

Administrativ styrning av strategiska nätverk

En studie av två nätverk

Jonas Keisu
Linda Wahlberg

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Ekonomistyrning

FÖRORD

Vi vill ta tillfället i akt och tacka alla som på olika sätt hjälpt oss under arbetets gång. Först och främst vill vi tacka Mats Westerberg och Joakim Wincent för deras engagemang och hjälpsamhet. Vi vill också tacka de båda nätverkens ledningar och medlemsföretag för deras delaktighet i undersökningen. Utan deras medverkan hade inte denna uppsats kunnat genomföras. Vi hoppas att vårt resultat kan komma till användning för de båda nätverkens fortsatta arbete.

Jonas Keisu och Linda Wahlberg

SAMMANFATTNING

När grupper av företag samverkar för att uppnå gemensamma och individuella mål kallas fenomenet för ett nätverk. Samverkan är idag ett hyllat medel för att stärka företags konkurrensförmåga. Inom strategiska nätverk uppfattas den administrativa ledningen som ansvarig för nätverkets utveckling. Syftet med detta arbete har varit att beskriva hur den administrativa ledningens roller och styrfunktioner uppfattas och värderas av både den administrativa ledningen själva och företagen i nätverket. För att kunna uppnå vårt syfte har vi använt oss av befintlig teori och en empirisk studie som omfattas av två redan etablerade nätverk. Vår studie visar att viktiga roller och styrfunktioner för en administrativ ledning är målstyrning, aktivitetssamordnare, kreatör, inspiratör, resurssamordnare och kontaktskapare. Vi anser att nätverksledningarnas uppfattning kring deras roller och styrfunktioner stämmer bra överens med vad vi hittat i teorin om hur ett nätverk bör styras. Nätverksföretagens förväntningar på nätverksledningen har däremot inte legat på en alltför hög nivå vilket tyder på att det finns förbättringspotential för de administrativa ledningarna. Det bör däremot beaktas att båda nätverksledningarna vill att nätverksföretagen skall vara så självgående som möjligt, vilket kan vara en bidragande orsak till de något låga förväntningarna. Orsaken till att nätverksledningarna vill ha självgående nätverksföretag grundar sig i att nätverksledningarna kanske inte finns kvar för all framtid. Det är i så fall en fördel om företagen kan klara sig själva.

ABSTRACT

When a group of companies cooperate to achieve common and individual goals the phenomenon is called a network. Cooperation is today a celebrated tool for strengthening companies' competitive ability. In strategic networks, the administrative organization is often held responsible for the development of the network. The purpose of this paper is to describe how the roles and control functions of the administrative organization are perceived and valued both from the perspective of the administrative organization themselves and from the perspective of the companies in the network. We have used existing theory and performed an empirical study of two already existing networks in order to achieve our purpose. The study showed that important roles and control functions for an administrative section is to work with overall objectives, activity coordination, instil creativity and inspiration, coordinate resources, and as broker of contacts. The examined administrative organizations view about their own roles and control functions is in line with the existing theory about how a network should be controlled. The network companies' expectations on the administrative section are on a relatively low level, which indicates that there is room for improvement for the administrative organization. However, the administrative organizations want the companies in the network to be as self-sustained as possible, since the administrative organization may not be around in the future. This could be a contributing reason to the low expectations.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Nätverk – en introduktion.....	1
1.2 Administrativ styrning av strategiska nätverk	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Definitioner	3
2 METOD	4
2.1 Synsätt och vetenskaplig metod.....	4
2.2 Litteratursökning – ett första steg.....	4
2.3 Urval.....	5
2.4 Datainsamling.....	5
2.4.1 <i>Telefonintervjuer med nätverksledningarna</i>	<i>5</i>
2.4.1.1 <i>Operationalisering.....</i>	<i>5</i>
2.4.2 <i>Enkätundersökningen med nätverksföretagen</i>	<i>6</i>
2.4.2.1 <i>Operationalisering.....</i>	<i>6</i>
2.4.3 <i>Bortfall</i>	<i>7</i>
2.4.4 <i>Registrering av insamlad data</i>	<i>7</i>
2.5 Problem under arbetets gång.....	8
3 REFERENSRAMAR.....	9
3.1 Strategiska nätverk.....	9
3.1.1 <i>SME-nätverk</i>	<i>10</i>
3.1.2 <i>Ett nätverks struktur.....</i>	<i>10</i>
3.1.3 <i>Nätverkssynsättet</i>	<i>11</i>
3.1.3.1 <i>Det unika med nätverk</i>	<i>12</i>
3.1.3.2 <i>En nätverksmodell</i>	<i>13</i>
3.2 Ett nätverks utveckling.....	15
3.2.1 <i>Varseblivningsfasen</i>	<i>15</i>
3.2.2 <i>Utkristalliseringsfasen</i>	<i>16</i>
3.2.3 <i>Tillväxtfasen.....</i>	<i>16</i>
3.3 Styrning.....	17
3.3.1 <i>Den nätverksorienterade skolan</i>	<i>17</i>
3.3.2 <i>Styrningsmekanismer inom nätverk.....</i>	<i>18</i>
3.3.3 <i>Projektledning.....</i>	<i>18</i>
3.4 Den administrativa ledningens roller och funktioner enligt teorin.....	18
3.4.1 <i>En administrativ enhet</i>	<i>18</i>
3.4.2 <i>Målstyrning</i>	<i>19</i>
3.4.3 <i>Aktivitetssamordnare</i>	<i>19</i>
3.4.4 <i>Kreatör, inspiratör och resursutvecklare</i>	<i>19</i>
3.4.5 <i>Kontaktskapare</i>	<i>19</i>
4 TVÅ NÄTVERK OCH DESS ADMINISTRATIVA STYRNING	21
4.1 Nätverken.....	21
4.1.1 <i>Träinnova.....</i>	<i>21</i>
4.1.1.1 <i>Den administrativa ledningen</i>	<i>22</i>
4.1.2 <i>Ywood.....</i>	<i>22</i>
4.1.2.1 <i>Den administrativa ledningen</i>	<i>23</i>

4.2 Nätverkens aktörer och deras syn på nätverksledningarna	24
4.2.1 Nätverkens aktörer	26
4.2.2 Förväntningar på den administrativa ledningen	26
4.2.2.1 Produkt-, marknads- och produktionsutveckling	27
4.2.2.2 Samverkan	27
4.2.3 Nätverksledningen som kontaktskapare	28
4.2.4 Helhetsintryck av nätverksledningen	29
4.2.5 Kompetensförlust	29
4.2.6 Nätverksledningen och framtiden	30
4.3 Nätverkens utveckling	24
5 ANALYS AV TEORI OCH EMPIRI	31
5.1 Den administrativa ledningens roller och styrfunktioner	31
5.1.1 Målstyrning	31
5.1.1.1 Den administrativa ledningens åsikter	31
5.1.1.2 Vår slutsats	32
5.1.2 Aktivitetssamordnare	32
5.1.2.1 Den administrativa ledningens åsikter	32
5.1.2.2 Nätverksföretagens åsikter	32
5.1.2.3 Vår slutsats	33
5.1.3 Kreativ, inspiratör och resursutvecklare	33
5.1.3.1 Den administrativa ledningens åsikter	33
5.1.3.2 Nätverksföretagens åsikter	33
5.1.3.3 Vår slutsats	34
5.1.4 Kontaktskapare	35
5.1.4.1 Den administrativa ledningens åsikter	35
5.1.4.2 Nätverksföretagens åsikter	35
5.1.4.3 Vår slutsats	36
5.1.5 Nätverksledningen och framtiden	36
5.2 Sammanfattande slutsats	37
REFERENSLISTA	38
BILAGA 1	I
BILAGA 2	II
BILAGA 3	VI

1 INLEDNING

Under detta kapitel kommer vår problemdiskussion att presenteras tillsammans med vårt syfte. Genom att läsa detta skall läsaren få en inblick i vad uppsatsen handlar om.

1.1 Nätverk – en introduktion

Ett mindre företag har sällan själv alla de resurser som behövs för att kunna konkurrera framgångsrikt. Med resurserna menas bland annat kompetens, kapital, information, lokaler och administrativt stöd. Lösningen på en sådan resursbrist kan vara att företag väljer att samverka med andra företag. (SOU 1998:92) När grupper av företag samverkar för att uppnå gemensamma och individuella mål kallas fenomenet för ett nätverk. Enligt Bengtsson et al (1998) går det att tala om en kraftig ökning av samverkan i nätverk. Samverkan ligger i tiden och är ett hyllat medel för att stärka företags konkurrensförmåga. Genom att samverka med andra företag kan aktörerna gemensamt stärka sin ställning. Enligt SOU 1998:92 gynnar samverkan både det enskilda företaget och näringslivet i stort. I Sverige har intresset för att stimulera svenska småföretag till samverkan växt. Även inom EU finns ett intresse för samverkan. Där är samarbete mellan företag ett prioriterat område.

Det finns synonymer till begreppet nätverk och bland dessa kan, förutom samverkan, även samarbete och allians nämnas. Utbult (2000) säger att forskare i USA började studera samarbetsformer redan i början av 1950-talet. Enligt Gustavsen och Hofmaier (1997) fanns intresset för samarbete som ett led i rehabiliteringsprogram för människor med sociala problem. Vid samma tidpunkt började det också talas om att innovationer lättare kunde spridas genom personkontakter. Med utgångspunkt i detta har tanken på samarbete mellan formellt fristående enheter spritt sig. Det talades länge om *samverkan* och det var inte förrän i början av 1990-talet som begreppet *nätverk* började användas flitigt. (ibid.)

Självva ordet nätverk innebär ett antal faktorer som står i relation till varandra. Inom företagsekonomi kan begreppet nätverk användas både för att beskriva en organisationsform inom ett företag och för att skildra samspelet mellan olika företag (ibid.). Utbult menar att det på en allmän nivå går att definiera nätverk som "ett antal enheter som är sammankopplade på något sätt" men när nätverk består av människor är det inte lika lätt att definiera. Detta har lett till ett antal olika definitioner men forskare tycks i alla fall ha enats kring att det gemensamma för nätverk är att företag delar på resurser och kontroll för att uppnå gemensamma mål. Ager et al (1999) är ett exempel på en författare som definierar nätverk som grupper av företag som samverkar för att uppnå gemensamma och individuella mål. Axelsson (1996) menar att det går att urskilja två principiellt viktiga definitioner på nätverk. Den första definitionen kommer från Cook och Emerson (1978) men återges av Axelsson (1996). Definitionen säger att nätverk är grupper av två eller flera sammankopplade relationer. Det som betonas är aktiviteter och utbytesrelationer. Den andra definitionen kommer från Van de Ven och Ferry (1980) men återges också den av Axelsson (1996). Denna definition talar om nätverk som det totala

mönster av relationer inom en grupp av organisationer vilka agerar för att uppnå gemensamma mål. Det som betonas är just gemensamma mål men också kompletterande resurser. En viktig del i denna definition av nätverk är strukturella inslag som till exempel aktörers positioner, nätverkets struktur och allianser. Detta kan ses som ett alliansperspektiv på nätverk och är den typ av nätverk som ofta kallas strategiska nätverk. (ibid.)

Human och Provan (1997) talar om "small and medium sized enterprise networks", SME-nätverk, vilka är just strategiska nätverk. Dessa författare definierar SME-nätverk som avsiktligt formade grupper bestående av små och medelstora företag. Dessa företag är geografiskt nära varandra och befinner sig inom samma bransch, med möjlighet att dela på input och output.

1.2 Administrativ styrning av strategiska nätverk

Enligt Lundberg (2005) är det tillkomsten som är utmärkande för strategiska nätverk. Dessa skapas vid en viss tidpunkt genom en vision om samverkansfördelar. Den bakomliggande idén är att sammanföra aktörer som i utgångsläget inte har så många egna kontakter. Strategiska nätverk har ofta en begränsad tid till sitt förfogande eftersom det är vanligt att olika medel skjuts till utifrån. Dessa medel är ofta kopplade till en bestämd projektperiod där en vanligt förekommande tidsperiod är 3-4 år. En viktig del i strategiska nätverk är nätverkets struktur. Enligt Ljung (1997) utgörs strukturen i ett nätverk av det administrativa systemet, vilket utformats för att bestämma nätverksmedlemmarnas roller. Det går att beskriva ett nätverks struktur med hjälp av fyra dimensioner. Dessa är formalisering, komplexitet, centralisering och intensitet. Human och Provan (1997) talar om struktur och resultat inom SME-nätverk. Genom att involvera sig i ett SME-nätverk kan företaget få resultat i form av både ekonomiska och ickeekonomiska resultat. Dessa resultat är beroende av att det råder en områdeslikhet mellan företagen och nätverkets struktur. Slutsatsen indikerar att medlemsföretagen verkar uppnå konkreta fördelar genom att medverka i nätverk. Human och Provan visar genom sitt arbete att både ekonomiska och ickeekonomiska resultat kan uppnås. (ibid.)

Under några decennier har ett nätverkssynsätt utvecklats med utgångspunkt från Uppsala universitet. Forskargruppen från Uppsala menar att nätverkssynsättet gör det möjligt att öka förståelsen för industriella marknader.(Hultgren 2000) Nätverkssynsättet innebär att enskilda företag ses som beroende av omkringliggande företag. Enligt Hammarqvist et al (1993) har ett enskilt företag viktiga relationer till andra företag och dessa relationer går både framåt, bakåt och åt sidan. Relationerna fungerar som bindningar mellan företagen. En av dessa bindningar är den administrativa bindningen. Inom ett nätverk förekommer många rutiner och system av administrativ karaktär. De administrativa rutinerna handlar ofta om informationshantering för att hålla ihop verksamheten och är uppbyggda av normer och regler. För att öka effektiviteten är det vanligt att det skapas informationssystem som spänner över flera olika aktörer.(Håkansson & Snehota 1995)

I strategiska nätverk har medlemsföretagen inte någon aktiv del i samverkansprocessen utan de uppfattar den administrativa avdelningen, nätverksledningen, som ansvarig för

nätverkets utveckling. Lundberg säger att nätverksledningen har möjlighet att påverka medlemsföretagen genom intern marknadsföring av nätverkets olika aktiviteter. Eftersom dessa aktiviteter kan sägas konkurrera med medlemsföretagens ordinarie verksamhet vad gäller tid och resurser har nätverksledningen en roll som kreatör och inspiratör. Denna roll kräver olika slags kompetenser som till exempel intern marknadsföring, processhantering, konfliktlösning och hantering av mål och medel. En viktig del i det strategiska nätverket är målöverensstämmelse. Det är nätverksledningens uppgift att försöka åstadkomma en samstämmig syn på nätverkets mål och syften med verksamheten. Om detta inte görs så kan konflikter uppstå inom nätverket (ibid.).

En nätverksledning kan se ut på olika sätt och behöver nödvändigtvis inte arbeta med exakt samma saker. Vi har valt att studera två olika strategiska nätverk och dess ledningar för att kunna beskriva hur den administrativa ledningens roller och funktioner uppfattas och värderas.

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva hur den administrativa ledningens roller och styrfunktioner uppfattas och värderas av både den administrativa ledningen och de företag som är medlemmar i strategiska nätverk.

1.4 Definitioner

I arbetet talar vi om administrativ ledning och nätverksledning. Båda uttrycken används i detta arbete synonymt och vi syftar till den styrande funktionen inom nätverk. De båda nätverken kallar sin ledning för projektledning men vi har som sagt valt termen administrativ ledning.

2 METOD

För att vår uppsats skall kunna värderas och testas av utomstående har vi i detta kapitel beskrivit vårt tillvägagångssätt. Här kan läsaren se hur vi har arbetat för att komma fram till resultatet och vilka problem som korsat vår väg.

2.1 Synsätt och vetenskaplig metod

I detta arbete använde vi oss av analysynsättet (Denscombe, 2000) genom att vi utgick från att verkligheten var objektiv. Med detta följde att det var möjligt att göra generaliseringar av olika slag. Utan dessa generaliseringar kunde vi inte dra några slutsatser av de telefonintervjuer som vi gjorde med nätverksföretagen. Det går att ana vissa inslag av aktörssynsätt genom de telefonintervjuer som vi genomförde med de båda nätverksledningarna. Där fick respondenterna med egna ord beskriva sina roller och funktioner. I samband med detta kan det inte uteslutas att olika personer tolkar verkligheten på olika sätt.

Den vetenskapliga metod som vi använde oss av var en kombination av både induktion och deduktion. (Arbnor & Bjerke, 1994) Med induktion menas att ny information inhämtas medan det med deduktion menas att redan befintlig information används.(ibid.) De induktiva inslagen går att hänföra till hur vi använde oss av den information vi fick via telefonintervjuerna med de båda nätverksledningarna. Deras svar på frågorna fick till viss del ligga till grund för hur enkätfrågorna till nätverksföretagen skulle utformas. Vi använde oss även av redan befintlig teori om nätverk och styrningen av dessa och därför finns även inslag av deduktion. Utifrån befintliga teorier utformade vi lämpliga frågeställningar till både nätverksledningarna och nätverksföretagen. Detta motsvarar vår deduktiva metod.

2.2 Litteratursökning – ett första steg

Arbetet med denna uppsats började med en litteratursökning där letandet gick ut på att hitta användbara teorier till vår problemdiskussion och referensram. För att hitta viktig information om nätverk och styrningen av dessa använde vi oss först av skriftliga källor. Dessa källor utgjordes av böcker och artiklar ur vetenskapliga tidskrifter och vi försökte bedöma dessa källor utifrån deras innehållsmässiga kvalitet. Med hjälp av Luleå Tekniska Universitets bibliotek och dess olika sökmotorer sökte vi på ord som "nätverk", "strategiska nätverk", "samverkan", "Network" och "SME-networks". Vi tittade i olika verks referenslistor och skapade oss på så sätt en uppfattning om vilka källor som kunde vara intressanta utifrån vårt syfte. Vi upptäckte att det fanns mycket skrivet om nätverk men inte så mycket om deras administrativa styrning. Arbetet med att sälla bland funnen information ledde oss till, en för vårt syfte, lämplig referensram.

Vi använde oss även av fakta som vi hittade på Internet. Vid denna typ av fakta kan det ibland vara svårt att fastställa dess trovärdighet eller veta vem som är upphovsmannen. Därför har vi varit särskilt uppmärksamma kring detta. Genom denna litteratursökning

förvärvade vi en teoretisk förståelse och med denna kunskap kunde vi gå vidare i vårt arbete.

2.3 Urval

Vårt syfte var att titta på hur den administrativa ledningens roller och funktioner uppfattades och värderades av både den administrativa ledningen och de företag som var medlemmar i strategiska nätverk. Den empiriska studien omfattades av två nätverk, vilka utgjorde ett bra urval eftersom de redan var etablerade som nätverk. Det finns endast en begränsad mängd med redan fungerande nätverk som har en fungerande nätverksledning. Dessutom hade vi access till nätverken genom att en uppföljning av en tidigare studie av de båda nätverken skulle göras. Genom att vi hjälpte till med uppföljningen fick vi tillgång till företagen och kunde på så sätt genomföra vår studie. Inom nätverken intresserade vi oss bara för de företag som aktivt deltog i nätverket och dess aktiviteter. Många företag var med i nätverket men inte aktivt. Eftersom dessa företag på sin höjd tog del av information via nyhetsblad var de inte intressanta ur vår synvinkel.

2.4 Datainsamling

Vår datainsamling har varit uppdelad i två delar. Den första delen utgjordes av telefonintervjuer med personer ur de båda nätverksledningarna. Denna del utförde vi på egen hand medan det på den andra delen av datainsamlingen var fler personer inblandade. Vi var nämligen två uppsatsgrupper som delade på arbetet och det insamlade materialet. De båda delarna skilde sig åt på flera sätt och därför presenteras de under var sin rubrik.

2.4.1 Telefonintervjuer med nätverksledningarna

Vår undersökning började med att vi, med hjälp av vår referensram, arbetade fram några frågor som de båda nätverksledningarna skulle besvara. Genom funna teorier fick vi fram ett antal roller och funktioner som kunde tillskrivas en administrativ ledning. Syftet med dessa frågor var att få fram vilka roller och funktioner var och en i de båda nätverksledningarna ansåg sig ha. I dessa intervjuer använde vi oss av en frågemall med öppna frågor, vilka finns redovisade som bilaga 1.

2.4.1.1 Operationalisering

Den frågemall som vi använde oss av var uppdelad på fyra frågor. Vi gjorde dessa frågor öppna för att intervjupersonerna skulle få berätta med egna ord och inte känna sig styrda av färdiga svarsalternativ. Samtliga frågor har vi själva kommit fram till genom att ha funderat på vad teorin sagt och sedan bestämt oss för vad vi behövde för att kunna gå vidare med del två i datainsamlingen. Första frågan handlade om vilken roll intervjupersonen hade inom nätverket. Vi ville med denna fråga få fram vad varje person sysslade med och få dem att beskriva sitt arbete med egna ord. Andra frågan handlade om hur ett nätverk styrs och vi ville med denna fråga få intervjupersonen att med egna ord berätta hur denne uppfattade styrningen. Den tredje frågan handlade om vilket resultat som intervjupersonen ville uppnå med nätverket. Genom denna fråga ville vi få fram

vilka mål som intervjupersonerna arbetade efter men även deras egen syn på nätverket. I den sista frågan bad vi intervjupersonen komma med förslag på frågor till nätverksföretagen. Vi ville på detta sätt få fram vad nätverksledningen ville få svar på från nätverksföretagens sida för att sedan kunna använda detta till vår andra del i datainsamlingen. Svaren vi fick från samtliga intervjuer nedtecknades vid intervjutillfället. Under intervjuerna fanns det ibland möjlighet att ställa följdfrågor med dessa finns inte redovisade i frågemallen.

2.4.2 Enkätundersökningen med nätverksföretagen

I vår andra del av datainsamlingen använde vi oss av en surveyundersökning. Surveyundersökning är en forskningsstrategi där många olika metoder kan användas. (Denscombe, 2000) Den metod vi valde för denna undersökning var intervjuer. Eftersom de företag som var föremål för vår undersökning återfanns över en relativt stor yta valde vi att göra telefonintervjuer. Denna metod anses av bland annat Denscombe (2000) som både billigare och snabbare än intervjuer ansikte mot ansikte. Fördelen med en surveyundersökning är att det går att samla in stora mängder data. Nackdelen är bland annat att undersökningen är förenad med urvalsproblem och bortfallsproblem. (ibid.)

Det var sammanlagt cirka 90 företag som skulle kontaktas och varje intervju tog cirka 40 minuter att genomföra. Vi började med att, tillsammans med den andra uppsatsgruppen, fastställa ett datum då intervjuerna skulle vara färdiga. De företag som vi inte lyckades kontakta innan detta datum skulle falla utanför studien. Efter första intervjudagen insåg vi att det fanns vissa svårigheter kring intervjuerna. Många av de företag som ingick i undersökningen var små företag inom träförädlingsbranschen. Av dessa var det många som inte hade tid att ställa upp på en intervju på en gång utan ville istället boka en tid längre fram. Vi bestämde ganska omgående att vi skulle förlänga intervjuperioden med några dagar så att vi skulle få in fler svar.

2.4.2.1 Operationalisering

I telefonintervjuerna med nätverksföretagen användes en standardiserad enkät där respondenterna skulle svara på frågorna med hjälp av en skala. Eftersom det var fyra personer som genomförde intervjuerna krävdes det tydliga instruktioner så att varje telefonintervju genomfördes på liknande sätt. Samtliga fyra intervjuare använde sig av färdiga mallar över vad som skulle sägas. Det förberedes även svar på tänkbara frågor som respondenterna kunde ha, allt för att varje respondent skulle bli bemött på samma sätt.

Telefonintervjuerna var indelade i tre delar. Den första delen var en uppföljning på en tidigare studie över de båda nätverken. I denna del skulle respondenterna svara på en mängd påståenden med hjälp av en femgradig skala. Den andra delen bestod av frågor från en annan uppsatsgrupp och där var det en sjugradig skala som användes. Den tredje delen av intervjun bestod av våra frågor angående nätverksledningen. Även dessa frågor skulle besvaras med hjälp av en sjugradig skala. Frågemallen för dessa frågor återfinns i bilaga 2. De första fyra frågorna handlade om nätverksföretagens förväntningar. Med

hjälp av dessa frågor ville vi få fram vilka förväntningar som fanns på nätverksledningarna och hur dessa uppfyllts. Här använde vi oss delvis av vad teorin sagt men även vad nätverksledningarna själva sagt om sina roller. Den femte frågan handlade om hur nöjda nätverksföretagen var med nätverksledningens arbete som helhet. Anledningen till att vi ställde denna fråga var att vi ville få fram hur nätverksledningens arbete värderades. Den sjätte och sjunde frågan handlade om vilken hjälp nätverksföretagen hade fått med att skapa kontakter både inom som utanför nätverket. Denna fråga valdes därför att teorin sagt att en viktig roll för en nätverksledning är kontaktskapare. Den åttonde och nionde frågan handlade om nätverksledningens framtid och vi ville på detta sätt få veta hur nätverksföretagen såg på ett fortsatt arbete. Detta var nämligen något som en del ur nätverksledningen ville ha svar på. Den sista frågan gick ut på att nätverksföretagen skulle få berätta med egna ord vad de tyckte att nätverksledningen skulle arbeta med i framtiden. Denna fråga ställdes av den anledningen att det kunde vara intressant för nätverksledningarna att veta. Genom denna fråga har vi fått en fingervisning om vad nätverksföretagen anser sig behöver hjälp med. Svaren på dessa frågor har vidarebefordrats till nätverksledningarna i sin helhet.

2.4.3 Bortfall

När intervjuperioden var över insåg vi att många av respondenterna var att betraktas som bortfall. Av 90 företag var det 49 stycken som vi bedömde som bortfall. En anledning visade sig vara att de inte nätverkade utan bara tog del av information kring nätverket. En annan anledning var att företagen inte hade tid att svara på våra frågor. Många var inne i en häktisk period och hade inte möjlighet att avvara tid för en intervju under intervjuperioden. En del av dessa hade gärna ställt upp en annan tidpunkt men eftersom vi inte hade möjlighet att förlänga intervjuperioden så blev även dessa företag bortfall. Ännu en anledning var att vissa företag inte ville ställa upp på en intervju, oavsett tidpunkt. De företag som vi fortfarande inte hade fått kontakt med när intervjuperioden var slut betraktade vi som bortfall. En del av dessa gick det inte att få något telefonnummer till medan en del inte svarade alls när vi ringde.

2.4.4 Registrering av insamlad data

Efter den genomförda datainsamlingen började arbetet med att registrera hur respondenterna hade svarat. Vi använde oss av Excel där vi skrev in all fakta om företagen, såsom företagsnamn, respondentens namn och befattning, telefonnummer, antal anställda, antal projekt de medverkade i samt vilket nätverk de samverkade i. Därefter matade vi in vilka val de gjorde på respektive fråga. De företag som vi klassade som bortfall registrerades endast med företagsnamn och vilket nätverk de tillhörde. När arbetet med registreringen var avslutat använde vi den inmatade informationen till att skapa diagram. (Se bilaga 3) Varje fråga blev ett eget diagram som på ett överskådligt sätt presenterade utfallen. Med dessa diagram som utgångspunkt började vi vårt arbete med att analysera vad vi fått fram.

2.5 Problem under arbetets gång

Ett problem som vi stött på under arbetets gång har vi redan behandlat och det handlar om graden av bortfall. Många företag fick vi lov att betrakta som bortfall, vilket gjorde att andelen intervjuade företag blev betydligt mindre än vad vi från början trodde. Vi anser däremot att vi inte kunnat agera annorlunda än vi gjorde för att få fram intervjuer. Under samtalen med företagen förstod vi att det var en häktisk period för många, vilket gjorde att flera företag inte kunde delta även om de ville. Eftersom vi själva arbetade under en deadline kunde vi inte genomföra intervjuerna under en längre period än två veckor.

Ett annat problem som vi funderat kring är det faktum att vi varit två olika uppsatsgrupper som samarbetat. Vi har på detta sätt fått möjlighet att nå fler företag på kortare tid men problemet ligger i den överskottsinformation som följer med att vi talade med respondenterna via telefon. Det kommer en del kommentarer och åsikter under samtals gång som kanske inte alltid antecknats ned. Det finns alltså en risk att vi gått miste om en del information som den andra uppsatsgruppen fått ta del av. Vi bedömer däremot att den allra viktigaste informationen ändå kommit oss tillhanda genom de enkätfrågor som vi arbetat fram.

Reliabilitet är ett mått på undersökningens tillförlitlighet. Det handlar bland annat om hur noggranna vi varit vid informationsbearbetningen och hur mätningarna har utförts. (Eriksson, 1978) Vid informationsbearbetningen har vi hela tiden kontrollerat allt vi gjort flera gånger. Ett problem kan vara att vi vid inmatningen av informationen har skrivit fel siffra. Detta har vi försökt undvika genom att den ena har läst svarssiffran och den andra har upprepat och registrerat. Trots detta kan det finnas felaktiga registreringar. För att få fram så tydliga frågor som möjligt har vi tagit hjälp av både vår handledare Mats Westerberg och Ywoods projektledare Ingeli Gagner. Vi har av dessa personer fått tips på formuleringar så att respondenterna skulle förstå frågorna. Vi har varit noga med att inte använda för krångliga termer utan hållit oss till enkla formuleringar. På så sätt har vi minskat risken för missuppfattningar. Under intervjuerna märkte vi att det inte fanns några svårigheter eftersom respondenterna svarade utan att behöva fråga vad vi menade. Detta anser vi har påverkat reliabiliteten positivt. Det som kan ha påverkat reliabiliteten negativt är de bortfall som förekommit i undersökningen.

Validitet handlar om förmågan att mäta det som skall mätas. (Arbnor & Bjerke, 1994) För att öka validiteten har vi vid enkätens utformning varit noga med att vid varje steg försöka utgå från vårt syfte. Eftersom det är uppsatsens syfte som legat i fokus så har det minskat riskerna för att mäta eller undersöka någonting annat.

3 REFERENSRAMAR

Vårt syfte med uppsatsen är att beskriva hur den administrativa ledningens roller och styrfunktioner uppfattas och värderas av både den administrativa ledningen och de företag som är medlemmar i strategiska nätverk. För att kunna uppfylla detta syfte har vi letat efter lämpliga referensramar. Under detta kapitel presenteras de teorier som vi anser är relevanta i förhållande till vårt syfte. Vi börjar med att beskriva strategiska nätverk för att sedan tala om nätverks utveckling. Därefter behandlar vi ämnet styrning för att i slutet av kapitlet presentera ett avsnitt som kort sammanfattar vilka roller och funktioner som den administrativa ledningen har enligt den funna teorin.

3.1 Strategiska nätverk

Det finns ett perspektiv på nätverk som kan betraktas som ett alliansperspektiv. En sådan typ av nätverk är strategiska nätverk, vilka är framplanerade och inte framväxta. Enligt Axelsson (1996) definieras dessa nätverk som "det totala mönster av relationer inom en grupp av organisationer som agerar för att uppnå gemensamma mål". Det som betonas är gemensamma mål och kompletterande resurser. Ett viktigt inslag i detta nätverk är aktörers positioner och nätverkets struktur. Det går alltså att se nätverk som allianser där aktörer går samman för att uttryckligt samarbeta. Enligt Melin (2002) utgörs dessa nätverk av en definierad grupp av partners som har gemensamma mål och intressen för nätverket. Axelsson talade ovan om att agera och en del av denna benämning lyfter även Scott (1998), återgett av Melin (2002), fram som viktiga genom att tala om överenskommelser i alliansen, koordinering av aktiviteter samt delning av resurser och kunskap.

Enligt Lundberg (2005) är det själva tillkomsten som är utmärkande för strategiska nätverk. Denna typ av nätverk skapas nämligen vid en viss tidpunkt genom en framtidssyn om olika samverkansfördelar. Den bakomliggande idén är att sammanföra aktörer som i utgångsläget inte har så många egna kontakter. Strategiska nätverk har ofta en begränsad tid till sitt förfogande. Det är vanligt att olika medel skjuts till utifrån en viss projektperiod och i detta samband är en vanlig tidsperiod 3-4 år. (ibid.)

I strategiska nätverk har aktörerna inte någon aktiv del i själva samverkansprocessen. Deltagarna i ett strategiskt nätverk uppfattar projektledningen som ansvarig för utvecklingen i nätverket. Eftersom deltagandet i ett strategiskt nätverk är frivilligt kan inte nätverksledningen påverka aktörerna på annat sätt än genom intern marknadsföring av nätverkets aktiviteter. Nätverksledningen i ett strategiskt nätverk får genom detta en roll som kreatör och inspiratör. Denna roll kräver olika slags kompetenser som till exempel intern marknadsföring, processhantering, konfliktlösning och hantering av mål och medel. En viktig del i det strategiska nätverket är målöverensstämmelse. Det är nätverksledningens uppgift att försöka åstadkomma en samstämmig syn på nätverkets mål och syften med verksamheten. Om detta inte görs så kan konflikter uppstå inom nätverket. (ibid.)

3.1.1 SME-nätverk

Human och Provan (1997) talar om "small and medium sized enterprise networks", så kallade SME-nätverk. Dessa nätverk definieras som avsiktligt formade grupper, bestående av små och medelstora vinstdrivande företag. Dessa företag är geografiskt nära varandra och befinner sig inom samma bransch, med möjlighet att dela på ingående och utgående effekt. Företagen sätter direkt igång med en ömsesidig påverkan av varandra. Denna ömsesidiga påverkan kan inkludera bland annat gemensam produktion, marknadsföring och produktutveckling.

SME-nätverk är begreppsmässigt skiljda från andra typer av företagsarrangemang som till exempel joint ventures, förbund och branschföreningar. Det går att se skillnaderna genom tre aspekter. (ibid.) Dessa aspekter är:

- **Syftet.** SME-nätverk är i allmänhet uppbyggda för att skapa ett forum för direkta och gemensamma affärsaktiviteter mellan nätverksmedlemmarna. Inom detta område får nätverksledningen en viktig roll eftersom det krävs någon form av samordning för att aktiviteterna skall bli så bra som möjligt. (ibid.) Detta kan knytas till vad Scott sa om koordinering av aktiviteter. Denna roll är en viktig del i ett strategiskt nätverk.
- **Ömsesidigt beroende.** Enligt Human och Provan (1997) saluför SME-nätverk komplexa ömsesidiga beroenden där det är medlemmarna som står för den ingående effekten och får en utgående effekt från de andra. Det ömsesidiga beroendet är oftast samordnat genom nätverksföretagen själva med hjälp av den administrativa ledningen. (ibid.)
- **Medlemskaps kriterium.** Human och Provan (1997) säger att SME-nätverkens kriterium för medlemskap betonar geografisk närhet och kärnkompetens bland medlemmarna. Det handlar om att få företagen att utföra saker som de inte skulle kunna utföra var för sig. (ibid.)

3.1.2 Ett nätverks struktur

Begreppet struktur diskuteras enligt Andersson (2001) av många forskare. Många gånger sker diskussionen i samband med begreppet strategi. En del hävdar att ett företags strategi är förutbestämmande för företagets struktur. (Chandler 1962) Andra kritiserar detta och menar istället att en viss struktur ger upphov till att nya strategier träder fram. (Mintzberg 1990) Enligt Andersson råder det i alla fall relativt stor enighet kring att strategi handlar om företagets långsiktiga inriktning.

Enligt Ljung (1997) utgörs strukturen i ett nätverk av det administrativa systemet, vilket utformats för att bestämma nätverksmedlemmarnas roller. Det går att beskriva ett nätverks struktur med hjälp av fyra dimensioner. Dessa är:

- **Formalisering.** Med nätverkets formalisering menas bland annat de stadgar som reglerar nätverket. Mängden regler som styr nätverksmedlemmarnas beteende bestämmer graden av formalisering. Många regler ger hög formaliseringsgrad medan få regler ger låg formaliseringsgrad. (ibid.)

- **Komplexitet.** Komplexiteten i strukturen avgörs av antalet aktörer som behövs för att nätverket skall agera som en enhet. I samband med att antalet aktörer ökar så ökar även behovet av formalisering. Anledningen är att stora problem kan uppstå i ett nätverk när dess medlemsantal blir för stort. Det är svårt att ange ett optimalt antal aktörer eftersom komplexiteten även avgörs av antalet funktioner som samordnas. Ju fler funktioner som omfattas av samarbetet, desto färre bör antalet aktörer vara. Annars kan nätverket bli alltför svårhanterligt och invecklat. Däremot finns det en styrka i att många deltar vid själva uppbyggnaden av ett nätverk. Detta grundar sig i att nätverket inte är beroende ett fåtal parter utan kan utvecklas trots eventuella avhopp från olika parter. Det kan i dessa fall sägas att nätverket har fungerat som ett självsanerande system. (ibid.)
- **Centralisering.** Graden av centralisering i ett nätverk avgörs med hjälp av hur resurs- och informationsflödet ser ut mellan deltagarna. Centralisering berör två olika aspekter i ett nätverk. Dessa aspekter är centralisering i beslutfattande och centralisering av informations- och resursflöden. Det går att urskilja två typer av centralisering. Den första är hårt kopplade – centraliserade – nätverk . I dessa nätverk är det stora mängder fysiska resurser som skall flyttas mellan enheterna. Den andra typen av centralisering är löst kopplade – decentraliserade – nätverk, vilka är att föredra i miljöer som är turbulenta och där det sker snabba förändringar. (ibid.)
- **Intensitet.** Nätverkets intensitet utgörs av frekvensen i informationsflödet och av mängden resursflöden. När resursflödet ökar uppstår ett kritiskt skede i nätverket. En ökning av resursflödet ger automatiskt en ökning av kommunikationsbehovet, vilket tar mycket tid. För att lösa detta standardiseras rutinerna för utbytet inom nätverket. Ökad intensitet i resursutbytet ökar komplexiteten samt graden av formalisering och centralisering i nätverket. (ibid.)

3.1.3 Nätverkssynsättet

Under några decennier har ett nätverkssynsätt utvecklats med utgångspunkt från Uppsala universitet. Det som har legat i fokus är industriella marknader. Vid en industriell produktion är det vanligt att flera företag samarbetar med varandra kring framförallt produktutveckling och produktion. Forskargruppen från Uppsala, som bland annat består av Håkan Håkansson, Ivan Snehota och Björn Axelsson, menar att nätverkssynsättet gör det möjligt att öka förståelsen för industriella marknader. Genom detta nätverkssynsätt har begrepp och värderingar, med utgångspunkt i den företagsekonomiska forskningen kring förståelsekunskap, utvecklats. (Hultgren 2000)

Nätverkssynsättet innebär att enskilda företag ses som beroende av omkringliggande företag. Enligt Hammarqvist et al (1993) har ett enskilt företag viktiga relationer till andra företag och dessa relationer går både framåt, bakåt och åt sidan. Relationerna fungerar som bindningar mellan företagen och dessa bindningar är:

- **Tekniska bindningar.** En aktör inom ett nätverk måste ta hänsyn till sin omgivning och kan inte på egen hand förändra sin teknologi.(Håkansson & Snehota 1995) Brunsson och Hägg (1992) menar att med tekniska bindningar avses bland annat tekniska anpassningar mellan nätverksföretagen vad gäller produktion och

produktionsteknologi. Exempel på tekniska bindningar är enligt Håkansson och Snehota (1995) elektronisk kommunikation samt distributions- och bokningssystem.

- **Kunskapsmässiga bindningar.** Alla aktörer företräder en kombination av personella resurser, vilka antingen möjliggör eller omöjliggör vissa aktiviteter. Resurser som dessa kallas ofta för företagets viktigaste tillgångar. I nätverkssammanhang krävs det en kunskapsmässig samverkan eftersom den kompletta kunskapen inom en process inte bara finns hos en enda aktör. (Håkansson & Snehota 1995)
- **Tidsmässiga bindningar.** Denna bindning innebär bland annat att kostnaden för kapitalbindningen kan reduceras. (Hammarkvist et al 1993)
- **Sociala bindningar.** Enligt Håkansson och Snehota (1995) är de sociala band som skapas mellan olika aktörer i ett nätverk mycket viktiga för att utveckla ömsesidig trygghet och tilltro. Starka sociala bindningar kan skapas och upprätthållas inom ett nätverk genom yttre bakomliggande skäl såsom yrkesroll, släktskap och gemensam bakgrund. Enligt Brunsson och Hägg (1992) spelar de sociala bindningarna en viktig roll för att hålla ihop relationerna mellan företagen.
- **Administrativa bindningar.** Inom ett nätverk förekommer många rutiner och system av administrativ karaktär. De administrativa rutinerna handlar ofta om informationshantering för att hålla ihop verksamheten och är uppbyggda av normer och regler. För att öka effektiviteten är det vanligt att det skapas informationssystem som spänner över flera olika aktörer. (Håkansson & Snehota 1995)
- **Juridiska bindningar.** Denna bindning består av bland annat avtal som är uppsatta mellan företagen. Det kan till exempel handla om ägandeförhållanden eller olika former av överenskommelser som styr aktörernas förutsättningar för ett agerande inom nätverket. (Håkansson & Snehota 1995)

Nätverkssynsättet har utvecklats inom marknadsföringsområdet och är enligt Andersson (2001) en slags motreaktion till marketing mix-synsättet. Enligt nätverkssynsättet är ett nätverk inte hierarkiskt eller dominerande av en enda aktör. Däremot har nätverkets olika aktörer inte samma makt eftersom deras position i nätverket påverkar deras maktposition. Andersson säger att det råder en debatt kring vad som är viktigast för ett företags utveckling, samarbete eller konkurrens. Enligt nätverkssynsättet skall betoningen främst ligga på samarbete eftersom samarbete medför att nätverkets resurser och aktiviteter utnyttjas. (ibid.)

Håkansson och Snehota (1995) talar om nätverkssynsättets olika kännetecken och säger att dessa riktar sig mot långsiktighet och att relationerna har betydelse i sig. Företagens roller, utveckling och framgång går att förklara genom företagets förmåga att utveckla relationer med andra aktörer. Mellan företagen sker en resursutveckling, som bland annat gäller kunskap, produktutveckling och kapacitetsutveckling. Det är bland annat inom dessa områden som den administrativa ledningen har en viktig roll. (ibid.)

3.1.3.1 Det unika med nätverk

Håkansson och Gadde (1994) talar om det unika med nätverk. Utgångspunkten är en grundläggande definition som säger att ett nätverk består av sammankopplade förbindelser. Om det sker en förändring i en förbindelse så uppstår en effekt i en annan

förbindelse. Kopplingen mellan de olika förbindelserna kan vara både positiva och negativa. Det går att urskilja fyra unika drag hos nätverk som är väsentliga kännetecken för alla nätverk. (ibid.)

Det första är de indirekta effekternas betydelse. Kopplingen mellan olika förbindelser är mycket viktiga eftersom de skapar möjligheter för företag att indirekt kunna påverka ett annat företag. Kopplingarna ger dessutom möjligheter för företagen att använda en dimension för att skapa effekter i en annan. Exempel på detta kan vara ett tekniskt samarbete för att öka volymen. Alla aktiviteter inom ett nätverk kommer att generera en mängd indirekta effekter och det är förekomsten och betydelsen av dessa som är det första unika draget hos nätverk. (Håkansson & Gadde 1994)

Den andra unika draget är att aktiviteterna är reaktioner. Det handlar om att en stor del av ett företags handlande måste ses som effekter på vad andra har gjort tidigare. En åtgärd inom ett nätverk kommer att kunna kopplas till vad som hänt tidigare även om avsikten med åtgärden inte varit denna. När ett visst handlande ses som en reaktion uppfattas den som riktad där handlingen gynnar någon på bekostnad av någon annan. Handlingar har alltså en viss riktning. (Håkansson & Gadde 1994)

Det tredje unika draget är konflikt och samarbete. I vissa avseenden kan en aktör betraktas som en fiende medan samma aktör kan vara en mycket bra samarbetspartner i en annan situation. Följden av detta är att det inom ett nätverk kan pågå en konflikt samtidigt som det pågår ett samarbete. I samband med detta tredje unika drag hos nätverk kan det vara viktigt att komma ihåg att enligt nätverkssynsättet skall betoningen främst ligga på samarbete eftersom det medför att nätverkets resurser och aktiviteter utnyttjas på bästa sätt. (Håkansson & Gadde 1994)

Det fjärde och sista unika draget är behovet av timing. Detta drag hänger samman med den utveckling som finns inom nätverket. Inom nätverk sker en rad utvecklingar, vilket följer av att ett nätverk aldrig är helt stabilt eller i balans. Med utgångspunkt i detta blir timing en viktig faktor. Det gäller att arbeta aktivt med tiden, vilket kräver bland annat tålamod men också en pådrivande kraft. Det handlar i grund och botten om att ta tillfället i akt, annars kommer möjligheten inte tillbaka. (Håkansson & Gadde 1994)

För att förstå dessa kännetecken krävs en djupare analys av nätverken, vilket kan göras med hjälp av en nätverksmodell. Denna modell presenteras i nästa avsnitt.

3.1.3.2 En nätverksmodell

Håkansson och Gadde (1994) använder en nätverksmodell för att beskriva och analysera hur utvecklingen ser ut i ett industriellt nätverk. Denna modell är uppbyggd på tre komponenter, som alla är beroende av varandra. Dessa komponenter är aktörer, aktiviteter och resurser.

En aktör kan, enligt Håkansson och Gadde (1994), antingen vara en enda person eller en sammansatt enhet som kännetecknas av att de utför olika aktiviteter samt kontrollerar

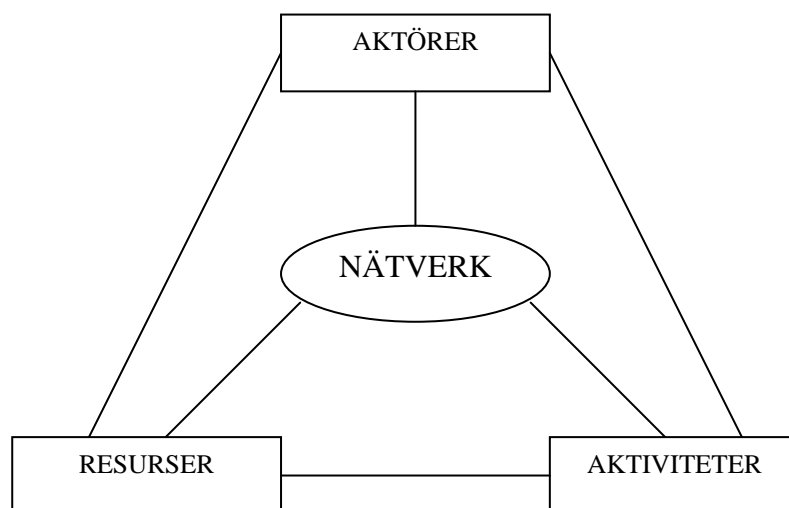
resurserna. De har även kunskap om både aktiviteterna och resurserna. Aktörerna strävar dessutom efter att öka den egna kontrollen över nätverket. Enligt Håkansson och Snehota (1995) kan begreppet aktör användas på tre nivåer. Den första nivån omfattar individer i ett företags organisationsstruktur. Den andra nivån omfattar de aktörsbindningar som existerar mellan olika företag. Den tredje nivån omfattar både individer och kollektiv. Det är nät av aktörer som avser den totala aktörssituationen inom nätverket.

Enligt Håkansson och Gadde (1994) utgörs aktiviteterna av aktörerna och genom dessa aktiviteter sker en resursförbrukning så att andra resurser kan förädlas. Denna komponent inkluderas av omvandlingsagerande, transaktionsagerande, aktivitetscykler samt transaktionskedjor. Enligt Håkansson och Snehota (1995) kan begreppet aktivitet definieras som en sekvens av handlingar riktade mot ett visst syfte. Även begreppet aktiviteter kan användas på tre olika nivåer. Den första nivån är aktivitetsstrukturen, vilken omfattar företagets interna handlingar. Den andra nivån är aktivitetslänkar, vilka uppstår när aktiviteter som tidigare utförts internt övertas av den andra parten. Den tredje nivån är aktivitetsmönster och detta uppstår genom att båda parter i en relation har andra relationer med andra aktörer. (ibid.)

Resurser kan enligt Håkansson och Snehota (1995) omfatta bland annat människor, maskiner och kapital. Även begreppet resurs kan delas in i tre nivåer. Den första nivån är resurssamling, som avser företagets interna resurser. Dessa resurser skall vara relaterade och kombinerade med varandra. Den andra nivån är resurskopplingar, som innebär att aktörerna har anpassat till exempel sin produktion till den andra aktörens interna resurssamling. Genom detta utvecklas aktörens förmåga. Den tredje nivån kallas för resurskonstellation och avser ett nätverks samlade resurser. Enligt Brunsson och Hägg (1992) är det typiska för alla resurser att värdet eller nyttan av en viss resurs beror på de resurser med vilka den kombineras. Nätverkets aktörer måste lära sig hur samspelet skall gå till för att kombinationen av resurser skall bli så effektiv som möjligt.

Enligt Håkansson och Gadde (1994) kontrolleras resurserna av aktörerna och deras värde bestäms utifrån de aktiviteter som de används. Resurserna är heterogena, mänskliga, fysiska och ömsesidigt beroende.

På nästa sida återfinns en figur som förklarar hur de tre ovannämnda komponenterna hänger samman med varandra. Enligt nätverksmodellen består alltså ett industriellt nätverk av aktörer, vilka binds samman av olika slags aktiviteter. Detta ger förädlade resurser genom att andra resurser förbrukas.



Figur 1. En nätverksmodell för att beskriva och analysera hur utvecklingen ser ut i ett industriellt nätverk. Modellen är hämtad ur Håkansson och Gadde (1994).

3.2 Ett nätverks utveckling

En viktig fråga är hur nätverk etableras och vidmakthålls. Nilsson och Nilsson (1993) har skrivit en artikel som presenterar en teori för att uppnå framgångsrik samverkan. Nilsson och Nilsson har byggt upp sin teori med hjälp av olika utvecklingsstadier i ett samverkansprojekt. Dessa stadier är varseblivningsfasen, utkristalliseringsfasen samt tillväxtfasen. (ibid.) Denna teori kommer att vara intressant för arbetets syfte eftersom det är viktigt för nätverksledningen att arbeta utifrån vilken fas nätverket befinner sig i.

3.2.1 Varseblivningsfasen

Enligt Nilsson och Nilsson (1993) karaktäriseras varseblivningsfasen av att någon eller några personer blir uppmärksamma på ett hot eller en möjlighet för en grupp företag. Det startas sedan en diskussion kring det funna problemet eller möjligheten och detta sker i en större grupp av företagsledare. Eftersom småföretag har svårt att uppnå tillräckligt med resurser om bara ett fåtal företag samverkar så är det viktigt att många aktörer engageras. Det har även visat sig viktigt att intressera företagsledare i så kallade drakföretag. Drakföretag är företag som i sammanhanget är större i någon bemärkelse. Dessa företag kan fungera som en slags motor i samverkansprojektet. Med uttrycket ”att vara större i någon bemärkelse” menas till exempel att företaget är mer synligt på marknaden. (ibid.) En viktig del i varseblivningsfasen är att de engagerade företagsledarna bör vara verksamma inom samma bransch. Detta är viktigt därför att det skall finnas något att samverka kring. Det är dessutom viktigt att företag återfinns inom samma region så att de inte är utspridda på ett alltför stort geografiskt område. Det har enligt Nilsson och Nilsson

(1993) visat sig att företag från samma bransch och samma region förstår varandra bättre och har lättare för att hitta gemensamma lösningar.

I denna fas av ett samverkansprojekt bör det finnas en eller flera eldsjäljar. En eldsjäl kan enligt Nilsson och Nilsson definieras som en kreativ person med förmåga att kunna engagera andra människor. Varseblivningsfasen avslutas när aktörerna beslutar att undersöka olika alternativ för att kunna möta de hot eller möjligheter som uppmärksammas. Denna fas är relativt kort och övergår i en utkristalliseringsfas. (ibid.)

3.2.2 Utkristalliseringsfasen

Det som enligt Nilsson och Nilsson (1993) utmärker utkristalliseringsfasen är att åtgärder för att möta hot eller möjligheter diskuteras mer systematiskt. Ett första steg är att tydliggöra vilka företag som skall medverka i samverkansprojektet. Det är i denna fas viktigt att forma en samverkanskomponent som skall ha ansvaret att driva projektet vidare. Genom att som samverkanskomponent använda sig av ett partssammansatt organ, vilket består av arbetsmarknadens parter, kan en bredare förankring av projektet åstadkommas. För att hålla samman samverkansprojektet krävs bland annat att det är flexibelt så att enskilda aktörer kan välja att delta i en del aktiviteter men avstå från andra. Samverkansprojektet bör även bygga på frivillighet att delta. (ibid.) Under utkristalliseringsfasen är det viktigt att projektet formaliseras och det kan göras genom att välja associationsform. Det har enligt Nilsson och Nilsson visat sig vara bra för svenska samverkansprojekt mellan småföretag att använda sig av ekonomisk förening som associationsform. Det är genom formaliseringen av projektet som viktiga frågor rörande insatser och utbyte regleras samtidigt som aktörerna ges en identitet som är viktigt för sammanhållningen. Det är även i denna fas, som i varseblivningsfasen, viktigt att det finns eldsjäljar inom projektet. (ibid.)

Det kan sammanfattningsvis sägas att utkristalliseringsfasen innehåller diskussioner om målsättningar för projektet och avslutas med en formalisering av samverkansprojektet. Tidsmässigt är även denna fas relativt kort.

3.2.3 Tillväxtfasen

Under tillväxtfasen utformas mer långsiktiga strategier för projektet. Enligt Nilsson och Nilsson (1993) sker en viss specialisering bland aktörerna. Från att ha varit konkurrenter utvecklas företagen till komplementter. Med komplementter menas att varje aktör tillverkar en detalj som tillsammans blir ett komplett system. Det viktigaste i tillväxtfasen är att samverkanskomponenten är stark. Anledningen till detta är att projektet hela tiden utvecklas mot ett alltmer komplext system. (ibid.) Tillväxt kan i denna fas ske genom tillskott av nya samverkansområden, tillskott av enskilda strategiskt viktiga samverkanspartners eller genom att nya kluster av företag knyts till nätverket. Det är viktigt att det finns en lojalitet mot själva samverkansprojektet. För att uppnå lojalitet har det enligt Nilsson och Nilsson (1993) visat sig att strategiska beslut angående projektets inriktning bör tas i samstämmighet. Detta kan leda till en långsammare avancering men

kan istället vara fruktsamt för projektet. Tillväxtfasen är tidsmässigt lång, i alla fall om det är ett framgångsrikt samverkansprojekt. (ibid.)

3.3 Styrning

På senare tid har begreppen ”styrning” och ”reglering” börjat användas inom företagsforskning. Enligt Danielsson (1983) används ibland dessa ord som helt synonyma och de betydelser som ligger närmast är ”påverka” eller ”förändra”. Det finns en skillnad mellan begreppen styrning och reglering. När det talas om styrning är det bestämmandet av målet som är det väsentliga momentet medan det vid reglering till största delen handlar om påverkan av verksamheten mot ett i förväg givet mål. Det kan i detta sammanhang även talas om kontroll. Kontrollen påverkar självklart efterföljande led i ett händelseförlopp men kan också, genom vetskapen om dess existens, påverka redan vid utförandet av åtgärden. Kontrollen har en kompletterande och förstärkande uppgift vid styrning och reglering, speciellt när det saknas påtagliga styrmedel. (ibid.)

Danielsson anser att det inte alltid är uppenbart vilket som är målet för styrningen. Vid styrning av företag utgör mål, egna och förelagda, en viktig faktor. Både individer och företag kan ha olika slags mål, till exempel ekonomiska eller sociala. En individs eller en grups mål används ofta som en förklaring till deras beteende. När en grupp människor skall arbeta tillsammans och sträva åt samma håll, det vill säga det uppsatta målet, krävs det enligt Nilsson (1999) att det finns någon form av ledning eller styrning. Ledningens uppgift är att få andra människor att göra saker genom att sätta upp mål, motivera, samspela med omgivningen och leda förändringar av olika slag. Lewander (1997) menar att styrning är de faktorer som påverkar en organisations beteende.

3.3.1 Den nätverksorienterade skolan

Wåhlin (1994) presenterar en rad olika skolbildningar avseende ledningsarbete. Under 1980 – och 1990 – talet fick nätverksorienterade ansatser uppmärksamhet. Dessa ansatser var inte nya men fick förnyad aktualitet, främst på grund av att samhälls- och socialvetenskapliga discipliner började belysa fenomenet nätverk. I Karlqvist (1990) återges Nilsson (1990) som säger ” samverkan sker ju mellan enskilda individer medan företagen endast representerar den ram inom vilken samverkan sker. Ett nätverksperspektiv applicerat på företag fungerar därför i huvudsak för att beskriva strukturen i ett företags uppkopplingsmönster i ett bestämt sammanhang. Riktas intresset i stället mot de processer som skapar och omvandlar detta mönster är det nödvändigt att studera de sociala relationer mellan enskilda människor som ger liv åt företagens externa kopplingar. Uppmärksamheten måste styras från företagen mot de sociala relationerna mellan enskilda individer” (s 113). Wåhlin (1994) hänvisar till Kotter (1982) och (1990) eftersom denne följer upp denna inriktning mot sociala relationer. Det som betonas är vikten av att visioner förankras i informella nätverk av aktörer. Enligt Wåhlin blev nätverksperspektivet inom ledningsområdet förstärkt i början av 1990 – talet, mycket på grund av lågkonjunkturen. Tankar kring hur företagen skall bli bättre i sina processer kring kunskap och värdeskapande väcktes. Det som hamnade i blickfånget var nätverk som effektiviserar flöden inom företagen och gentemot marknaden. (Wåhlin 1994)

3.3.2 Styrningsmekanismer inom nätverk

Haugland (1996) talar om tre olika styrningsmekanismer inom nätverk. Dessa styrningsmekanismer är motivation, auktoritet och tillit. Med motivation menas att medlemsföretagen skall motiveras till att göra en så bra insats som möjligt. Det hjälpmedel som finns är belöningar, oftast i form av ekonomiska utfall. Med auktoritet menas en social relation där någon har inflytande över en annan. I detta sammanhang används bland annat regler, rutiner och kontroller. Genom att använda beslutsmyndigheter kan parterna finna fungerande ansvarsfördelningar. Det finns två viktiga styrningsredskap och dessa är centralisering och formalisering. Inom den tredje styrningsmekanismen, tilliten, utvecklas ett normbaserat handlingsmönster, vilket ligger till grund för hur de olika aktörerna inom nätverket förhåller sig till varandra. Det handlar om att utveckla personliga relationer, värderingar och normer, vilket leder till en enhetlig förståelse och trygghet för hur nätverket skall styras. Det går att urskilja fyra grundläggande normer. Dessa är solidaritet, flexibilitet, ömsesidighet och konfliktlösning. Med solidaritet menas att nätverkets aktörer har ett långsiktigt perspektiv som de handlar efter. Flexibilitet handlar om att lyckas skapa en förståelse för att eventuellt reglera målen i syfte att kunna utnyttja nya möjligheter. Ömsesidighet handlar om att aktörerna utvecklar ett ge och ta förhållande och får något tillbaka genom samarbetet. Konfliktlösning handlar om att utveckla ett konstruktivt samarbetsklimat mellan aktörerna så att konflikter kan lösas på ett bra sätt. (ibid.)

3.3.3 Projektledning

Bäck och Halvarson (1992) beskriver vad en projektledare är. De säger att en projektledare är chef för ett projekt och arbetet innebär en ledning av projektet fram till slutmålet. Med i bilden finns en ledningsgrupp, som har till uppgift att diskutera och presentera vilka övergripande mål som skall finnas för nätverket. Det är viktigt att alla förstår vilket resultat som skall uppnås och det är ledningsgruppen som skall förklara innebörden och prioriteringen av målen för att nå till det önskade resultatet. För att deltagarna i projektet skall kunna uppnå målen på utsatt tid bör ledningsgruppen ge allt det stöd som behövs. En annan av ledningsgruppens uppgifter är att se till så att nätverket får de resurser som behövs. Detta sker inom de ramar som angivits. (ibid.)

3.4 Den administrativa ledningens roller och funktioner enligt teorin

Detta avsnitt skall ses som en sammanfattning av vad som sagts ovan. Vi har valt att kortfattat presentera vad vi fått fram om den administrativa ledningens roller och styrfunktioner inom ett nätverk.

3.4.1 En administrativ enhet

En viktig del i nätverkets framtid är skapandet av en tydlig administrativ enhet. Enligt Human och Provan (2000) kan en administrativ enhet ha till uppgift att bygga upp nätverket, koordinera aktiviteter, stödja nätverksföretagen och skapa en centraliserad

plats där nätverkets huvudaktiviteter kan utformas. I nätverk som består av små företag är den administrativa enhetens roll mycket viktig.

3.4.2 Målstyrning

Enligt Lundberg (2005) har aktörerna i strategiska nätverk inte någon aktiv del i själva samverkansprocessen utan de uppfattar nätverksledningen som ansvarig för utvecklingen i nätverket. Bäck och Halvarson (1992) säger att en nätverksledning har till uppgift att diskutera och presentera vilka övergripande mål som skall finnas för nätverket. Det är viktigt att alla aktörer förstår vilket resultat som skall uppnås med nätverket. Nätverksledningen skall arbeta med att förklara innebörden och prioriteringen av målen så att det önskade resultatet kan uppnås. Både den administrativa avdelningen och företagen själva måste arbeta för att uppnå såväl nätverkets som företagens egna mål. Human och Provan (1997) visar att strukturen i ett nätverk är viktigt för både effektiviteten i nätverket och för samspelet mellan företag och nätverksadministratörer. Nätverksledningens uppgift är att försöka åstadkomma en samstämmig syn på nätverkets mål och syften med verksamheten. För att aktörerna inom nätverket skall kunna uppnå målen måste projektledningen ge allt det stöd som behövs. Om detta inte görs kan konflikter uppstå inom nätverket. (ibid.)

3.4.3 Aktivitetssamordnare

Human och Provan (1997) menar att SME-nätverk i allmänhet är uppbyggda för att skapa ett forum för direkta och gemensamma affärsaktiviteter mellan nätverksmedlemmarna. Inom detta område får nätverksledningen en viktig roll eftersom det krävs någon form av samordning för att aktiviteterna skall bli så bra som möjligt. Denna roll är en viktig del i ett strategiskt nätverk. Inom SME-nätverk finns ett ömsesidigt beroende som oftast samordnas av nätverksföretagen själva med hjälp av den administrativa ledningen. (ibid.)

3.4.4 Kreatör, inspiratör och resursutvecklare

Lundberg (2005) säger att eftersom deltagandet i ett strategiskt nätverk är frivilligt kan inte nätverksledningen påverka aktörerna på annat sätt än genom intern marknadsföring av nätverkets aktiviteter. Nätverksledningen i ett strategiskt nätverk får genom detta en roll som kreatör och inspiratör. Denna roll kräver olika slags kompetenser som till exempel intern marknadsföring, processhantering, konfliktlösning och hantering av mål och medel (ibid.). Det handlar enligt Human och Provan (1997) om att få företagen att utföra saker som de inte skulle kunna utföra var för sig. Mellan företagen i ett nätverk sker en resursutveckling, som bland annat gäller kunskap, produktutveckling och kapacitetsutveckling. Det är inom dessa områden som den administrativa ledningen har en viktig roll. Här arbetar ledningen för att nätverket skall kunna utvecklas. (ibid.)

3.4.5 Kontaktskapare

Nätverkssynsättet innebär att enskilda företag ses som beroende av omkringliggande företag. Enligt Hammarqvist et al (1993) har ett enskilt företag viktiga relationer till

andra företag och dessa relationer går både framåt, bakåt och åt sidan. Relationerna fungerar som bindningar mellan företagen. Håkansson och Snehota (1995) säger att en av dessa är de administrativa bindningarna. Inom ett nätverk förekommer det många olika rutiner och system av administrativ karaktär. De administrativa rutinerna, som är uppbyggda av normer och regler, handlar ofta om informationshantering, vilken skall hålla ihop verksamheten. För att öka effektiviteten är det vanligt att det skapas informationssystem som spänner över flera olika aktörer. Håkansson och Snehota (1995) talar om nätverkssynsättets olika kännetecken och säger att synsättet riktar sig mot långsiktighet och att relationerna har betydelse i sig. Företagens roller, utveckling och framgång går att förklara genom företagets förmåga att utveckla relationer och kontakter med andra aktörer. I detta sammanhang har nätverksledningen en roll som kontaktskapare. Dessa kontakter kan vara både inom nätverket men också utanför. (ibid.)

4 TVÅ NÄTVERK OCH DESS ADMINISTRATIVA STYRNING

Under detta kapitel kommer vi att presentera vår empiriska studie. Vi inleder med att berätta om de två nätverken som är föremålen för vår undersökning. Därefter kommer vi att göra en analys av vad vi fått fram genom teori och empiri.

4.1 Nätverken

Vi har i vår empiriska studie använt oss av två redan etablerade nätverk inom träbranschen. Nätverken heter Träinnova och Ywood och återfinns i Jämtlands och Västernorrlands län. Båda nätverken består till stor del av små företag, vilket är lämpligt utifrån vårt syfte.

Carlsson (2002) förklarar att skogs- och träindustrins produkter är utsatta för allt större internationell konkurrens. Följden av denna konkurrens visar sig i form av större tryck på kontinuerliga strukturförändringar. Detta leder ofta till nedläggningar av mindre företag till förmån för mer storskalig produktion. Med detta följer ofta en kvalitetsförsämring och en svårighet att kunna kundpassa. En stor möjlighet för de mindre företagen att tillsammans kunna vara en tänkbar samarbetspartner till större företag är att organisera sig i strategiska nätverk. Tillsammans kan de svara upp mot krävande marknader och kunder. (ibid.)

4.1.1 Träinnova

Träinnova kan beskrivas som ett öppet samarbetsprojekt för träförädlingsföretag i främst Jämtlands och Västernorrlands län. Träinnova har sedan 1996 bedrivit projektverksamhet och därigenom bidragit till en utveckling av nya produkter, företag och etableringar på nya marknader. Finansieringen av projektet har skett via de deltagande företagen, Sparbanksstiftelsen i Jämtlands län, EU Mål 1 samt Länsstyrelsen i Jämtlands län. Träinnova leds med hjälp av två projektledare, som har både en drivande och en sammanhållande funktion. När det gäller huvudansvaret för produktutvecklingsarbetet så ligger det på de deltagande träförädlingsföretagen. (www.trainnova.se)

Syftet med Träinnova är att försöka stimulera och stötta utvecklingen av träindustrin. Målet är att en ökad lönsamhet och sysselsättning skall kunna nås, vilket i sin tur leder till en tryggare framtid för företagen. Träinnovas huvudsakliga inriktning under perioden 2003 till 2005 kan delas upp i tre områden. Dessa områden är nätverksbyggande, internationalisering och nya marknader samt systemutveckling. Detta stämmer väl överens med de beslut från Mål 1 som ger riktlinjer för projektet. (www.trainnova.se) För att lyckas med målsättningen krävs enligt Carlsson (2002) en aktiv omvärldsbevakning och ett nätverksbyggande, vilket är det första utvecklingsområdet. Träinnova skall, från såväl projektledningens som de medverkande företagens sida, lägga ner både tid och energi på att utveckla omvärldsbevakningen och att aktivt analysera marknads- och produktförändringar. Det andra utvecklingsområdet grundar sig i att en stor del av Träinnovas projekt bygger på det ökade behovet av kunskaper i hur den internationella marknaden fungerar och förändras. Syftet är att skapa förutsättningar för regionens

träfföretag att delta i en aktiv omvärldsbevakning. Det tredje utvecklingsområdet har till syfte att frambringa kunskap om marknadens krav och behov av systemutvecklade produkter. (Carlsson 2002)

4.1.1.1 Den administrativa ledningen

I en telefonintervju (2005-04-15) med Staffan Carlsson, projektledare för Träinnovas, förklarade han att projektledningen skall fungera som ett bollplank. Det är företagen som kommer med idéer och ledningens uppgift är bland annat att bereda projektförslag för styrgruppen, vilken består av representanter för företagen. Carlsson menar att det i 95 procent av fallen skall vara företagen som tar initiativet till olika projekt. När företagen kommer med olika idéer på projekt är graden av hjälp som företaget behöver beroende av hur vana de är med att arbeta strategiskt.

Enligt Carlsson har Träinnovas administrativa ledning även till uppgift att koordinera, strukturera, planera och driva projektet framåt. Ledningen svarar bland annat för den kontinuerliga uppföljningen av verksamheten, gör kvartalsvis en summering av resultatet samt gör en ekonomiuppföljning och en projektredovisning. I samband med detta gör ledningen även en utvärdering av måluppfyllelse och erfarenheter. De har också ansvaret för att planerade aktiviteter genomförs och att det finns en mötesplats där aktörernas aktiviteter kan komma till stånd. Ledningen är, vid externa kontakter såsom myndigheter och organisationer, Träinnovas ansikte utåt men har också en viktig uppgift i att åstadkomma möten mellan olika intressenter. En annan viktig roll som ledningen har är enligt Carlsson att tillsammans med aktörerna identifiera intressanta utvecklingsprojekt, vilket görs genom att utnyttja både de interna och externa samverkansnätverken. Genom det interna samverkansnätverket erbjuds en säkrare utvecklingsmiljö än vad det externa nätverket kan erbjuda och som dessutom är mer resursstarkt än det egna företaget. Ytterligare ett ansvarsområde för ledningen är att vidarebefordra kunskaper och erfarenheter från såväl de egna aktiviteterna som andra projekt inom regionen. Ledningen skall enligt Carlsson dessutom hjälpa till om medlemsföretagen vill in i andra intressanta projekt utanför Träinnova, som till exempel nätverket Ywood. Träinnova kommer alltså att aktivt samverka med andra nätverk.

Ett viktigt informationsverktyg som Träinnova använder sig av är hemsidan på Internet. Där skall det finnas möjlighet för aktörerna att ta del av både intern och extern information kring verksamheten och resultaten.

4.1.2 Ywood

Länsstyrelsen i Västernorrlands län har som en av sina uppgifter att samordna länets tillväxtprogram och ett ansvarsområde är Mål 1 inom EU:s strukturfonder. (Länsstyrelsen i Västernorrlands län 2004) Mål 1 är en del av EU:s regionalpolitiska åtgärder som inriktar sig på att stärka och utveckla tillväxten i näringslivet men också stärka regionens dragningskraft så att nya företag etableras och utflyttning motverkas. Mål 1-programmen finansieras av EU:s strukturfonder. (Mål 1 2005) Skog tillhör en av de viktigaste basnäringarna i Västernorrlands län, mycket på grund av att länet består till 75 procent av

skogsmark. (Länsstyrelsen i Västernorrlands län 2004) Enligt Gagner (2002) tog Länsstyrelsen i Västernorrlands län under 1998 initiativet till en undersökning av träbranschen i både Medelpad och Ångermanland. Resultatet av undersökningen ledde först till projektet Nätverk Trä 2000 för att sedan mynna ut i utvecklingsprojektet Ywood. Projektet riktar sig till företag som verkar inom träbranschen i Västernorrlands län. Ywood är en del i det regionala tillväxtavtalet för Västernorrland.(Gagner 2003) Finansieringen av Ywood sköts av medlemsföretagen, Länsstyrelsen i Västernorrlands län och Strukturfonderna Mål 1. (Gagner 2002)

Syftet med Ywood är att öka vidareförädlingen av träfiberbaserade produkter. Denna vidareförädling skall ske genom attitydförändring, nätverksbyggande och samverkan, framför allt inom områdena marknadsorientering och produktutveckling. I projektspecifikationen går det att läsa att projektet Ywood har som mål att den 31 oktober 2003 ha uppnått en fördubbling av vidareförädling av träfiberbaserade produkter i jämförelse med år 1999. (Gagner 2002)

4.1.2.1 Den administrativa ledningen

Ledningen inom Ywood består av fem personer med olika arbetsområden. Det finns en projektledare, en processledare, en projektkononom och två projektkoordinatorer. Dessa personer arbetar med olika områden men tillsammans sköter de ledningen av Ywood. För att få en bild av den administrativa ledningen genomförde vi telefonintervjuer med några av dessa personer. Vi använde oss av öppna frågor för att respondenterna skulle få möjlighet att med egna ord berätta om sin bild av nätverket och nätverksledningen.

Ingeli Gagner är både processledare och tillförordnad projektledare. Egentligen skall hon endast arbeta som processledare men eftersom den ordinarie projektledaren är mammaledig så har hon tagit på sig båda posterna. Vid en telefonintervju (2005-04-13) berättade hon om sin syn på projektledningen och Ywood. Hon säger att en processledare skall se till så att kollegerna gör rätt saker. Det handlar mycket om attityd och att alla skall arbeta för sammanhållning. Gagner säger också att en processledare arbetar mycket med hur aktörernas uppmärksamhet kan fångas kring projekt och samverkan. I detta sammanhang handlar det mycket om hur företagen skall bemötas. Målet är att företagen skall bli självgående. En projektledare har ansvaret för själva genomförandet av projektet. En mycket viktig del i arbetet är att kunna lyssna och stötta aktörerna. Gagner säger att hon som projektledare till stor del arbetar mot omvärlden och det viktiga är att det skall finnas tillgång till en arena där företag kan mötas. När vi frågar Gagner hur viktig projektledningen egentligen är för Ywood så svarar hon att företagen inte hade kunnat nå fram till dagens resultat utan ledningens arbete. Hon tror att ett visst samarbete hade vuxit fram ändå men det hade nog inte varit i samma utsträckning. Målet med Ywood är enligt Gagner att fördubbla vidareförädlingen men också att skapa intelligenta produkter. Hon ger ett exempel på en sådan produkt. Det är ett altansystem som har skapats med hjälp av fyra företag som samverkar. Dessa företag gör en sammansatt produkt där varje företag står för en del av produkten. Gagner nämner ytterligare ett mål med Ywood som handlar om att skapa kunskap kring hur företagen kan driva sina egna projekt. Ledningen försöker lära företagen om projektmetodik, det vill säga hur ett projekt drivs.

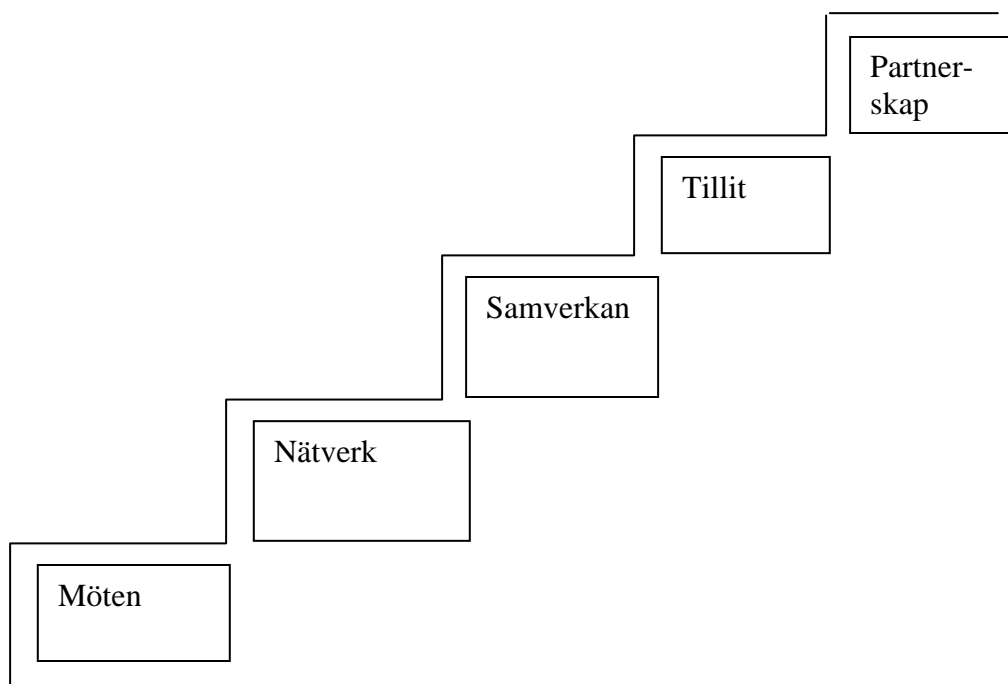
En av Ywoods koordinators är Gunnar Bäck som arbetar med marknadsföring. Han säger i en telefonintervju (2005-04-15) att han försöker hålla en blick på affärsmöjligheter på olika områden. Han arbetar bland annat med olika aktiviteter som skall hjälpa företagen ut på marknaden men han arbetar även med att hjälpa företagen att hitta "rätt" marknad. Förutom att arbeta med marknadsföring så är han även kontaktman för några av projekten som drivs av företagen. Bäck berättar om sin syn på Ywood och säger att han med de olika projekten vill uppnå två saker. Den första är att öka förädlingsgraden på de träprodukter som finns i länet. Den andra är att lyckas formera samverkansgrupper eller så kallade minikluster. Bäck säger att det i varje samverkansgrupp krävs ett navföretag som är drivande och detta företag skall ha bland annat marknadskontakter. Enligt Bäck kommer resonemanget kring navföretag ursprungligen från en biltillverkningsmodell. Han berättar att det finns två olika leverantörsled. Det ena är primärleverantörer som skall bistå navföretaget och det andra är sekundärleverantörer som skall besitta specialistkunskaper. Enligt Bäck är målet med Ywood att visa ett kommersiellt resultat och han tycker sig börja se det. Han avslutar med att säga att han har en positiv syn på Ywood och dess arbete.

Den andra koordinatoren i Ywood är Hans Sehlin som vid intervjun (2005-04-15) berättade om sina arbetsuppgifter inom Ywood. Hans huvudsakliga uppgift är att arbeta med produktion, produktionsutveckling, design, logistik och matchmaking. Han arbetar till exempel med att försöka se hur pass intressant en produkt är på marknaden och hur det går att tjäna pengar på olika produkter. Andra arbetsuppgifter är att han skall jobba med de olika projekten, göra budgetplanering och resursförsäkring. Sehlin säger också att han även tittar på vilka företag som kan tänkas samarbeta och han fungerar i dessa fall som en kontaktförmedlare. Sehlin tycker sig se att företagen eller snarare företagarna har förändrat sitt beteende. Det har bland annat visat sig på mässor där alla hjälps åt för att det skall bli så bra som möjligt. Han tycker också att företagarna fått mer kännedom kring omvärldskonkurrensen.

Även Ywood använder sig av Internet som ett viktigt informationsverktyg. Deras hemsida förmedlar viktig information till sina aktörer men även andra intressenter har nytta av hemsidan.

4.2 Nätverkens utveckling

För att försöka nå det mål som nämndes i avsnitt 4.1.2 har projektarbetet inom Ywood följt en utvecklingsmodell, som har till uppgift att öka samarbetet mellan företag. Denna utvecklingsmodell består av flera steg som företagen bör gå för att så småningom kunna ingå partnerskap med andra företag. (Gagner 2003) Modellen bygger på fem olika steg och dessa steg är möten, nätverk, samverkan, tillit och partnerskap. (Westerberg et al 2003) Modellen visas nedan i figur 2.



Figur 2. En utvecklingsmodell som används inom Ywood för att öka samarbetet mellan nätverksföretagen. Modellen är hämtad ur ett material som är skickat via e-post av Ingeli Gagner men förmedlat av Mats Westerberg.

Det första steget handlar om att företagen får en möjlighet att träffas. Ledningens uppgift inom detta steg är bland annat att informera om Ywood. Företagen behöver få veta syftet och målen med nätverket men också se vilka gemensamma aktiviteter som kan skapas. Dessa möten sker enligt Gagner (2003) i form av seminarier, regionala träffar eller studieresor. Det är meningen att företagen skall skapa en bestående kontakt. Då mötena sker regelbundet har företagen tagit ett steg upp i modellen och befinner sig på steg två. (Westerberg et al 2003)

I det andra steget återfinns företag som identifierar sig med nätverket och projektet Ywood. I detta steg är tanken att företagen, genom de skapade kontakterna, skall utveckla ett nätverk. (Westerberg et al 2003)

När företag visar en vilja för att samverka återfinns dessa på det tredje steget. Här har ledningen en viktig roll som innebär att möjliggöra företagets initiativ till samverkansförsök. I intervju med Gagner (2005-04-13) säger hon att det handlar om att finnas till hands som bollplank och identifiera möjligheter och hinder. Det innebär också att få struktur på önskade aktiviteter och driva samverkansgruppens aktiviteter. Här har ledningen valt att inte ta över företagets egna ansvar utan de arbetar istället så att samverkansgruppen drar åt gemensamma mål.

Företag som testat samverkan och satt tilliten på prov befinner sig på det fjärde steget. Detta sker när företagen känner att samarbetet går bra och tilliten växer. Följden blir att företagen vågar genomföra mer riskfyllda projekt med varandra. (Westerberg et al 2003) De företag som återfinns på detta steg vill bilda marknadsbolag och dessa grupper av företag skall byggas kring ett navföretag med primär- och sekundärleverantörer. På detta steg befinner sig även företag med gemensamma tyngre produktutvecklingsprojekt där det bland annat krävs en stor öppenhet mellan företagen. (Gagner 2003)

På det femte steget befinner sig enligt Gagner (2003) de företag som i reglerade avtal har ett intimt och integrerat arbetssätt. Företagen har ingått ett partnerskap och enligt Westerberg et al (2003) har gränserna mellan företagen blivit mindre tydliga och intressenter i omgivningen uppfattar denna relation som ett enda företag istället för flera. Det är på detta steg som företag och samhälle får valuta för sina satsade resurser. (ibid.)

Denna utvecklingsmodell används inom Ywood men skulle även kunna tillämpas inom Träinnova. Ledningen för Träinnova talar istället om tre olika utvecklingsområden. Dessa är nätverksbyggande, internationalisering och nya marknader samt systemutveckling (se mer under avsnitt 4.1.1). De nämnda utvecklingsområdena skall hjälpa Träinnova att nå sitt mål, som handlar om ökad lönsamhet och sysselsättning.

4.3 Nätverkens aktörer och deras syn på nätverksledningarna

Vi har i vår undersökning ställt frågor om nätverksledningen till de företag som samverkar inom både Träinnova och Ywood. Det vi vill få fram är hur de deltagande företagen ser på den administrativa ledningen och dess arbete under tidsperioden 2002-2004. De frågor som vi ställt till företagen återfinns i bilaga 2 i slutet av arbetet. Utfallen på frågorna redovisas i bilaga 3 genom stapeldiagram. Först skall vi kort redogöra för vilka slags företag som finns i de båda nätverken.

4.3.1 Nätverkens aktörer

Aktörerna i Träinnova är träförädlingsföretag som arbetar inom olika områden och med olika produkter eller varor. Företagen delas in under följande rubriker; sågade varor, hyvlade varor, impregnerade/ytbehandlade varor, byggprodukter, trähus, inredningar, möbler och konstslöjd. (www.trainnova.se) Även Ywoods aktörer befinner sig inom träförädlingsbranschen. Företagen delas också in under olika rubriker och dessa är; bildhuggare, byggprodukter, förpackningar, gör-det-själv- produkter, gustavianskt, hustillverkare, hyvleri, impregnerat, möbler, snickeri, sågverk och timmerhus. (www.ywood.se)

4.3.2 Förväntningar på den administrativa ledningen

I vår undersökning ställde vi först frågor kring graden av förväntningar som fanns på den administrativa ledningen. Genom dessa frågor vill vi se om företagen i nätverken ser ledningen som en hjälp i arbetet med produkt-, marknads- och produktionsutveckling samt i arbetet med samverkan med andra företag. Än viktigare var om den administrativa

ledningen uppfyllt dessa förväntningar eller inte. Vi har valt att presentera snittvärdena för hur varje nätverks företag har svarat på respektive fråga. Tabellerna återfinns i slutet på varje avsnitt och tanken är att det skall underlätta för läsaren.

4.3.2.1 Produkt-, marknads- och produktionsutveckling

Företagen i de båda nätverken har relativt låga förväntningar på ledningarnas förmåga att hjälpa till med produkt- och produktionsutveckling för det enskilda företaget. Snittvärdet för Träinnova är 3,25 på produktutvecklingen och 2,15 på produktionsutvecklingen. Motsvarande snittvärden för Ywood är 2,57 och 2,10. Inom marknadsutvecklingen ligger förväntningarna något högre men når ändå bara upp till mitten av den sjugradiga skalan, där snittvärdet för Träinnova ligger på 3,95 och för Ywood på 3,75.

Företagen fick också svara på hur väl förväntningarna har uppfyllts och där ligger snittvärdet på en högre nivå. Företagen inom Träinnova har för produktutvecklingen ett snittvärde på 4,47 medan Ywood ligger på 3,65. Inom marknadsutvecklingen ligger graden av uppfyllelse på 5,42 för Träinnova och 4,91 för Ywood. För produktionsutvecklingen var motsvarande siffror 4,92 och 3,24. Här går det att se att även om förväntningarna varit låga har i alla fall dessa uppfyllts relativt bra.

Tabell 1. Snittvärden för nätverksföretagens svar angående förväntningarna kring produktutveckling, marknadsutveckling och produktionsutveckling.

Nätverksledningen hjälp med produktutvecklingen för företagen.

	Förväntningar	Uppfyllelse
Träinnova	3,25	4,47
Ywood	2,57	3,65

Nätverksledningens hjälp med marknadsutvecklingen för företagen.

	Förväntningar	Uppfyllelse
Träinnova	3,95	5,42
Ywood	3,75	4,91

Nätverksledningens hjälp med produktionsutveckling för företagen.

	Förväntningar	Uppfyllelse
Träinnova	2,15	4,92
Ywood	2,10	3,24

4.3.2.2 Samverkan

Vi har undersökt om nätverksföretagen har några förväntningar på nätverksledningens förmåga att hjälpa till när det gäller att samverka med andra företag. Förväntningarna på Träinnovas ledning ligger nära mitten på den sjugradiga skalan med ett snittvärde på 4,37. Motsvarande snittvärde för Ywood ligger på 3,96. När vi sedan tittar på hur väl

dessa förväntningar har uppfyllts ser vi att även här ligger snittvärdet relativt högt. Träinnova ligger på 4,56 och Ywood på 4,96.

Tabell 2. Snittvärden för nätverksföretagens svar angående nätverksledningens förmåga att hjälpa till med skapandet av samverkan inom nätverket.

Nätverksledningens förmåga att kunna hjälpa till vid skapandet av samverkan med andra företag.

	Förväntningar	Uppfyllelse
Träinnova	4,37	4,56
Ywood	3,96	4,96

4.3.3 Nätverksledningen som kontaktskapare

Nätverksledningens roll som kontaktskapare gäller både vid kontakter inom nätverket som utanför. Vi ville se om företagen uppfattade att de fick hjälp att skapa kontakter såväl inom som utanför nätverket. När det gäller kontakter inom nätverket ligger snittvärdet för Träinnova på 4,38 och för Ywood på 4,54. Siffrorna är relativt höga och betyder att många företag upplevt att de fått hjälp att skaffa dessa kontakter. För att få veta vad dessa kontakter är värda frågade vi företagen om de själva hade kunnat skapa dessa kontakter. Där låg snittvärdet för Träinnova på 4,55 och för Ywood på 3,40.

Tabell 3. Snittvärden för nätverksföretagens svar angående nätverksledningens förmåga att hjälpa till vid skapandet av kontakter inom nätverket.

Nätverksledningens förmåga att kunna hjälpa till med kontakter inom nätverket.

	Skapade kontakter	Kunnat skapa dessa själva
Träinnova	4,38	4,55
Ywood	4,54	3,40

För skapade kontakter utanför nätverket blev snittvärdet för Träinnova 3,0 och för Ywood 2,5. Dessa siffror är relativt låga och indikerar på att företagen inte fått så många kontakter utanför nätverket med hjälp av ledningen. Det verkar också som om företagen anser att de själva hade kunnat skapa dessa kontakter. Snittvärdet ligger nämligen på 4,05 för Träinnova och 5,5 för Ywood.

Tabell 4. Snittvärden för nätverksföretagens svar angående nätverksledningens förmåga att hjälpa till vid skapandet kontakter utanför nätverket.

Nätverkledningens förmåga att kunna hjälp till med kontakter utanför nätverket.

	Skapade kontakter	Kunnat skapa dessa själva
Träinnova	3,0	4,05
Ywood	2,5	5,5

4.3.4 Helhetsintryck av nätverksledningen

Vi ville veta vilket helhetsintryck företagen hade av nätverksledningen och dess arbete. Snittvärdet för Träinnova blev 4,7 och för Ywood på 4,83. Resultatet visar på ett relativt gott betyg åt nätverksledningarna. Vi har även tagit fram antalet nätverksföretag som gett betygen ej godkänt, godkänt och mycket väl godkänt. Ej godkänt motsvaras av svarsalternativen 1 till 3, godkänt motsvaras av 4 och mycket väl godkänt motsvaras av svarsalternativen 5 till 7. I Träinnovas fall är det 4 stycken som gav ej godkänt, 5 stycken som gav godkänt och 10 stycken som gav mycket väl godkänt. I Ywoods fall var det 4 stycken som gav ej godkänt, 6 stycken som gav godkänt och 13 stycken som gav mycket väl godkänt.

Tabell 5. Snittvärden för nätverksföretagens svar angående helhetsintrycket av nätverksledningen och dess arbete.

Helhetsintryck på nätverksledningen och dess arbete

	Utfall
Träinnova	4,7
Ywood	4,83

4.3.5 Kompetensförlust

Vi ville veta om företagaren skulle uppleva en kompetensförlust för sitt företag om nätverksledningen inte skulle finnas kvar. Vi tycker det är viktigt att se hur företagen ser på den kompetens som nätverksledningen besitter. Vi fann att snittvärdet för Träinnova ligger på 3,86 och motsvarande siffra för Ywood låg på 3,46.

Tabell 6. Snittvärden för nätverksföretagens svar angående eventuell kompetensförlust utan nätverksledningen.

Kompetensförlust för företagen utan nätverksledningen

	Utfall
Träinnova	3,86
Ywood	3,46

4.3.6 Nätverksledningen och framtiden

För att få veta hur väl företagen tycker sig behöva nätverksledningens hjälp i framtiden så frågade vi om det var viktigt att den skulle finnas kvar i framtiden. Här blev utfallet för Träinnova 5,25 och för Ywood 4,78. Snittvärdena ligger över mitten på den sjugradiga skalan, vilket betyder att många vill ha nätverksledningen kvar även i framtiden.

Tabell 7. Snittvärdet för nätverksföretagens svar angående nätverksledningens framtid.

Hur viktigt är det för företagen att nätverksledningen finns kvar i framtiden?

	Utfall
Träinnova	5,25
Ywood	4,78

5 ANALYS AV TEORI OCH EMPIRI

Under detta kapitel har vi samlat de material vi fått fram genom både teorin och empirin. Genom att jämföra vad teorin säger med vad både nätverksledningarna och nätverksföretagen säger har vi analyserat vårt valda problemområde.

5.1 Den administrativa ledningens roller och styrfunktioner

En viktig del i nätverkets framtid är skapandet av en tydlig administrativ enhet. Enligt Human och Provan (2000) kan en administrativ enhet ha till uppgift att bygga upp nätverket, koordinera aktiviteter, stödja nätverksföretagen och skapa en centraliserad plats där nätverkets huvudaktiviteter kan utformas. I nätverk som består av små företag är den administrativa enhetens roll mycket viktig. (ibid) De båda undersökta nätverken består till största delen av små företag och det kan därför antas att en administrativ ledning är mycket viktig för nätverken. Med detta som utgångspunkt skall vi se vad den empiriska studien gav. Trännovas projektledare Carlsson menade att den administrativa ledningen har till uppgift att koordinera, strukturera, planera och driva projektet framåt. Ywoods projektledare talar om ett övergripande ansvar för nätverket. Båda projektledarna talar om att finnas där för aktörerna. Carlsson säger sig vara ett bollplank för företagen där de tillsammans kan komma fram till bra projekt att ägna sig åt. Gagner använder också ordet bollplank men talar även i termer av att lyssna och stötta.

5.1.1 Målstyrning

Vi har genom teorin kommit fram till att en viktig del i en administrativ lednings arbete är målstyrning. Enligt Lundberg (2005) har aktörerna i strategiska nätverk inte någon aktiv del i själva samverkansprocessen utan de uppfattar nätverksledningen som ansvarig för utvecklingen i nätverket. Bäck och Halvarson (1992) säger att en nätverksledning har till uppgift att diskutera och presentera vilka övergripande mål som skall finnas för nätverket. Både den administrativa ledningen och företagen själva måste arbeta för att uppnå såväl nätverkets som företagets egna mål. Human och Provan (1997) visar att strukturen i ett nätverk är viktigt för både effektiviteten i nätverket och för samspelet mellan företag och nätverksadministratörer. Nätverksledningens uppgift är att försöka åstadkomma en samstämmig syn på nätverkets mål och syften med verksamheten. För att aktörerna inom nätverket skall kunna uppnå målen måste projektledningen ge allt det stöd som behövs. Om detta inte görs finns det risk för att konflikter kan uppstå inom nätverket. (ibid.)

5.1.1.1 Den administrativa ledningens åsikter

Trännovas projektledare Carlsson säger inte rakt ut att målstyrning är en viktig uppgift men han säger att genom den kontinuerliga uppföljningen av verksamheten så görs en utvärdering av bland annat måluppfyllelse. Ywoods projektledare Gagner säger att en av ledningens uppgift är att informera om nätverket. Företagen behöver få veta syftet med projektet så att de vet vilka mål som eftersträvas. Gagner menar att ledningen har valt att

inte ta över företagens egna ansvar utan de arbetar istället så att samverkansgruppen drar åt gemensamma mål. Det handlar alltså om målstyrning.

5.1.1.2 Vår analys

Vi tolkar ovanstående uppgifter som om båda nätverksledningarna uppfattar att de har en målstyrande roll. Skillnaden mellan de båda nätverken är att Träinnovas projektledare inte säger detta uttryckligen. Vi tolkar ändå svaret som att Träinnovas projektledning underförstått anser sig ha denna roll. Ywood däremot talar om att hjälpa aktörerna att dra åt gemensamma mål, vilket tyder på en klar insikt i sin roll som målstyrare.

5.1.2 Aktivitetssamordnare

Enligt Human och Provan (1997) är SME-nätverk i allmänhet uppbyggda för att skapa ett forum för direkta och gemensamma affärsaktiviteter mellan nätverksmedlemmarna. Nätverksledningen får här en viktig roll eftersom det krävs någon form av samordning för att aktiviteterna skall bli så bra som möjligt. Denna roll är en viktig del i ett strategiskt nätverk. Inom SME-nätverk finns ett ömsesidigt beroende som oftast samordnas av nätverksföretagen själva med hjälp av den administrativa ledningen. (ibid) Det handlar alltså om att få företagen att samverka och vi har uppfattat att denna roll är en av de viktigaste.

5.1.2.1 Den administrativa ledningens åsikter

Enligt Carlsson har Träinnovas administrativa ledning ansvaret för att planerade aktiviteter genomförs och att det finns en mötesplats där aktörernas aktiviteter kan komma till stånd. Enligt Gagner är det viktigt för företagen att se vilka gemensamma aktiviteter som kan skapas inom nätverket. Det innebär att ledningen måste få struktur på önskade aktiviteter och driva nätverkets olika aktiviteter. Gagner menar att det är viktigt att det finns en arena där företag kan mötas och samarbeta med varandra.

5.1.2.2 Nätverksföretagens åsikter

Vi frågade om nätverksföretagen hade några förväntningar på nätverksledningens förmåga att hjälpa till när det gäller att samverka med andra företag. Vi har sett att snittet är högre vid samverkan än vid produkt-, marknads- och produktionsutvecklingen. Vi tror att det kan hänga samman med att begreppen nätverk och samverkan har ett nära samband. Många företag har i alla fall en uppfattning om att delta i nätverk och den är att det innebär samverkan med andra. Automatiskt ökar nog förväntningarna på den administrativa ledningen och det förutsätts att hjälp går att få därifrån. Det kan också vara så att nätverksledningarna har arbetat mer aktivt med att få företagen att samverka med varandra och på så sätt skapat dessa förväntningar. När vi sedan tittar på hur väl dessa förväntningar har uppfyllts ser vi att även här ligger snittvärdet relativt högt vilket vi tolkar som att de båda nätverksledningarna lyckats nå fram till företagen.

5.1.2.3 Vår analys

Nätverksledningarna har, i enlighet med vad teorin säger, uppfattat att de har en viktig roll vid aktivitetssamordning och samverkan. Även nätverksföretagen hade en viss uppfattning om att nätverksledningarna skulle kunna hjälpa till att skapa samverkan med andra företag. Vi tolkar detta som om denna roll är tydlig för aktörerna eftersom relativt många hade förväntningar om att få hjälp på detta område. Det är däremot viktigt att komma ihåg att snittvärdet ligger runt mitten av skalan, vilket betyder att det fortfarande finns företag som har låga förväntningar. Det finns alltså utrymme för nätverksledningarna att övertyga dessa aktörer om sin roll som aktivitetssamordnare.

5.1.3 *Kreatör, inspiratör och resursutvecklare*

Lundberg (2005) säger att eftersom deltagandet i ett strategiskt nätverk är frivilligt kan inte nätverksledningen påverka aktörerna på annat sätt än genom intern marknadsföring av nätverkets aktiviteter. Nätverksledningen i ett strategiskt nätverk får genom detta en roll som kreatör och inspiratör. Denna roll kräver olika slags kompetenser som till exempel intern marknadsföring, processhantering, konfliktlösning och hantering av mål och medel (ibid.). Det handlar enligt Human och Provan (1997) om att få företagen att utföra saker som de inte skulle kunna utföra var för sig. Mellan företagen sker en resursutveckling, som bland annat gäller kunskap, produktutveckling och kapacitetsutveckling. Det är bland annat inom dessa områden som den administrativa ledningen har en viktig roll och här arbetar ledningen för att nätverket skall kunna utvecklas. (ibid.)

5.1.3.1 Den administrativa ledningens åsikter

Enligt Carlsson är en viktig roll för ledningen att tillsammans med aktörerna identifiera intressanta utvecklingsprojekt, vilket görs genom att utnyttja både de interna och externa samverkansnätverken. Carlsson menar att genom det interna samverkansnätverket erbjuds en säkrare utvecklingsmiljö än vad det externa nätverket kan erbjuda. Han anser att denna utvecklingsmiljö är mer resursstark än det egna företagens. Inom Ywood finns det två olika koordinatörer som är specialiserade på sina områden. Dessa områden är marknad och produkt. Bäck arbetar med marknadsföring och det handlar bland annat om att hålla en blick på vilka affärsmöjligheter det finns inom olika områden. Han arbetar bland annat med olika aktiviteter som skall hjälpa företagen ut på marknaden men han arbetar även med att hjälpa företagen att hitta "rätt" marknad. Sehlin arbetar med produkter och hans huvudsakliga uppgift är att arbeta med produktion, produktionsutveckling, design, logistik och matchmaking. Han arbetar till exempel med att försöka se hur pass intressant en produkt är på marknaden och hur det går att tjäna pengar på olika produkter.

5.1.3.2 Nätverksföretagens åsikter

Företagen i de båda nätverken hade relativt låga förväntningar på ledningarnas förmåga att hjälpa till med produkt- och produktionsutveckling för det enskilda företaget. Inom

marknadsutvecklingen ligger förväntningarna något högre men når ändå bara upp till mitten av den sjugradiga skalan. Vi har funderat kring varför samtliga snitt är låga. Antingen är det så att företagen inte förväntar sig någon hjälp därför att de helt enkelt inte tror att ledningen skall arbeta med detta eller så är det företagets egna erfarenheter som styr förväntningarna. Om företagen inte har upplevt någon hjälp inom dessa områden så ligger nivån på förväntningarna därefter. Vilken som är den egentliga orsaken är svårt att säga men det viktiga är att den administrativa ledningen inte upplevs kunna hjälpa till i så stor utsträckning. Detta kan vara viktigt för ledningen att tänka på. Enligt teorin är det inom resursutveckling som ledningen har en viktig roll.

Företagen fick också svara på hur väl förväntningarna har uppfyllts och där ligger snittvärdet på en betydligt högre nivå. Här går det att se att även om förväntningarna varit låga har i alla fall dessa uppfyllts relativt bra. Det är lite svårt att tolka dessa resultat därför att om det är väldigt låga förväntningar så behövs det inte så mycket för att dessa skall uppfyllas. Frågan är om företagen egentligen är nöjda? Vi tittade därför lite närmare på de företag som hade högre förväntningar och såg att de flesta av dessa hade fått sina förväntningar uppfyllda. Fortfarande är det inte så många företag som har höga förväntningar men det ger en fingervisning åt att den administrativa ledningen har lyckats nå en del av sina företag.

I detta sammanhang kan det vara viktigt att ta upp i vilken grad företagarna uppfattar nätverksledningen som en kompetens i sitt företag. Undersökningen gav att företagen i båda nätverken i relativt låg grad skulle uppleva en kompetensförlust om nätverksledningen skulle försvinna. Vi anser att det går att tolka detta på olika sätt. En tolkning är att företagen som svarat med låga siffror har kommit så långt i sin samverkan med andra att de inte längre behöver den hjälp som nätverksledningen kan erbjuda. Detta anser vi är positivt och ger ett gott betyg till nätverket som sådant. En annan tolkning är att företagen helt enkelt inte uppfattar att de får någon hjälp av nätverksledningen och därför inte upplever någon kompetensförlust.

5.1.3.3 Vår analys

Teorin talar om vikten av olika slags kompetens inom nätverksledningen. Ywood har, genom sina koordinatörer, specialiserat sig på områdena marknad och produktion. Vi anser att det inom Ywoods ledning finns en insikt i hur viktiga rollerna som kreatör, inspiratör och resursutvecklare är. Träinnovas ledning är inte uppbyggd på samma sätt men projektledaren talar istället om hur de utnyttjar både de interna och externa samverkansnätverken. Dessa samverkansnätverk anser ledningen ger en mer resursstark utvecklingsmiljö. Vi anser att detta tyder på att det finns resurser även inom Träinnova. Vi har uppmärksammat en skillnad mellan de båda nätverken. På områdena marknad, produkt och produktion ligger förväntningarna på Ywoods ledning under förväntningarna på Träinnovas. Samma gäller uppfyllelsen av dessa förväntningar. Vi har funderat kring detta och tror att det kan bero på att de båda nätverksledningarna är uppbyggda på olika sätt. Träinnova är det mindre av nätverken och har inte lika många personer i sin ledning som Ywood. Inom Ywood finns det två koordinatörer som har var sitt område. Detta gör att Ywoods ledning kan vara mer specialiserat på de ovannämnda områdena, vilket vi tror

ger ett bättre resultat kring förväntningarna hos företagen. Att båda nätverkens aktörer visade sig ha relativt låga förväntningar anser vi tyder på att nätverksledningarna inte upplevs kunna hjälpa till i så stor utsträckning. Detta kan vara viktigt för ledningen att tänka på eftersom det enligt teorin är inom resursutveckling som ledningen har en viktig roll. När det gäller förväntningarnas uppfyllelse så tycker vi att det är svårt att dra några egentliga slutsatser på grund av att låga förväntningar är lättare att uppfylla än höga. Trots detta har i alla fall nätverksledningarna till stor del uppfyllt nätverksföretagens förväntningar, vilket är positivt.

5.1.4 Kontaktskapare

Nätverkssynsättet innebär att enskilda företag ses som beroende av omkringliggande företag. Enligt Hammarqvist (1993) har ett enskilt företag viktiga relationer till andra företag och dessa relationer går både framåt, bakåt och åt sidan. Relationerna fungerar som bindningar mellan företagen. Håkansson och Snehota (1995) säger att en av dessa är de administrativa bindningarna. Inom ett nätverk förekommer det många olika rutiner och system av administrativ karaktär. De administrativa rutinerna, som är uppbyggda av normer och regler, handlar ofta om informationshantering, vilken skall hålla ihop verksamheten. För att öka effektiviteten är det vanligt att det skapas informationssystem som spänner över flera olika aktörer. Håkansson och Snehota (1995) talar om nätverkssynsättets olika kännetecken och säger att synsättet inriktar sig på långsiktighet och att relationerna har betydelse i sig. Företagens roller, utveckling och framgång går att förklara genom företagets förmåga att utveckla relationer och kontakter med andra aktörer. I detta sammanhang har nätverksledningen en roll som kontaktskapare. Dessa kontakter kan vara både inom nätverket men också utanför. (ibid)

5.1.4.1 Den administrativa ledningens åsikter

Enligt Carlsson har ledningen en viktig roll vid externa kontakter såsom myndigheter och organisationer. Ledningen skall vid dessa kontakter fungera som Träinnovas ansikte utåt. Carlsson menar också att ledningen har en viktig uppgift när det gäller att åstadkomma möten mellan olika aktörer inom nätverket. Ledningen skall enligt Carlsson även hjälpa till om medlemsföretagen vill in i andra intressanta projekt utanför Träinnova, som till exempel nätverket Ywood. Sehlin, projektkoordinator inom Ywood, säger att han bland annat arbetar med att tittar på vilka företag som kan tänkas samarbeta med varandra. Han menar att han i dessa fall fungerar som en kontaktskapare.

5.1.4.2 Nätverksföretagens åsikter

Nätverksledningens roll som kontaktskapare gäller både kontakter inom nätverket som utanför. När det gäller kontakter inom nätverket så är snittvärdena relativt höga för båda nätverken. Det betyder att många företag upplevt att de fått hjälp att skaffa dessa interna kontakter. För att få veta vad dessa kontakter är värde frågade vi företagen om de själva hade kunnat skapa dessa kontakter. Eftersom dessa siffror ligger lite över mitten på den sjugradiga skalan så tolkar vi det som att något fler upplever att de själva hade kunnat skapa dessa kontakter utan nätverksledningens hjälp. Om företagen uppfattar att de klarar

detta själva så kan detta ses på olika sätt. Det kan tolkas som att båda nätverksledningarna har lyckats med sin strategi, som är att företagen skall vara så självgående som möjligt. Genom att vara självgående kan nätverken leva vidare även om det inte skulle finnas tillgång till en administrativ ledning. Det kan också tänkas vara så att nätverksledningarna hjälper till med kontakter utan att företagen egentligen märker detta. De skapade kontakterna kan i efterhand kännas självklara eftersom många företagskontakter kan ligga i en geografisk närhet men innan deltagandet i nätverket hade det betytt en kontakt med en konkurrent. Det är nog inte alltid så lätt att kliva in hos en konkurrent och föreslå samarbete. Detta kanske företagen inte tänker på med facit i hand. Det kan även ses negativt att företagen hade kunnat skapa dessa kontakter själva. Meningen med ett nätverk är att företagarna skall kunna skapa kontakter utanför sitt företag som det inte själva klarar av att skaffa.

För skapade kontakter utanför nätverket blev snittvärdet relativt lågt och indikerar på att företagen inte fått så många kontakter utanför nätverket med hjälp av ledningen. Det verkar också som om företagen anser att de själva hade kunnat skapa dessa kontakter. Detta visar på att även här klarar företagen själva av att skapa kontakter. Här gäller egentligen samma resonemang som vi förde angående kontakter inom nätverket. Om vi ser det utifrån nätverksledningens strategi så bådär det gott inför framtiden eftersom nätverksledningarna kanske inte finns kvar i all framtid. Företagen verkar kunna klara kontaktskapandet på egen hand.

5.1.4.3 Vår analys

Nätverksledningarna har uttryckt att de har en viktig roll i såväl interna som externa kontakter. Båda nätverkens aktörer har upplevt att de fått hjälp av nätverksledningarna när det gäller kontakter inom nätverket. Däremot har nätverksföretagen upplevt att de inte upplevt samma hjälp när det gäller kontakter utanför nätverken. Denna skillnad anser vi tyder på att nätverksledningarna kan jobba mer med att försöka skapa kontakter utanför nätverket. En viktig slutsats är att nätverksföretagen anser sig själva ha kunnat skapa både de interna och externa kontakterna.

5.1.5 Nätverksledningen och framtiden

Företagen i båda nätverken gav ett relativt högt betyg åt nätverksledningen när vi bad dem att se till helheten av deras arbete. Det verkar som att många är nöjda och det gör att nätverksledningen kan känna sig nöjda med sitt arbete. Däremot finns det alltid plats för förbättring. För att få veta hur väl företagen tycker sig behöva nätverksledningens hjälp i framtiden så frågade vi om det var viktigt att den skulle finnas kvar i framtiden. Här blev utfallen relativt höga vilket betyder att många vill ha nätverksledningen kvar även i framtiden. Vi tror att många företag känner en viss trygghet när det finns en administrativ ledning att vända sig till. Däremot tror vi också att de företag som kommit långt i sin samverkansprocess med andra inte har samma behov som de hade tidigare i processen.

5.2 Sammanfattande slutsats och avslutande diskussion

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva hur den administrativa ledningens roller och styrfunktioner uppfattas och värderas av både den administrativa ledningen och de företag som är medlemmar i strategiska nätverk. Den administrativa ledningens roller och styrfunktioner är enligt denna studie målstyrning, aktivitetssamordning, kreatör, inspiratör, resurssamordnare och kontaktskapare. Dessa roller och styrfunktioner tror vi är viktiga för att ett nätverk skall kunna fungera. Vi valde medvetet två redan fungerande nätverk för att kunna se hur den administrativa ledningen arbetar för att driva nätverket framåt. Vi anser att nätverksledningarnas uppfattning kring deras roller och styrfunktioner stämmer överens med vad vi hittat i teorin om hur ett nätverk bör styras. Med tanke på detta borde det finnas en bra grund för nätverksledningarna att stå på för att de skall kunna leda och styra nätverken på ett framgångsrikt sätt. Nätverksföretagens snittvärden har däremot inte legat på en alltför hög nivå utan håller sig oftast kring mitten på skalan och ibland även under. Vi anser att det finns utrymme för en förbättring men vi tror att nätverksledningarna är på rätt väg eftersom nätverksföretagen har ett gott helhetsintryck av de båda nätverksledningarna. Det bör däremot beaktas att båda nätverksledningarna vill att nätverksföretagen skall vara så självgående som möjligt, vilket kan vara en bidragande orsak till de ibland låga snittvärdena. Orsaken till att nätverksledningarna vill ha självgående nätverksföretag grundar sig i att nätverksledningarna kanske inte finns kvar för all framtid. Nätverkens överlevnad är beroende av att nätverksföretagen kan klara mycket på egen hand. Det är viktigt att nätverkandet består och inte rinner ut i sanden om nätverksledningarna skulle försvinna.

Under de genomförda intervjuerna med de båda ledningarna förstod vi att en stor del av ett nätverks framgång bygger på att nätverksföretagen engagerar sig och är delaktiga. Vår tolkning är att ledningen skall finnas för att underlätta nätverksprocessen men det största ansvaret vilar på företagen själva. Under intervjuerna med nätverksföretagen så kunde det hända att en del var missnöjda med de mesta och förklarade på slutet att de inte varit speciellt aktiva själva. Vi tror att missnöje och inaktivitet till viss del hänger ihop och det kan vara viktigt för nätverksledningarna att försöka fånga upp de företag som inte riktigt kommer igång. Några företag berättade också om att de inte blivit kontaktade av nätverket sedan de valt att samverka och dessa företag kände sig inte delaktiga. Vi ser detta som att det från företagets sida finns ett behov av att få känna sig välkomna och delaktiga. Vi tror att det genom ett aktivt bemötande kan gå att få fler företag engagerade och på så sätt inte tappa de företag som tagit steget in i nätverket.

Under arbetets gång har vi lärt oss mycket om nätverk och styrningen av dessa och vi har funnit ämnet väldigt intressant. Vi tror att företag har mycket att vinna genom att samverka med andra företag. Det hade varit intressant att titta närmare på om företagets uppfattning kring samverkan hänger ihop med faktorer såsom storlek, omsättning och placering. Vi hade tyvärr inget utrymme för detta men det kan vara ett tänkbart ämne för framtida uppsatsgrupper.

REFERENSLISTA

Ager, B., Bergqvist, M. & Ahlström-Söderling, R. (1999). *Fallstudier av lokal utveckling och nätverk i träförädling. Taxonomi för vardagsbruk och lite teori*. Högskolan Dalarna.

Andersson, S. (2001). *Det växande företaget*. Lund: Studentlitteratur.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, B. (1996). *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.

Bengtsson, L., Holmqvist, M. & Larsson, R. (1998). *Strategiska allianser*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB.

Brunsson, N. & Hägg, I. (1992) *Marknadens makt*. Stockholm: SNS.

Bäck, H. & Halvarsson, A. (1992). *Metodbok – Projekt och utredningar*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri.

Carlsson, S. (2002). Material skickat via e-post 2005-04-15.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Multinational Enterprise*. Cambridge.

Cock, K. & Emerson, R. M. (1978). Non-Exchange Relationships in Networks. *American Sociological Review*. Vol 43. October, pp 721-39.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, S. (1978). *Statistisk undersökningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund.

Gagner, I. (2003). *Slutrapport Ywood – Nätverk Trä, 2003-03-28*. Tillgänglig på: www.y.lst.se/download/18.17431b9f544f8dca97fff278/slutrapport_ywood.pdf

Gagner, I. (2002). *Progressrapport Ywood – Nätverk Trä, april 2002*. Tillgänglig på: www.y.lst.se/download/18.17431b9f544f8dca97fff280/Progressrapporter_ywood.pdf

Gustavsen, B. & Hofmaier, B. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Malmö: SNS Förlag.

Hammarqvist, K-O., Håkansson, H. & Mattson, L. G. (1993). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö: Liber.

Haugland, S. A. (1996). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Otta: Engers Boktryckeri A/S.

Hultgren, G. (2000). *Nätverksinriktad Förändringsanalys – perspektiv och metoder som stöd för förståelse och utveckling av affärsrelationer och informationssystem*. Filosofiska fakulteten, Linköpings Universitet.

Human, S. E. & Provan, K. G. (2000) Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45 s 327-365.

Human, S. E. & Provan, K. G. (1997). An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, s 368 – 403.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Håkansson, H. & Gadde, L. E. (1994). *Affärsnätverk*, Ur Ljung, J. red. (1994). *Företag och marknad – artikelsamling*. Lund: Studentlitteratur.

Karlqvist, A. (1990). *Nätverk – begrepp och tillämpningar i samhällsvetenskapen*. Stockholm: Institutet för framtidsstudier.

Kotter, J. P. (1990). *A force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press. Ur Wåhlin, N. (1994). *Näringslivsledares arbete i nätverk – Identitetsskapandets dynamik*. Umeå: Umeå Universitet.

Kotter, J. P. (1982). *The General Manager*. New York: Free Press. Ur Wåhlin, N. (1994). *Näringslivsledares arbete i nätverk – Identitetsskapandets dynamik*. Umeå: Umeå Universitet.

Lewander, C. (1997). *Projektledning – Liten handbok I förändringsarbete*. Ängelholm: Bokförlaget Kommunlitteratur/Företagslitteratur.

Ljung, J. red. (1997). *Företag och marknad – Flexibilitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Lundberg, H. (2005). *Företagssamverkan i strategiska nätverk - hinder och möjligheter*. Mittuniversitetet i Sundsvall. Tillgänglig på:
http://www.hss05.se/download/18.1347d3310246ece9e38000640/foretagssamverkan_i_strategiska_natverk.pdf (2005-05-24)

Länsstyrelsen i Västernorrlands län (2004). *Fakta om västernorrlands län 2004*. Tillgänglig på:
www.y.lst.se/download/18.1d95da8fdb41aec477fff58/Fakta%20V%20E4sternorrland%202004_Sve.pdf (2005-05-24)

Melin, U. (2002). *Koordination och informationssystem i företag och nätverk*. Linköping:

Mintzberg, H. (1990). The design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 11, s 171-195.

Mål 1 (2005). Tillgänglig på: www.mall1.nu (2005-05-24)

Nilsson, J. E. (1990) *Företag I sönderfall. Nätverk i företagsekonomin*. Ur Karlqvist, A. (1990). *Nätverk – begrepp och tillämpningar i samhällsvetenskapen*. Stockholm: Institutet för framtidsstudier.

Nilsson, K. & Nilsson, P. (1993). *Att etablera och utveckla samverkan mellan småföretag*. Ur Ljung, J. red. (1994). *Företag och marknad – artikelsamling*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, K. (1999). *Småföretag i flerpartssamverkan*. Umeå: Umeå Universitet.

SOU 1998:92, *Goda idéer om småföretag och samverkan*, Stockholm.

Utbult, M. (2000). *Nätverk som ger kraft att växa – erfarenheter, lärdomar. Reflektioner från den största nätverkssatsningen hittills*, Stockholm: Ord & Bildmakarna AB.

Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organization*. New York: John Wiley.

Westerberg, M., Wincent, J. & Örtqvist, D. (2003). *Ywood – utvärdering av samverkansprojekt inom träsektorn I västernorrland 2002-2003*. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Tillgänglig på www.ywood.se (2005-05-24)

www.trainnova.se (2005-05-24)

www.ywood.se (2005-05-24)

Wåhlin, N. (1994). *Näringslivsledares arbete i nätverk – Identitetsskapandets dynamik*. Umeå: Umeå Universitet.

Personlig kommunikation

Bäck, Gunnar. Telefonintervju 2005-04-15 klockan 11.00 – 11.35. Projektkoordinator för Ywood.

Carlsson, Staffan. Telefonintervju 2005-04-15 klockan 14.00 – 14.25. Projektledare för Träinnova.

Gagner, Ingeli. Telefonintervju 2005-04-13 klockan 17.00 – 17.50. Projektledare och processledare för Ywood.

Sehlin, Hans. Telefonintervju 2005-04-15 klockan 10.00 – 10.40. Projektkoordinator för Ywood.

BILAGA 1

Frågemall för telefonintervjun med de administrativa ledningarna för nätverken.

Fråga 1.

Vilken är din roll i projektgruppen?

Fråga 2.

Hur styrs nätverket?

Fråga 3.

Vilket resultat vill du uppnå med projektet?

Fråga 4.

Har du någon fråga som du skulle vilja att vi ställde till nätverksföretagen?

BILAGA 2

Frågemall för enkätundersökningen av nätverksföretagen.

Fråga 1.

A. Vilken nivå av förväntningar har du haft på nätverksledningens förmåga att hjälpa till när det gäller produktutvecklingen i ditt företag?

Mycket låga
1 2 3 4 5 6 7 Mycket höga

Vet ej Vill ej svara

B. Har nätverksledningen uppfyllt dessa förväntningar?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 Helt och hållet

Vet ej Vill ej svara

Fråga 2.

A. Vilken nivå av förväntningar har du haft på nätverksledningens förmåga att hjälpa till när det gäller marknadsutvecklingen i ditt företag?

Mycket låga
1 2 3 4 5 6 7 Mycket höga

Vet ej Vill ej svara

B. Har nätverksledningen uppfyllt dessa förväntningar?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 Helt och hållet

Vet ej Vill ej svara

Fråga 3.

A. Vilken nivå av förväntningar har du haft på nätverksledningens förmåga att hjälpa till när det gäller produktionsutvecklingen i ditt företag?

Mycket låga
1 2 3 4 5 6 7 Mycket höga

Vet ej Vill ej svara

B. Har nätverksledningen uppfyllt dessa förväntningar?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 Helt och hållet

Vet ej Vill ej svara

Fråga 4.

A. Vilken nivå av förväntningar har du haft på nätverksledningens förmåga att hjälpa till när det gäller att samverka med andra företag?

Mycket låga
1 2 3 4 5 6 7 Mycket höga

Vet ej Vill inte svara

B. Har nätverksledningen uppfyllt dessa förväntningar?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 Helt och hållet

Vet ej Vill ej svara

Fråga 5.

Hur nöjd är ni med nätverksledningens arbete som helhet?

Inte alls nöjd
1 2 3 4 5 6 7 Mycket nöjd

Vet ej Vill ej svara

Fråga 6.

A. I vilken utsträckning har nätverksledningen hjälp till att skapa kontakter inom nätverket?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 I mycket stor utsträckning

Vet ej Vill ej svara

B. Anser du att ditt företag skulle kunnat skapa dessa kontakter utan hjälp från nätverksledningen?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 Fullt ut

Vet ej Vill ej svara

Fråga 7.

A. I vilken utsträckning har nätverksledningen hjälpt till att skapa kontakter utanför nätverket?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 I mycket stor utsträckning

Vet ej Vill ej svara

B. Anser du att ditt företag skulle kunnat skapa dessa kontakter utan hjälp från nätverksledningen?

Inte alls
1 2 3 4 5 6 7 Fullt ut

Vet ej Vill ej svara

Fråga 8.

Om projektledningen inte längre medverkar i nätverket, skulle du då uppleva en kompetensförlust för ditt företag?

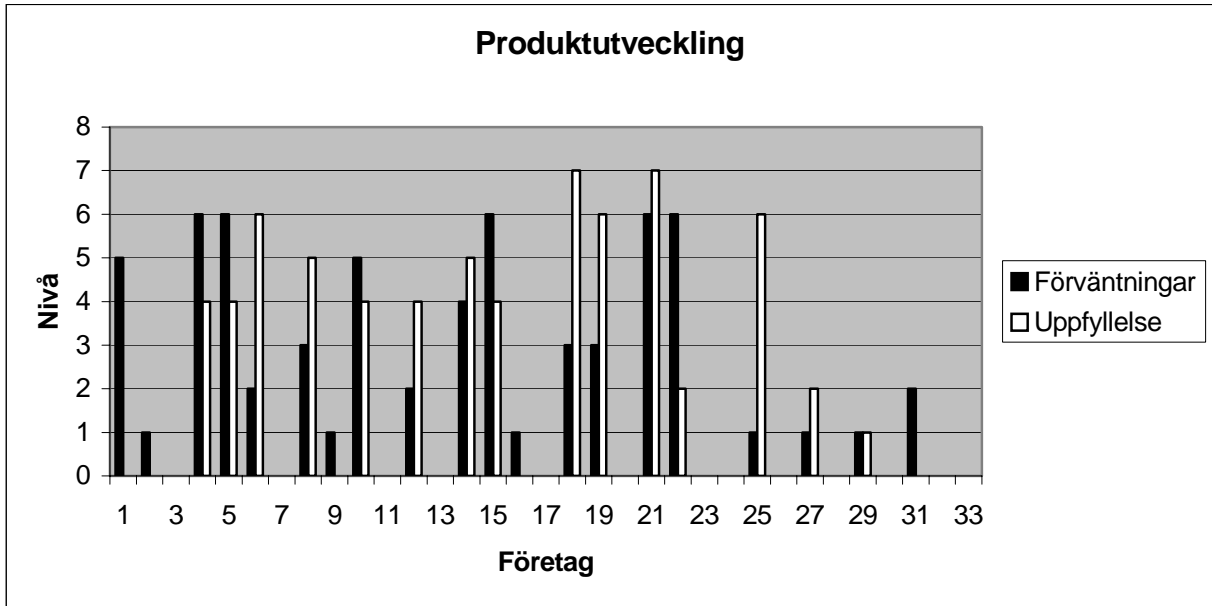
Ingen förlust alls
1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor förlust

Vet ej Vill ej svara

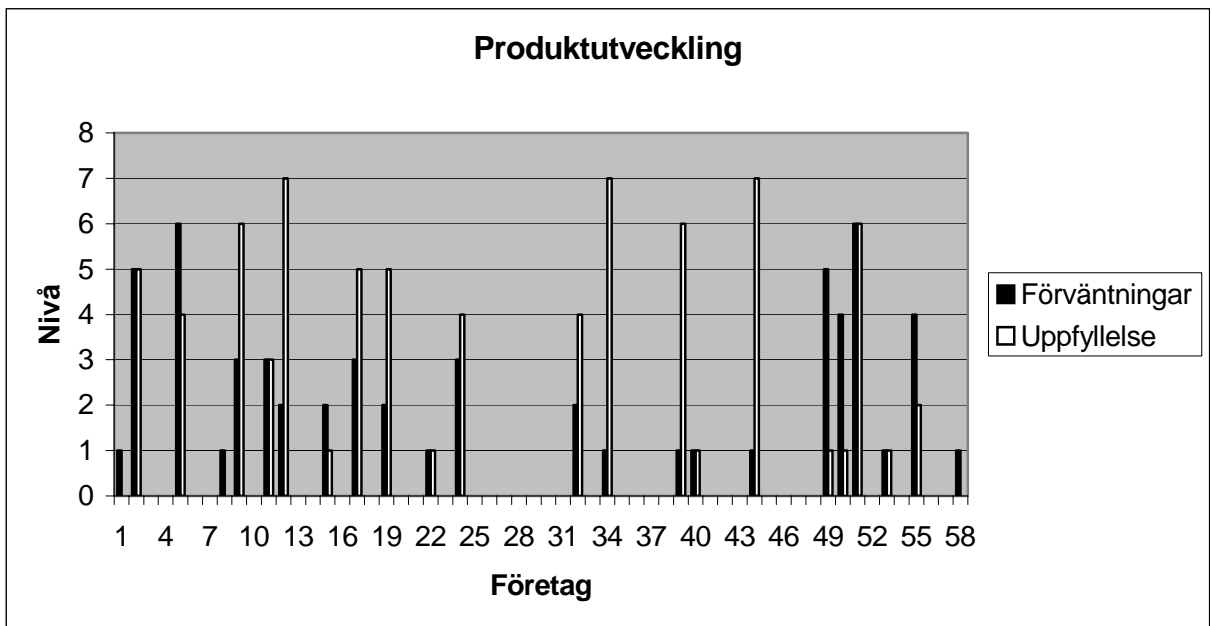
BILAGA 3

Diagram över nätverksföretagens svar på enkätfrågorna.

Fråga 1. Träinnovan

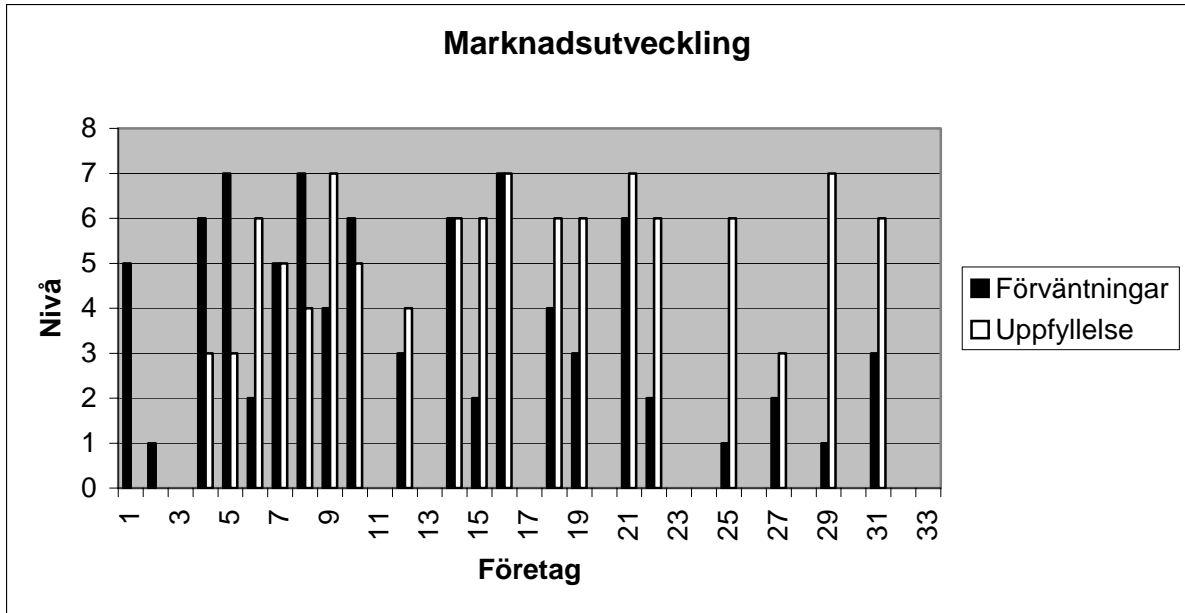


Ywood

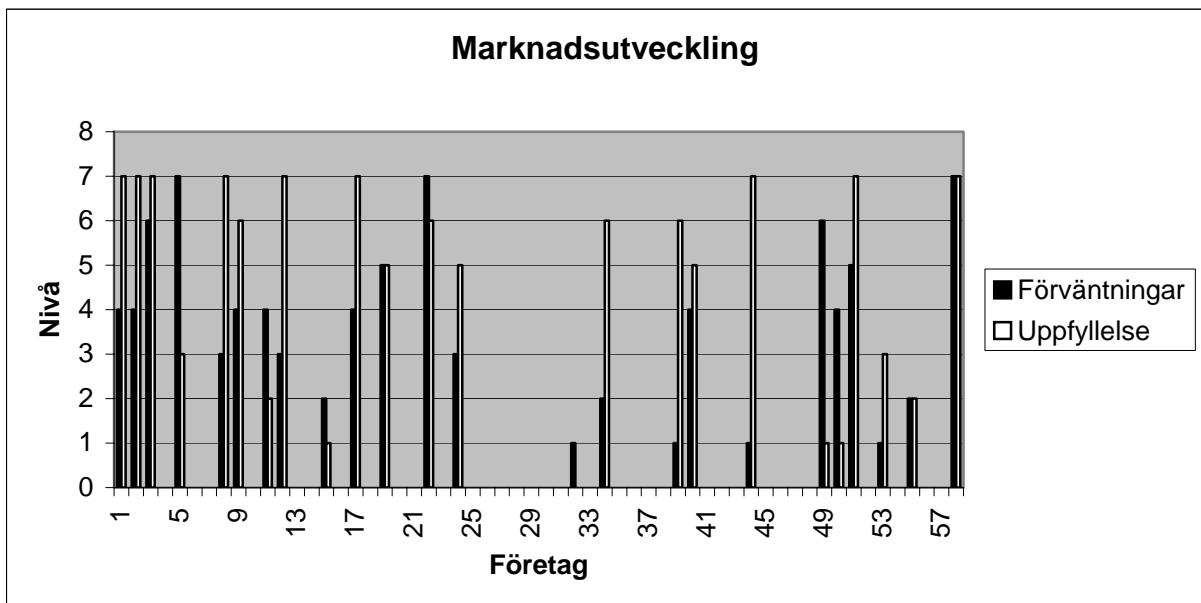


Fråga 2

Träinnova

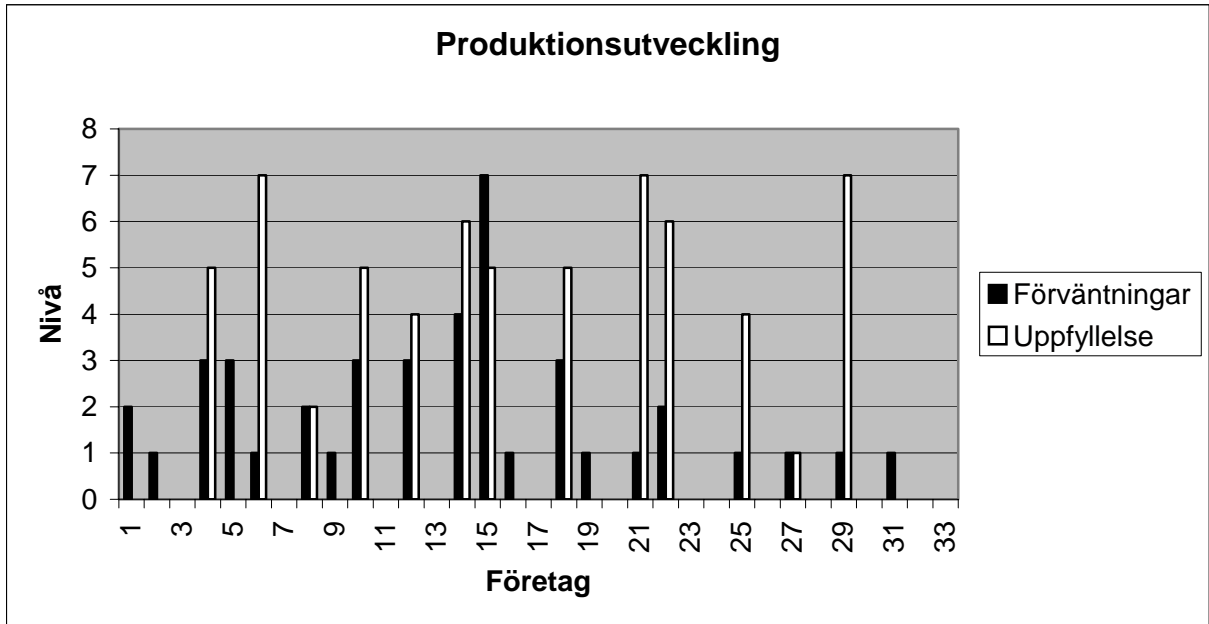


Ywood

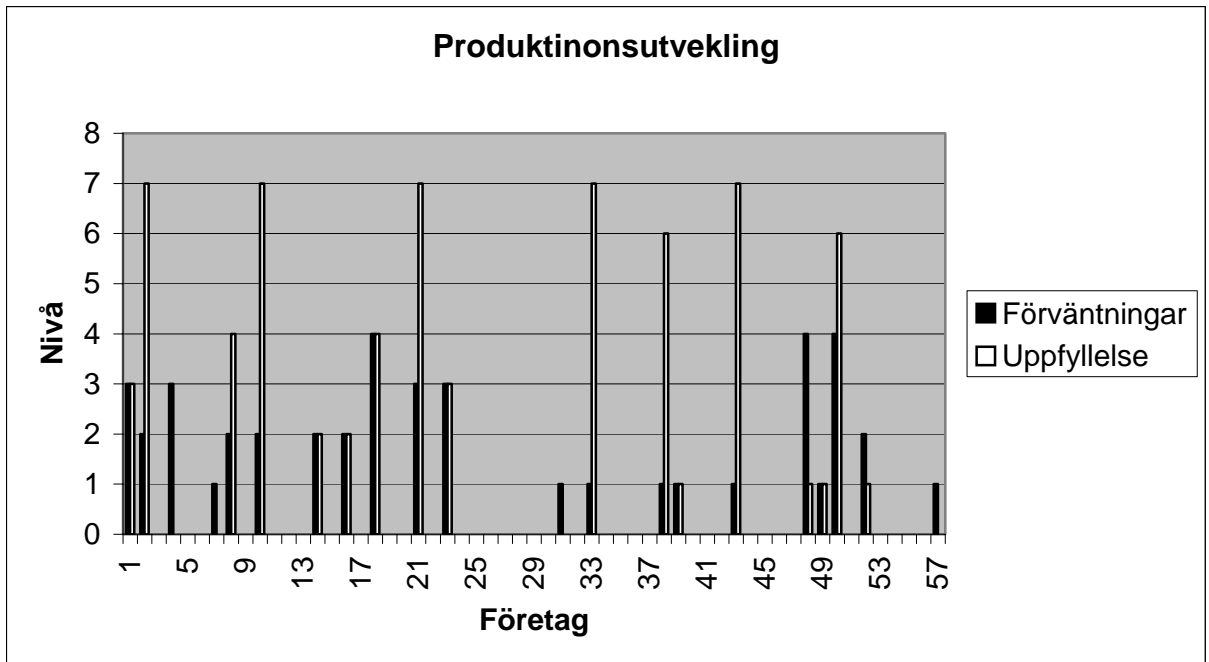


Fråga 3

Träinnov

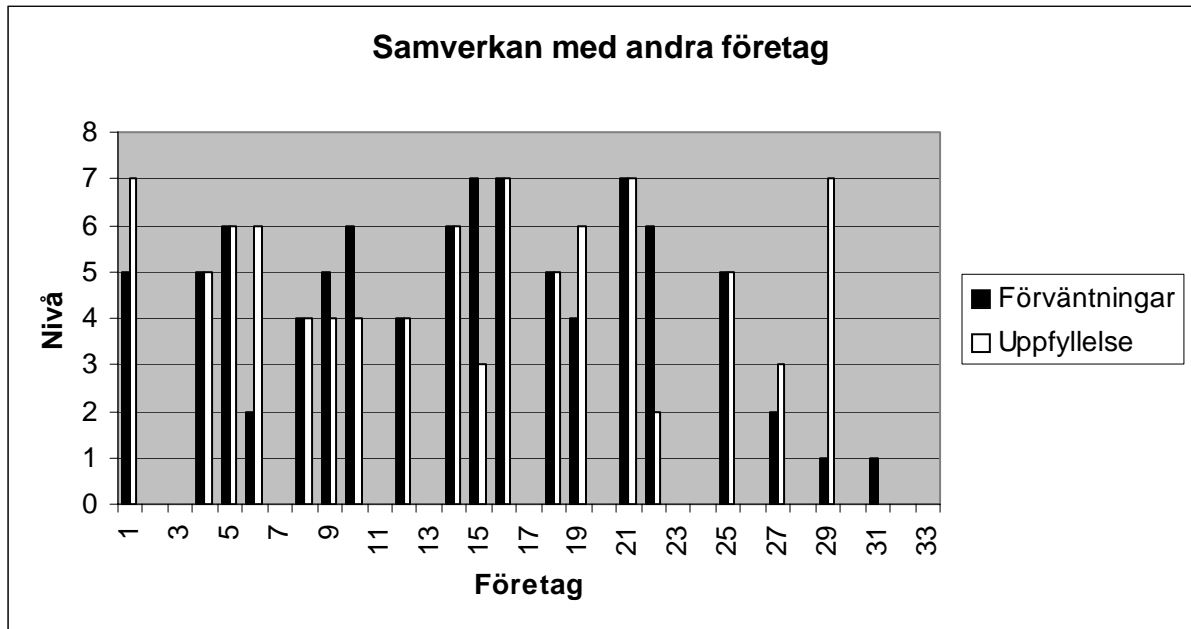


Ywood

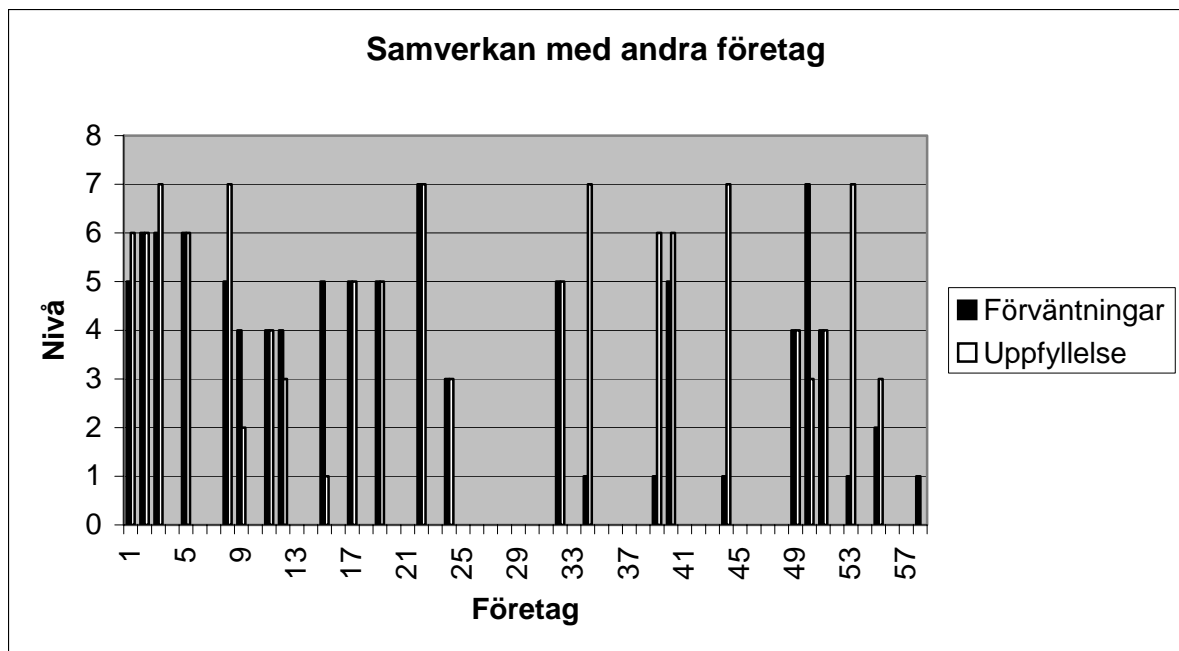


Fråga 4

Trännova

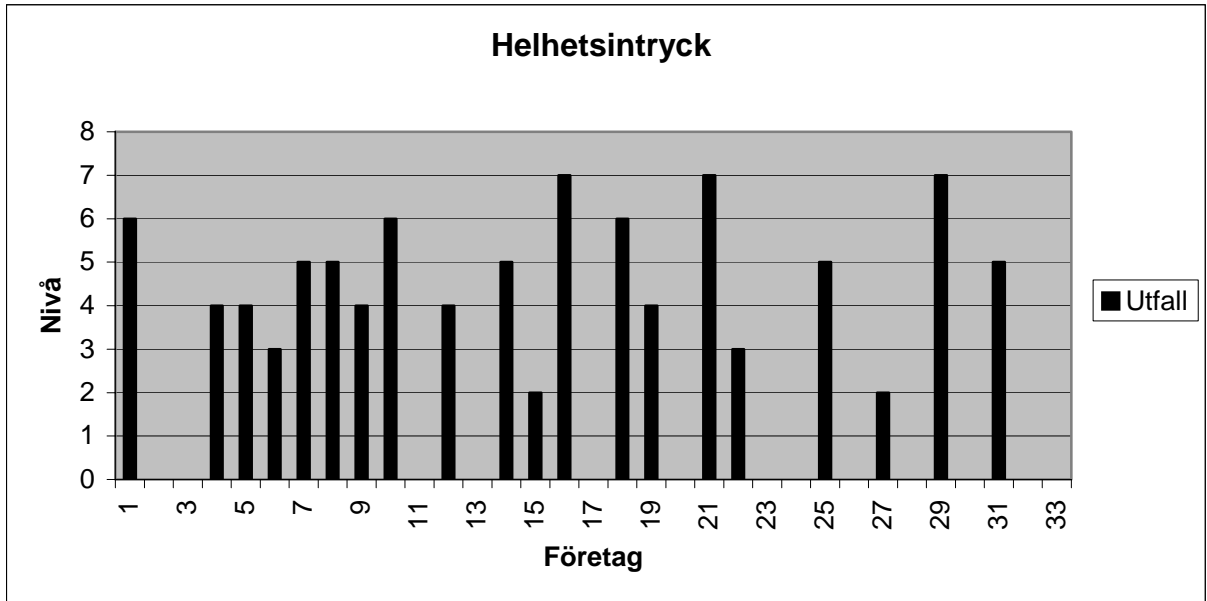


Ywood

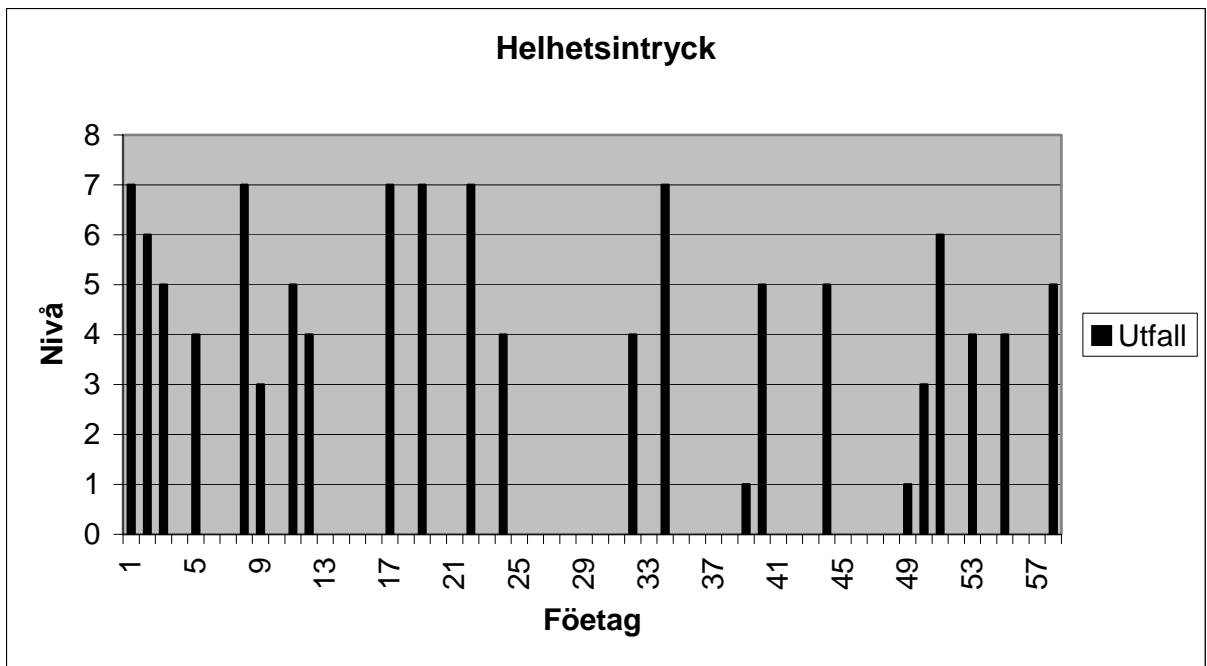


Fråga 5

Trännova

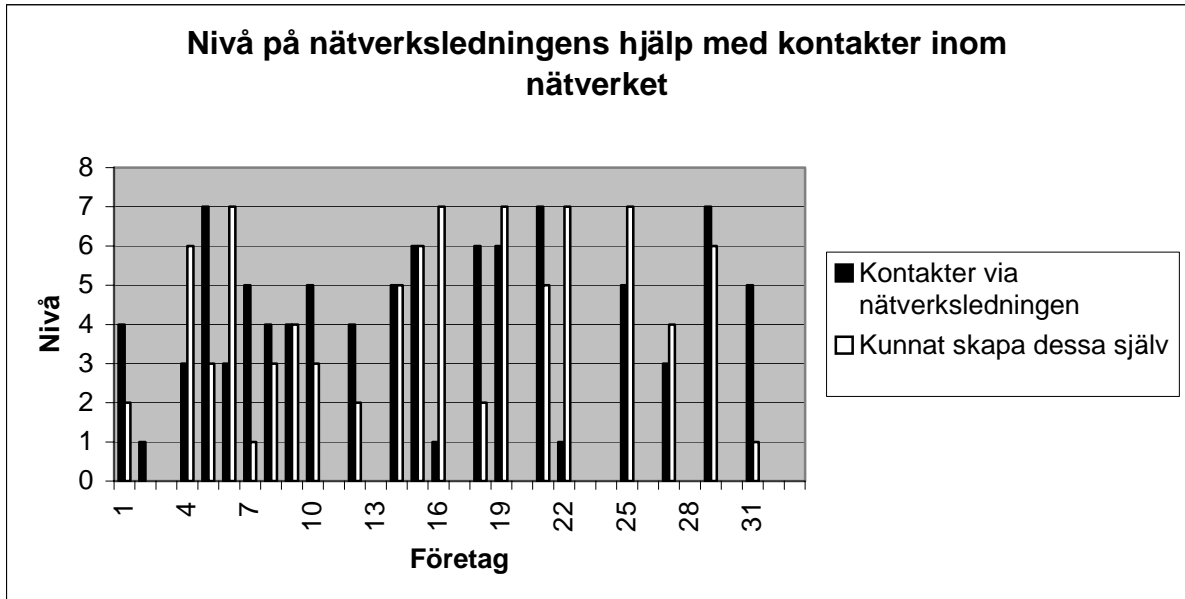


Ywood

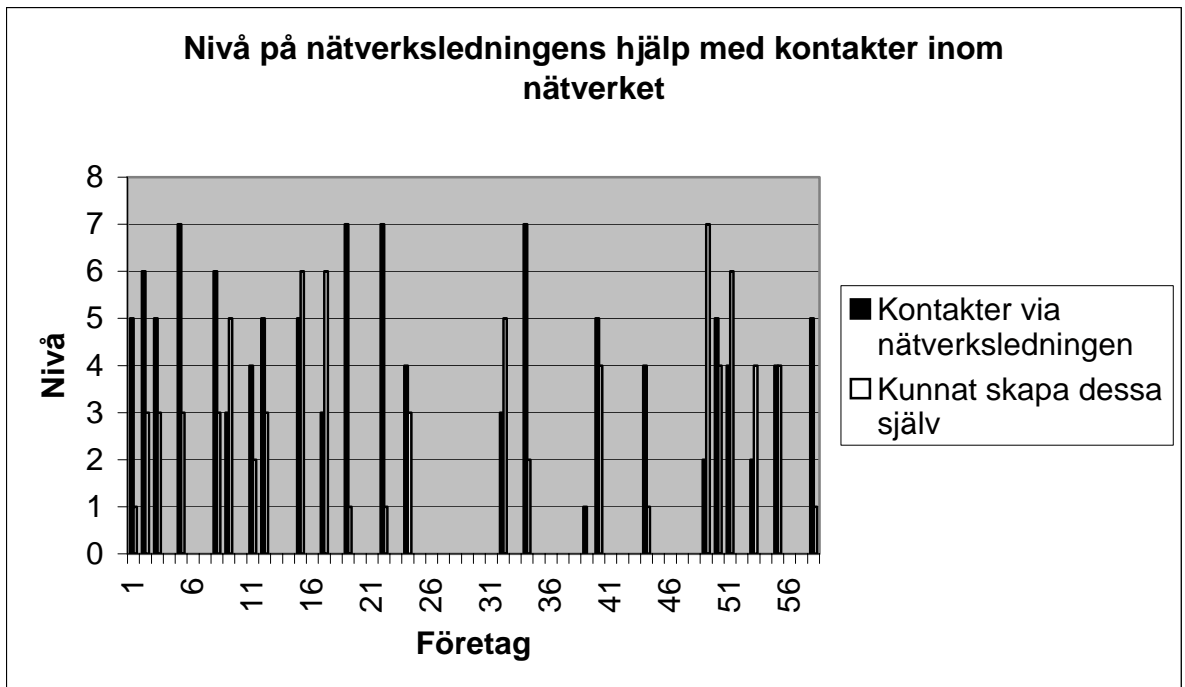


Fråga 6

Trännova

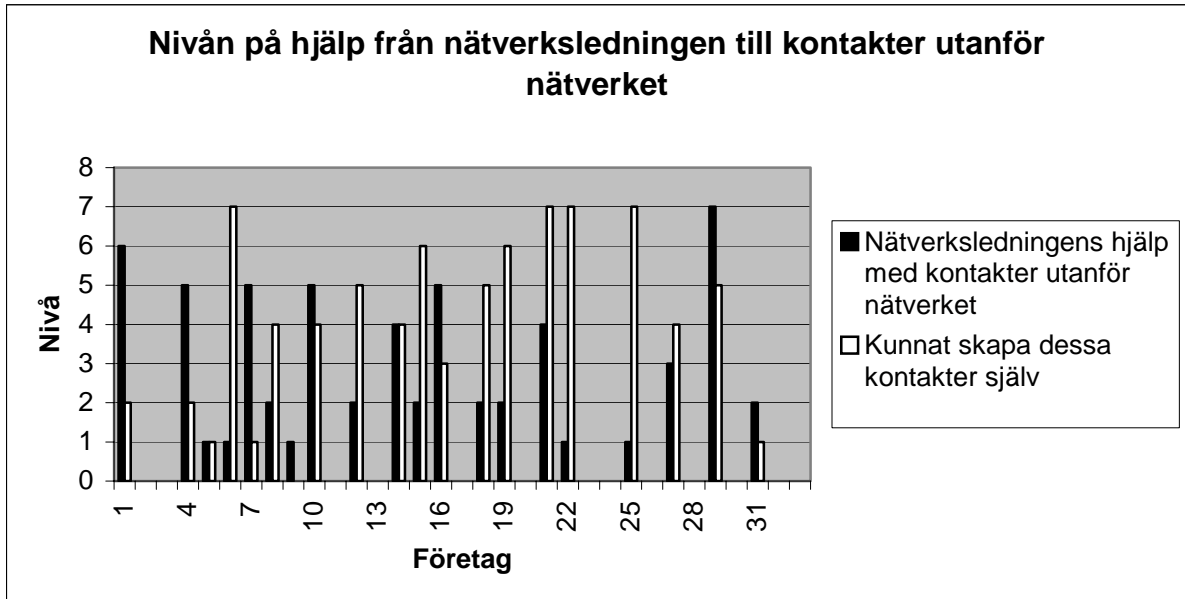


Ywood

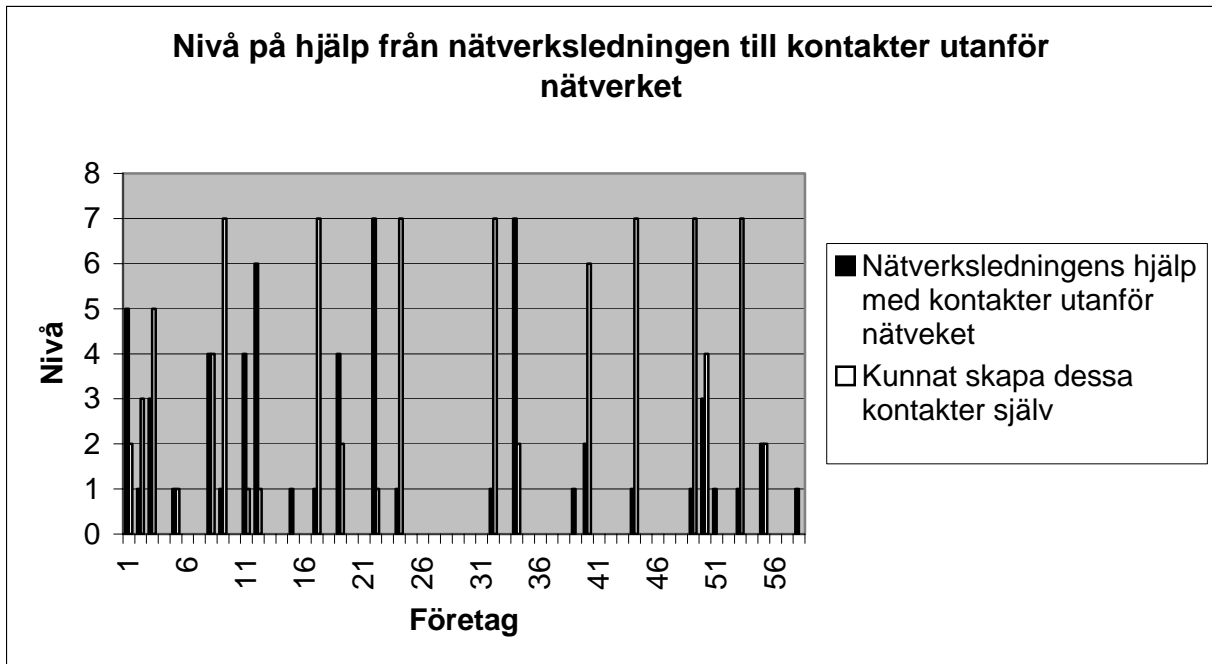


Fråga 7

Trännova

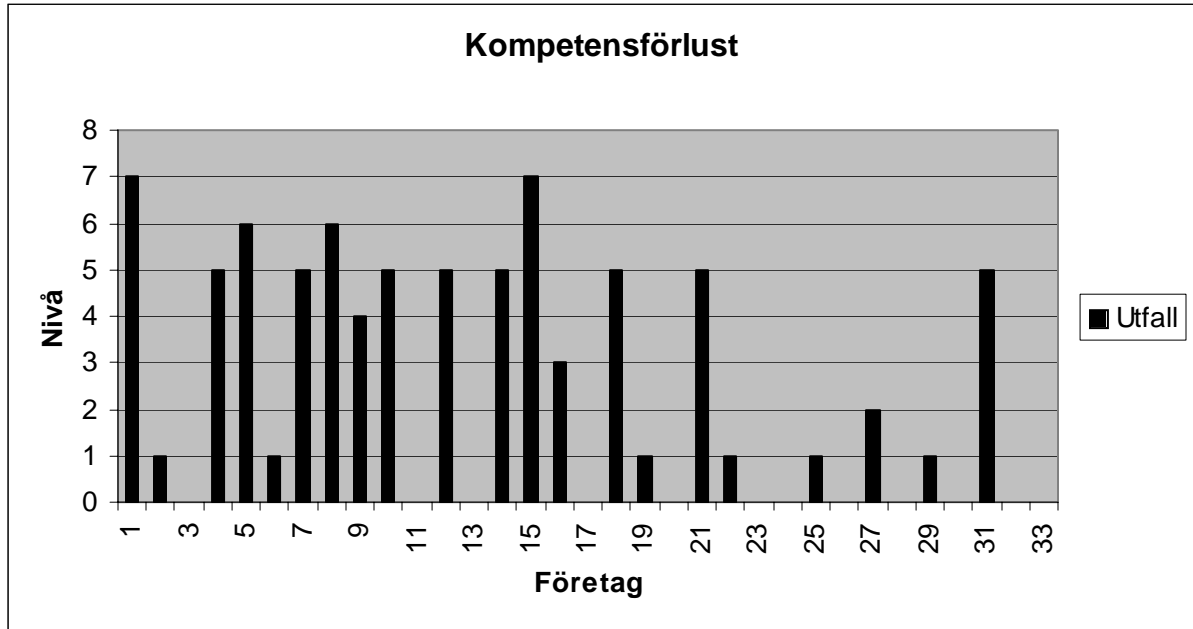


Ywood

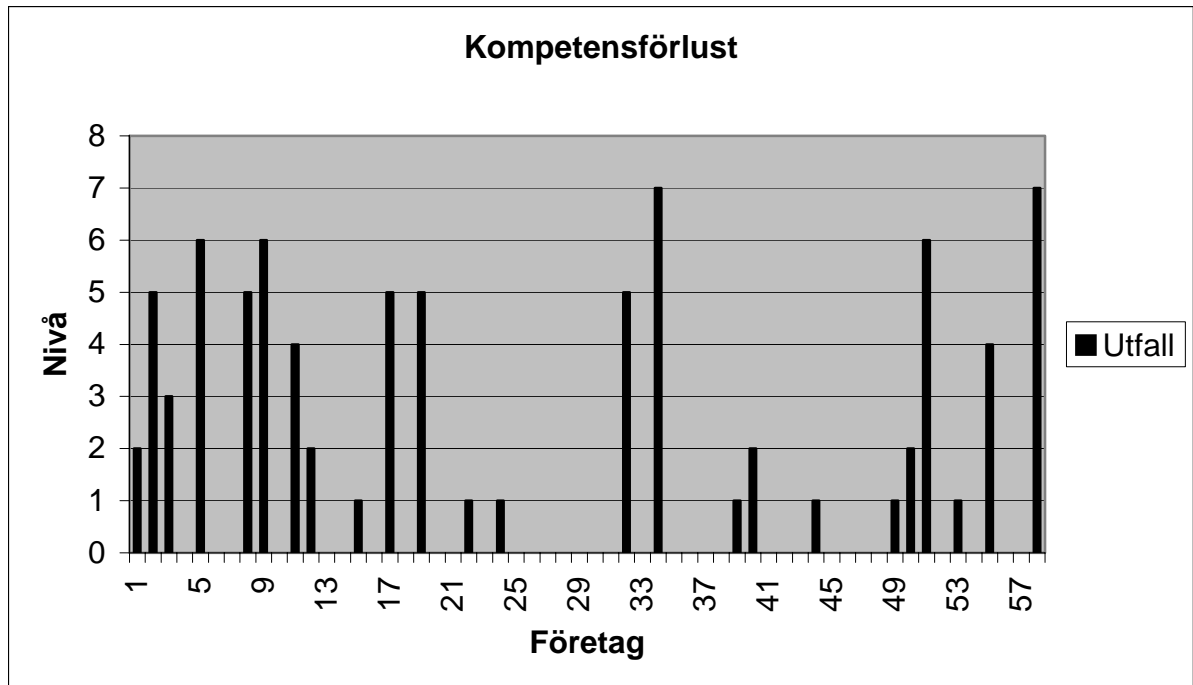


Fråga 8

Trännova

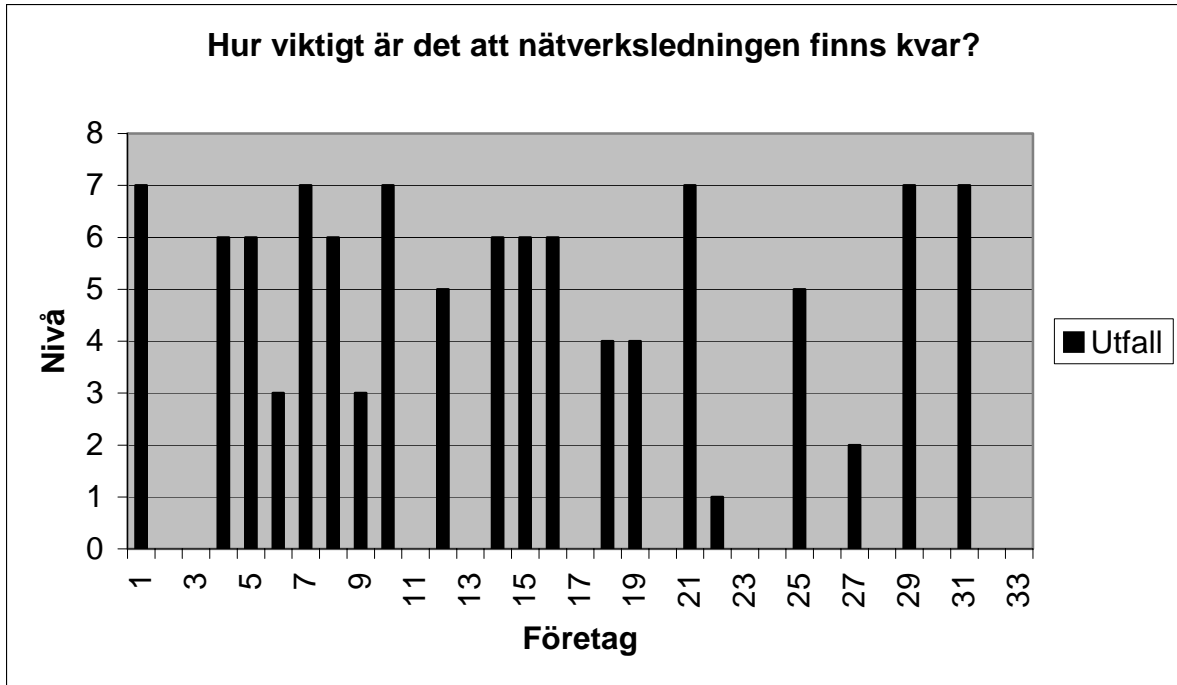


Ywood



Fråga 9

Träinnova



Ywood

