeln och bilarna. Dock har chaufförer lärt sig att manipulera och tänja på datorsystemet så att deras bilar får så bra körningar som möjligt (samtliga R). Både BC och kollegor kan lämna in avvikelserapporter till VD, för att belysa problemen med undvikande av dåliga körningar (R2 & R3). Styrelsen har som förslag att upprätta en disciplinnämnd som ska granska alla överträdelser av reglerna och eventuellt utdöma straff såsom vite eller avstängning (R2). Regler som ägarna och chaufförerna ska följa finns inskrivna i transportöravtalen som varje ägare skrivit under (R2 & R3).

Den interna dialogen som sker inom Luleå Taxi sker via transportörmöten, där alla ägarna diskuterar förslag från styrelsen. Antal deltagare vid dessa möten är konstant då nätverket har uppnått sitt maximala antal aktörer (R2). Vid dessa möten brukar ägarna informeras. VD anser ha en öppen dörrpolicy, där alla ska kunna komma till honom och prata om vad som

helst (R3). Respondent R3 berättade att styrelsen beslutat att alla ägarna ska sitta en halvdag i BC för att få förståelse över hur de arbetar och de rutiner som finns där.

Intervjufrågor	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Allmänna Frågor					
Krav på ny aktör i nätverket.	BLIV-kurs, tillstånd från länsstyrelsen, aktier, ej i polisregistret	Förare: Körkort + taxikort, internutbildning Ägare: Aktie i bolaget	Aktör får inte vara straffad eller ha prick i registret, social & stabil personlighet	BLIV-kurs, aktie i bolaget, tillstånd av länsstyrelsen	BLIV-kurs, tillstånd, vägverkets prov Förare: social, ansvarstagande
Regler, formella och informella	Regelverk, Informellt: inga omkörningar av kollegor	Formellt regelverk & miljökrav Informellt: Ingen omkörning av kollegor, hård mot nya chaufförer	Transportöravtalet är det formella, få informella, inga omkörningar av kollegor	Formella: aktieägaravtal, Informellt: Kör inte om kollegor, fråga kunderna om kunden beställt	Formella: skriva avtalet gäller Informella: inte köra om kollegor
Utbyte mellan aktörer	Tipsar om körningar, socialt umgänge, informationsutbyte	Gemensamt förråd av förbrukningsmaterial	Endast ekonomisk utbyte som sker via Luleå Taxi	Informativt	Vissa har ett socialt utbyte andra enbart professionellt
Fördelar med nätverket	Tillgång till flygtaxi, samhällskörningar, stöd av kollegor	Flygtaxi och färdtjänst, drivmedelsavtal	Schemalagda körningstider, samhällskörningar	Stort nätverk ger körningar, stöd av andra aktörer, gemensam vikariepool	Får alltid körningar, kollegor, slipper stå på Kallax hela dagen
Nackdelar med nätverket	Ingen egen upphandling, inga returkörningar	Föreningsmentalitet, tävling mellan bilarna, egen ekonomin styr	Låst till nätverket, körningar endast när bilen är schemalagd	Fattade beslut av styrelsen måste följas av alla i nätverket	Kostnad/månad, följa nätverkets kontrakt, låst till nätverket
Forskningsfrågor					
Konkurrens i nätverket	Lurar systemet och fuskar, tar ej dåliga körningar, insidertips	Konkurrens finns dåliga körningar undviks	110 % konkurrens, regler bryts, dåliga körningar undviks	Hård konkurrens existerar, pengarna styr, dåliga körningar undviks	Konkurrens existerar, dåliga avtal, dåliga körningar undviks
Andra problem i Nätverket	Två läger, grupperingar som inte drar åt samma håll	Två grupperingar hos ägarna	Missbruk och fusk av datorsystemet, onödigt prat över radion.	Datorsystemet ligger bakom "fusket".	Två grupperingar inom bolaget, gamla ägare följer inte reglerna.
När uppstår konflikter	Delade åsikter	Ekonomi, mindre körningar, ojojala aktörer	Konflikt om pengar	Systemet kan manipuleras	BC favoriserar vissa bilar
Grunden till dessa problem	Ekonomi hos enskilda aktörer, olika åsikter	Ekonomi, ryktesspridning	Konkurrens, egna ekonomin, olika åsikter	Ekonomi	Ekonomi, personkemi
Påverkans möjlighet av beslut inom nätverket	Aktieägarmöten, öppen dialog i bolaget	Styr över egna verksamheten, styrelsen beslutar om investeringar	Styrelsen beslutar, samråd med ägare, förslagslåda, öppen dialog	Styrelsen bestämmer, ägarmöten där problem diskuteras	Inte påverka beslut men förslagsmöjligheter
Kommunikationssätt inom nätverket	Radio, skrivare i bilen, mobil, brev och postfack	Postfack till ägarna, skrivare i bilen	Ägarna har postfack, brev, skrivare i bilen	Postfack, skrivare i bilen, positiv till Internet	Ägarna har postfack, positiv till Internet
Kommunikationsflöde angående mål och visioner	Internutbildning	Miljömål finns i pärmar	Transportörmöten, ägarna informerar sina förare, internutbildning	Interutbildning, dålig kommunikation	Muntlig information
Åtgärder för att motverka konkurrens	Styrelsen granskar, förslag om pottdelning, fusk bestraffas med vite	Transportörmöten, nyskapt disciplinnämnd	Fusk bestraffas, avvikelserapport, ägarna halvdag i beställningscentralen	Säkrare datasystem, förslag om pottdelning, stark ledare	Bättre avtal på färdtjänst, stark ledare, säkrare datasystem

Tabell 1 övergripande sammanställning av intervju svaren.

5 Analys och slutsatser

I detta kapitel analyseras empirin med avseende på de teoretiska aspekterna som tags upp i kapitel 2. Vi vill se hur väl teorierna stämmer in på den bransch som vi valt att studera. Löpande slutsatser kommer att göras i analysen. I slutet av kapitlet besvaras forskningsfrågorna, samt att rekommendationer ges fallstudieföretaget och rekommendationer till fortsatt forskning. Våra slutsatser baseras på svaren från respondenterna. Det låga antalet intervjuer medför att svaren inte går att generalisera som en genomsam åsikt inom nätverket. Svaren speglar rådande åsikter hos respondenterna och kan ge en bild av de problem som dessa uppfattar inom nätverket.

5.1 Nätverket

Bengtsson och Kock (1999) diskuterar fyra olika typer av konkurrens mellan företag: samexistens, samarbete, konkurrens och samkonkurrens. I fallstudien som genomfördes i taxibranschen tycktes graden av samarbete vara hög, samtidigt som även konkurrensen mellan de samarbetande företagen var hög. Detta kan med Bengtsson och Kocks (1999) modell förklaras som samkonkurrens. I samkonkurrens bygger samarbetet på de aktiviteter som utförs i företagen, i detta fall är det taxikörningar. Det skall finnas klara normer som baseras på ett formellt regelverk, vilket vi också tycker stämmer på Luleå Taxi. Taxiägarna har egna mål samtidigt som de har gemensamma mål inom Luleå Taxi, vilket gör att nätverket kan förklaras som ett nätverk med samkonkurrens. En väsentlig skillnad är dock att modellen nämner en hög grad av tillit, vilket enligt den empiriska undersökningen saknas inom nätverket. Vi ställer oss frågande till om det skulle behövas ett välutvecklat formellt regelverk om det finns en hög tillit inom nätverket. Det finns en aspekt som gör att nätverket skulle passa in på den faktor som Bengtsson och Kock (1999) beskriver som konkurrens. Aktörerna i nätverket ser det som ett nollsummespel, där en aktör tjänar pengar på bekostnad av de andra. Det finns en stor konkurrens inom nätverket, vilket gör att de ibland inte ser möjligheterna utanför. Vi anser att Luleå Taxi är ett nätverk med homogena aktörer. Detta kan vara en anledning till att nätverket inte exakt överensstämmer med teorierna. Med homogena aktörer menas att de innehar samma kompetens och kan lätt bytas ut, utan att det väsentlig skulle påverka nätverkets verksamhet. När aktörerna bedriver identisk verksamhet ökar konkurrensen mellan dessa.

Yoshino och Rangan (1995) diskuterar i sin modell hög konfliktbenägenhet och hög interaktion mellan företagen i en allians. Detta tycker vi stämmer väl in på Luleå Taxi, där aktörerna är direkta konkurrenter, men samarbetar för att klara en hård marknad. I just detta fall handlar det om en storskalighet för att kunna ta på sig större uppdrag, vilka alla respondenter gav som huvudanledning till att vara med i nätverket. Fördelarna med att ingå i en relation ser Morgan och Hunt (1994) som en bidragande faktor till att företag väljer att låsa sig i relationer.

Wilkinson och Young (1994) beskriver hög grad av samarbete och hög konkurrens som den effektivaste samarbetsformen mellan företag. Den hårda konkurrensen leder till att företagen förhandlar fram den bästa lösningen för nätverket och inte för det enskilda företaget. Detta är något som vi ställer oss frågande till, eftersom den hårda konkurrensen inom Luleå Taxi upptar mycket tid och arbete från styrelsen. Styrelsen måste enligt respondenterna ha mer tid att se på den gemensamma utvecklingen för nätverket, som externa möjligheter och hot, och inte lägga all energi på internt arbete och utredningar. Håkansson och Snehota (1998)

beskriver en nackdel med relationer att de är resurskrävande både gällande tid och pengar, vilket vi kan se i Luleå Taxi.

5.2 Problem i nätverket

Det övergripande problemet är att det finns körningar som anses vara bättre och sämre i nätverket. Ett exempel på en dålig körning är färdtjänst och en bra körning anses vara flygtaxi. Det finns, enligt respondenterna, aktörer i nätverket som bryter mot de formella reglerna för att gynna det egna företaget. Det är många som manipulerar datorsystemet på ett sådant sätt att de får bättre körningar än andra i nätverket. Detta kan ses som opportunistiskt beteende enligt Morgan och Hunt (1994), det vill säga att vissa aktörer tar möjligheten att tjäna extra pengar på bekostnad av relationen. Vi anser att Morgan och Hunt har en poäng när de skriver att det opportunistiska beteendet kan skada förtroendet i relationen. I ett nätverksperspektiv får det som följd effekt att fler aktörer kopierar beteendet.

Det finns aktörer inom Luleå Taxi som uppfattar att de får sämre körningar än andra från växeln. Detta skapar konflikter mellan aktörer. Vissa ägare är otrevliga mot växeln och klagar på att de får dåliga körningar. Konflikter är något som Bengtsson och Kock (1999) ser som ovanligt i denna typ av relationer, medan Yoshino och Rangan (1995) menar att konfliktbenägenheten är en följd av konkurrensen. I detta fall håller vi med Yoshino och Rangan eftersom att de flesta konflikter har sin grund i att vissa medlemmar i nätverket tjänar mer pengar än andra. Morgan och Hunt (1994) menar att funktionella konflikter är en faktor som påverkas av förtroende och enligt respondenterna saknas förtroende inom nätverket. Vi ser detta som en möjlig orsak till de konflikter som finns inom nätverket.

Det är väldigt sällan som något händer med personer som bryter mot reglerna, trots att det finns ett strängt regelverk. Detta är något som får en negativ inverkan på förtroendet för nätverket och de regler som finns. Detta dilemma är något som inte behandlas i någon större utsträckning av de teorier som vi hittat. Das och Teng (2000) behandlar olika synsätt av regler, där synsättet kan vara flexibelt eller strängt. I Luleå Taxi är regelverket strängt, men synsättet på regelverket är att reglerna är flexibla.

Ett annat problem är att informationsflödet fungerar dåligt, det är mycket information som går den informella vägen genom diskussion mellan aktörer. Information blir ofta omtolkad från person till person. Enligt Morgan och Hunt (1994) är kommunikation en viktig faktor som påverkar förtroende i relationer. En dålig kommunikation kan leda till ett lågt förtroende. Som tidigare nämnt är förtroendet lågt i Luleå Taxi. Vår slutsats är dock att det inte är bristande kommunikation inom nätverket som ligger till grund för det låga förtroendet, utan snarare det opportunistiska beteendet.

5.3 Bakomliggande faktorer till problemen

En faktor som ligger till grund för problemen är att alla aktörer vill maximera sin vinst. Enligt Wilkinson & Young (1994) ska detta vara den faktor som gör att relationen är effektiv, på grund av ett ständigt förhandlande mellan aktörerna. Som vi tidigare nämnt är det inte riktigt så i detta nätverk. Viljan att maximera sin vinst bidrar till en hård konkurrens mellan aktörerna som konsekvent kontrollerar varandra. Nätverket har ett datasystem som hela verksamheten bygger på, ett system som går att manipulera. Detta är något som aktörerna själva ser som ett stort problem. De menar att systemet manipuleras av både förare och

personer i BC. Det finns enligt respondenterna personer i BC som har ett ekonomiskt intresse av att vissa bilar går bättre än andra. Personalen i växeln har möjligheten att manuellt dela ut körningar och favorisera personer i nätverket. Systemet manipuleras av förare genom att undvika dåliga körningar. Dessa personer tjänar extra pengar på bekostnad av de andra medlemmarna i nätverket. Här kommer det opportunistiskt beteende in igen.

Morgan och Hunt (1994) menar att gemensamma värderingar är en viktig faktor som påverkar förhållandet mellan förtroende och förpliktelse i relationer. Inom nätverket finns många aktörer med olika värderingar. Detta kan vara en anledning till det låga förtroendet mellan aktörerna. Olikheter i värderingar har gjort att det bildats två stycken grupperingar inom Luleå Taxi. Vi anser att detta är en viktig faktor för det låga förtroende mellan aktörerna. Det är inte lågt förtroende mellan alla aktörer, utan snarare mellan grupperingarna.

Enligt respondenterna har Luleå Taxi ett dåligt avtal med kommunen gällande färdtjänst. Dessa körningar uppfattas av alla som dåliga körningar. Ägaren får lite betalt och det innebär i de flesta fall mer arbete. Den enskilda ägaren har ingen möjlighet att påverka avtalet som Luleå Taxi skrivit, utan måste acceptera avtalet och ta de dåliga körningarna. Detta kan beskrivas som förlorad kontroll enligt Håkansson och Snehota (1998). Den enskilda aktören har ingen möjlighet att ta fatta egna beslut som kan strida mot nätverks beslut. Aktören får heller inte teckna egna avtal med partners utan måste gå via nätverket. Detta beskriver Håkansson och Snehota (1998) som uteslutande av möjligheter.

Alla ägare i nätverket betalar mycket pengar för att få ingå i nätverket. Dessa pengar används för att finansiera exempelvis administration och BC. Håkansson och Snehota (1998) beskriver som tidigare nämnt att en nackdel med relationer att de är resurskrävande gällande både tid och pengar. I detta fall gäller det kostnaderna att samordna de aktiviteter som nätverket utför. Många ägare tycker att de arbetar för mycket och får för lite tillbaka för det arbete de utför. Detta är den största anledningen till den stora omsättningen av aktörer i nätverket. Det innebär en stor kostnad att lämna nätverket för en aktör som inte kan ordna med en ersättare. Detta är en faktor som enligt Morgan och Hunt (1994) gör att många aktörer stannar kvar i relationen. Så är också fallet i Luleå Taxi. Det är väldigt få som inte finner en ersättare, alltså säljer sina aktieandelar tillbaka till nätverket. Morgan och Hunt (1994) menar också att viljan att lämna en relation påverkas av de förpliktelser som finns i relationen. I Luleå Taxi anser vi att dessa förpliktelser är: Kostnaderna till bolaget och att bilarna måste köra på de tider som schemaläggs.

En teoretisk aspekt som ej kunnat identifieras i taxibranschen är osäkerhet i relationen. Denna faktor förklaras av Håkansson och Snehota (1998), och även av Morgan och Hunt (1994), som en osäkerhetsfaktor till att binda sig i en relation. Den bygger på osäkerhet för framtiden. Det var snarare tvärtom i Luleå Taxi. Nätverket bidrar till en större säkerhet för den enskilda föraren. Aktörerna känner att det alltid finns körningar, till skillnad från att vara frilansande förare som ständigt måste jaga körningar för att överleva.

En annan faktor som inte kunde identifieras i fallstudien var det som Håkansson och Snehota (1998) beskriver som oförutsedd efterfrågan. Denna faktor har aldrig upplevts som något problem i detta nätverk.

5.4 Vad görs för att åtgärda problemen

Den mest omfattande åtgärden för att minska konkurrensen är införandet av datasystemet. Problemet är att det går att manipulera. Det hade dock gått att fuska ännu mer om systemet inte funnits. Detta har gjorts som en åtgärd för effektivisering och för att det finns ett lågt förtroende mellan aktörerna. Förutom systemet finns ett välutvecklat regelverk som ska minska fusket. Problemet med detta är att det inte händer något för dem som fuskar och att de alltid hittar nya sätt att fuska, som ännu inte finns inskrivna i regelverket. En fråga är hur Luleå Taxi ska kunna motverka detta enligt Morgan och Hunt (1994) opportunistiska beteende. Det har diskuterats att införa en pott där alla pengarna för fakturerade körningarna samlas in och delas ut beroende på hur många timmar bilen har gått. Det ska då inte spela någon roll vilka körningar en bil har gjort. Detta skulle vara ett sätt att minska konkurrensen inom nätverket. Detta är något som används i både Piteå och Boden gällande Flygtaxi. Det finns aktörer som inte tycker att detta borde behövas. Alla körningar ska ge så mycket pengar att en förare inte gör en förlust på körningen. Detta är något som respondenterna menar är ett problem vid färdtjänst. Ett åtgärdsförslag som finns inom nätverket är att omförhandla avtal med kommunen, eller att till och med ta det så långt som Taxi Stockholm där färdtjänsten körs med taxameter. Morgan och Hunt (1994) menar att relationens fördelar påverkar viljan att ingå i relationen. I Luleå Taxi skulle fördelarna bli större genom förbättrade avtal med kommunen. Problemet med de dåliga avtalen kan återigen kopplas till de nackdelar som Håkansson och Snehota (1998) diskuterar i sin artikel. Vi anser också att fördelarna gör att aktörer vill binda sig i relationer, det finns i Luleå Taxi aktörer som anser att fördelarna är för små och funderar på att lämna nätverket.

En annan åtgärd som vidtagits för att minska fusket är skapandet av en disciplinnämnd som ska granska anmälningar. Alla aktörer inom nätverket har möjlighet att fylla i en avvikelserapport om de ser misstänkta regelbrott. Som tidigare nämnts används inte regelverket som åtgärd för att hålla relationer samman enligt Morgan och Hunt (1994). En anledning till detta skulle kunna vara att det inte heller verkar fungera som ett optimalt sätt att hantera nätverket. Genom att använda förtroende och vilja till förpliktelse, som Morgan och Hunt diskuterar, kanske inte ett hårt regelverk kan behövas.

En åtgärd som planerats in av styrelsen är att alla ägare ska sitta en halvdag i växeln för att se hur växelpersonalen arbetar. Styrelsen hoppas att detta skall öka tilltron och minska de skadliga konflikter som finns mellan ägare och personal i växeln. Detta skulle kunna vara en lösning enligt Morgan och Hunt (1994) som ser tillit som ett krav för att få funktionella konflikter.

För att få bättre kommunikationsflöde i företaget ordnas transportörsmöten mellan ägarna. Information läggs ut i de postfack som alla ägare har på Luleå Taxis huvudkontor, samt att viktig information skickas med post hem till ägarna. All information som skall gå ut till chaufförerna går genom respektive ägare. Morgan och Hunt (1994) diskuterar om kommunikationen som en viktig aspekt för tillit och förtroende, där lösningen är att skapa rutiner för informationsflödet. Håkansson och Snehota (1995) menar att det också gäller att vara rak, ärlig och enkel att förstå för att minimera missförstånd i kommunikationen.

För att inte konkurrensen ska öka inom nätverket tar Luleå Taxi inte in fler aktörer. Det har nått ett maximalt antal och det uppfattas aldrig som att efterfrågan på taxibilar från kunderna är för stor, utan snarare tvärtom. Enligt Håkansson och Snehota (1995) finns också en gräns för hur många relationer ett företag klarar av att hantera. Företag måste därför välja vilka

relationer som är viktiga och fokusera på dessa. I Luleå Taxis fall fokuserar företaget på relationerna mellan de befintliga delägarna. Detta är något som styrelsen arbetar med konstant. Som tidigare nämnt är det inte oförmågan att hantera fler konflikter som är orsaken till att de inte tas in fler aktörer, utan snarare konkurrensen inom nätverket.

För att kunna besvara våra forskningsfrågor har vi i tabell 2 ställt upp en konceptuell klustermatris enligt Miles och Hubermann (1994). Analysmodellen som presenteras har forskningsfrågorna som kolumner och respondenternas svar på raderna. Vi valde att transformera matrisen och lägga respondenterna i kolumnerna och forskningsfrågorna i raderna. Detta gjordes av anledningen att matrisen från empirikapitlet strukturerats på liknade sätt. Vi kommer sedan att behandla varje forskningsfråga för sig i nedanstående underkapitel.

		Respondent					
		R1	R2	R3	R4	R5	Generellt Svar
Forskningsfrågor	<i>Vilka typer av problem finns inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?</i>	Dåliga körningar, fusk, förlorade möjligheter	Dåliga körningar, fusk, gråzonen konflikt med BC, feltolkad info	Dåliga körningar, fusk, gråzonen	Dåliga körningar, fusk, ingen vågar göra något, muntlig info,	Dåliga körningar, fusk, gråzonen, får ibland dåliga körningar, konflikt med BC, muntlig info	Dåliga körningar, fusk, dålig info,
	<i>Hur uppstår problemen inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?</i>	Konkurrens, pengar styr, manipulera, datasystemet, låg tillit, olika åsikter, gruppering	Konkurrens, pengar styr, manipulera, datasystemet, låg tillit, gruppering	Konkurrens, pengar styr, manipulera datasystemet, olika åsikter	Konkurrens, pengar styr, manipulera datasystemet, låg tillit, färdtjänstavtal, BC kan manuellt dela ut körningar och favorisera bilar,	Konkurrens, pengar styr, manipulera datasystemet, avsaknad respekt för kollegor, låg tillit, gruppering, färdtjänstavtal, dyrt att vara med, BC kan manuellt dela ut körningar och favorisera bilar	Konkurrens, pengar styr, manipulera datasystem, låg tillit, gruppering,
	<i>Hur arbetar aktörerna inom nätverket för att motverka problemen som uppstår inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?</i>	Datasystem, Transportörs-avtal, transportör-möten, pott, böter, styrelsen granska	Datasystem, transportörs-avtal, Disciplin-nämnd	Datasystem, transportörs-avtal, transportör-möte, avvikelserapport, halvdag i BC, öppen dörrpolicy	Datasystem, transportörs-avtal, pott, stark ledare	Datasystem, transportörs-avtal, transportör-möte, pott, maximalt antal aktörer, bättre avtal, stark ledare	Datasystem, transportörs-avtal, pott, transportör-möte,

Tabell 2: Analysmodell (omarbetad från Miles och Hubermann, 1994)

5.5 Svar på forskningsfrågor

Här nedan besvaras forskningsfrågorna kort utifrån den analys vi tidigare presenterat. Inga generella slutsatser kan dras om branschen, utan svaren på forskningsfrågorna kommer att vara specifika för Luleå Taxi. Vi tror dock att liknande problem kan finnas i andra nätverk mellan konkurrerande taxiföretag.

Vilka typer av problem finns inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?

Ett stort problem i nätverket är att det anses finnas bättre och sämre körningar. Vissa aktörer uppfattar att de får sämre körningar än andra och konflikter uppstår. Det finns även aktörer som manipulerar de system som finns för att få bättre körningar. Detta skapar ett lågt förtroende mellan aktörerna.

Det finns svårigheter i att få ett enhetligt informationsflöde inom nätverket. Mycket information ges muntligt. Detta skapar utrymme till omtolkning av informationen, vilket kan leda till missförstånd. I samband med information som ges muntligen finns det risk för att ägare och chaufförer inte får samma information.

Det finns ett regelverk som är styrt av formella regler, men det är sällan någon blir bestraffad när regler överskrids. Detta leder till minskad respekt för regelverk och ett utbrett fuskande inom nätverket.

Hur uppstår problemen inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?

Det som styr den enskilda aktörens agerande är den egna ekonomin. Alla aktörer vill maximera sin vinst, vilket sker på bekostnad av samarbetet. Ett sätt för aktören att maximera vinsten är att undvika dåliga körningar. Ett bakomliggande problem är att datasystemet går att manipulera. Anledningen till att vissa aktörer fuskar är de dåliga avtal som nätverket har angående vissa körningar. Aktörerna anser också att det innebär en hög kostnad att vara medlem i nätverket.

Två grupperingar har skapats inom nätverket. Anledningen är olikheter gällande värderingar bland nätverkets aktörer. Problemet är att grupperingarna motarbetar varandra, vilket leder till att mer internt arbete blir nödvändigt.

Hur arbetar aktörerna inom nätverket för att motverka problem som uppstår inom ett nätverk med konkurrerande taxiföretag?

Nätverket har ett välutvecklat regelverk av formella regler. För de aktörer som inte följer reglerna väntar bestraffning på vite eller avstängning. Nätverket har även ett välutvecklat datasystem som styr fördelningen av körningar. Systemet utvecklades för att ge en rättvis fördelning mellan aktörerna. Detta skulle minska risken för konkurrens och konflikter mellan aktörerna.

Det finns rutiner för hur kommunikationen ska fungera inom nätverket. Innan ett stort beslut tas håller aktörerna ett möte, där alla ges möjlighet att framföra sin åsikt.

Ett förslag som diskuterats för att åtgärda fusket är fördelning av inkomster mellan aktörerna. Det skulle innebära att aktörer ersätts för de dåliga körningarna på bekostnad av de bra körningarna. Ett annat alternativ är att omförhandla de dåliga avtal som finns. Det skulle göra att lönsamheten blir större för de dåliga körningarna.

5.6 Rekommendationer till Luleå Taxi

Vi rekommenderar Luleå Taxi att omarbete avtalet med Luleå Kommun. Anledningen är att färdtjänst anses som en olönsam körning för den enskilda aktören. Genom större lönsamhet på färdtjänsten minskar viljan att fuska och konkurrensen inom nätverket minskar.

En annan rekommendation till Luleå Taxi är att se över datasystemet för att minimera det rådande fusket. För att minska misstroendet mot BC kan alla bilar vara anonyma i systemet, vilket gör att ingen aktör kan anklaga personalen i växeln för att favorisera någon bil.

Det finns problem med att information feltolkas, vilket kan lösas genom att medlemmarna läser originalmeddelandet istället för att som idag ta informationen muntligt. Vi rekommenderar att se över informationsflödet inom nätverket. Vi tror att det kan lösa många missförstånd mellan aktörerna.

5.7 Rekommendationer till fortsatt forskning

Relationer mellan konkurrerande företag är något som inte behandlats i samma utsträckning som relationer mellan köpare och säljare. Som Bengtsson och Kock (1999) anser vi också att fler studier måste göras eftersom att de horisontella relationerna ofta är komplexa. I vårt fall har vi sett på en homogen grupp av aktörer, vilket kan studeras i större utsträckning.

Det vore önskvärt att se hur Morgan och Hunts (1994) modell skulle se ut om formella regler var en av de ingående faktorerna som påverkar förtroende och åtagande. Vi anser att regelverket har en stor inverkan på företagens vilja till förpliktelse i nätverket. Regelverket kan i viss mån ersätta förtroende, så länge alla aktörer följer reglerna. Detta har delvis diskuterats av Das & Teng (1998) där de menar att kontroll kan ersätta förtroende till en viss grad i relationer.

6 Källförteckning

- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 14. No 3 pp 178-193.
- Das, T. & Teng, Bing-Sheng. (1998). Between Trust and Control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management. Review*. Vol 23. No 3. pp 491-512.
- Das, T. & Teng, Bing-Sheng. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*. Vol 11. No 1. pp 77-101.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att utreda forska och rapportera*. Liber Ekonomi. Malmö. ISBN 91-47-04023-8.
- Easton, G. & Araujo, L. (1992). Non-economic exchange in industrial network. in Axelsson, B. and Easton, G. (Eds) *Industrial Networks. A New View of Reality*. Routledge. London.
- Easton, G., Burrell, R., Rothschild, R. & Shearman, C. (1993). *Managers and Competition*. Blackwell Business, Oxford.
- Ford, D. (2002). *The business marketing course. Managing in complex networks*. Chichester. Wiley, cop. ISBN 0-471-87722-0.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol 19. pp 293-319.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge. London. ISBN 0-415-11570-1.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1998). The burdens of relationships who is next? In Naude, P & Turnbull, P, W. *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford. Elsevier Science. ISBN 0-08-043358-8.
- Miles, B, M. Hubermann, A, M. (1994). *Qualitative data analyzes*. Sage Publications. Thousand oaks. London. ISBN 0-8039-4653-8.
- Morgan, R. M. & Hunt, S, D. (1994) The commitment- trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*. Vol 58. No 3. pp 20-38.
- Svenning, C. (1997). *Metodboken*. Lorentz Förlag. Eslöv. ISBN 91-972961-0-4.
- Wilkinson, I, F. & Young, L, C. (1994). Business Dancing – the nature and role of inter-firm relations in business strategy. *Asia-Australia Journal of Marketing*. Vol 2. No 1. pp 67-79.
- Yoshino, M, Y. & Rangan, U, S. (1995). *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. ISBN 0-87584-584-3.

BILAGA 1

Intervju guide

<i>Namn:</i>
<i>Ålder:</i>
<i>Hur länge har du varit verksam inom branschen?</i>
<i>Tid i nätverket:</i>
<i>Varför valde du detta nätverk?</i>
<i>Funktion i nätverket:</i>
<i>Har du eller har du haft andra funktioner i nätverket, i så fall vilka?</i>
1. Vad krävs av en aktör för att gå med i nätverket?
2. Finns inom nätverket formella och informella regler? Ge, exempel.
3. Vilka fördelar ser du med nätverket, mot att vara enskild aktör?
4. Vilka nackdelar ser du med nätverket, mot att vara enskild aktör?
5. Finns det konkurrens inom nätverket?
6. När kan det uppstå konflikter mellan aktörerna?
7. Hur ser du på din möjlighet att påverka beslut inom nätverket?
8. Vilka typer av utbyten finns mellan aktörerna i nätverket?
9. Hur fungerar kommunikation mellan aktörerna i nätverket?
10. Vilka åtgärder genomförs för att kommunicera ut nätverkets mål och syfte?
11. Vilka andra typer av problem finns det inom nätverket?
12. Vad ligger till grunden för dessa problem?
13. Vilka åtgärder vidtas för att motverka de problem som uppstår?