

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | VT-terminen 2011

Nätverkande företag

– En studie om två nätverksorganisationer i försäkringsmäkleriindustrin.

Av: Mathilda Mörn och Sofia Bäckström

Handledare: Yohanan Stryjan

SAMMANFATTNING

På grund av den ökade konkurrensen på världsmarknaden krävs det att företag ständigt utvecklas för att hålla sin position på marknaden. Nätverksstrukturen kan vara ett av många sätt att möta den hårda konkurrensen på mellan företagen. Uppsatsen behandlar två nätverksorganisationer med olika strukturer och arbetssätt där det ena företaget är uppbyggt utifrån ett franchisekoncept och det andra utifrån en federativ organisation samt strategisk allians. Syftet är att se hur organisationerna är uppbyggda samt belysa likheter och skillnader mellan dessa två företag. Uppsatsen bygger på en kvalitativ ansats med djupgående intervjuer med två delägare i Mäkleriet AB och med VD:n i JK Försäkringar AB.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	2
1. Inledning	5
1.1 Branschbeskrivning	6
1.2 Problematisering.....	6
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Syfte.....	7
1.5 Avgränsningar	7
2. Metod.....	8
2.1 Ämnesval.....	8
2.2 Tillvägagångssätt.....	8
2.3 Reliabilitet	9
2.4 Validitet	9
2.5 Metodkritik	10
3. Teori.....	11
3.1 Nätverksteorier	11
3.2 Nätverksmodellen.....	12
3.3 Organisationsstruktur.....	14
3.3.1 Val av nätverksstrukturer	16
3.3.2 Strategiska allianser.....	16
3.3.3 Federativa organisationer	17
3.3.4 Franchisebaserade nätverk	18
3.4 Kunskap och nätverk.....	19
4. Empiri.....	21
4.1 Mäkleriet AB.....	21
4.1.1 Företagspresentation	23
4.1.2 Aktiviteter.....	23
4.1.3 Aktörerna.....	23
4.1.4 Resurser	26
4.1.5 Fördelar och nackdelar	26
4.2 JK Försäkringar AB	27
4.2.1 Företagspresentation	29
4.2.2 Aktiviteter.....	29
4.2.3 Aktörer.....	30
4.2.4 Resurser	33

4.2.5 Fördelar och nackdelar	33
5. Analys	35
5.1 Aktiviteter.....	35
5.2 Aktörer.....	37
5.3 Resurser	38
5.4 Fördelar och nackdelar.....	39
6. Slutsats.....	41
Källförteckning.....	44
Tryckta källor	44
Internetkällor	45
Intervjuer	45
Bilaga 1 - Intervjuerna	46

1. INLEDNING

I detta avsnitt ges en inledande beskrivning av vad uppsatsen behandlar. Först presenteras en allmän beskrivning av ämnet och därefter en redogörelse för problematiseringen som förtydligas med frågeställning och syfte.

Företag måste idag ständigt utveckla sin organisation, dels på grund av den hårda konkurrensen, både inom landet och utomlands, dels på grund av globaliseringen.¹ De nya kraven på organisationer gör att de ständigt måste utveckla flexibiliteten, kundfokuseringen och entreprenörskapet.² Ökad internationell konkurrens, den tekniska utvecklingen och nya sätt att samarbeta mellan företag ställer även det nya krav på företag att ständigt utvecklas.³ Ökad globalisering har lett till en effektivare informations spridning⁴ och genom globaliseringen har länders ekonomier och företag fått en starkare koppling till varandra.⁵

Nätverksorganisationer kan ses som den form av organisation som företag kan använda sig av för att kunna möta dessa utmaningar och krav och ta tillvara på de möjligheter som uppstår.⁶ Nätverksorganisationer kan beskrivas som en samling av olika organisationsformer som ligger mellan den vertikalt integrerade organisationen och den rena marknadsekonomin. I den vertikalt integrerade organisationen sker all produktion inom organisationen till skillnad från en nätverksorganisation, där istället fler företag samverkar tillsammans och det enskilda företaget blir en del av ett stort system med egna roller och uppgifter. Det främsta syftet till varför företag använder sig av en nätverksstruktur är oftast kostnads- och/eller specialiserings fördelar, ökad slagkraft på marknaden, ökad flexibilitet och fördelen av att använda sig av varje enskilt företags entreprenörskap.⁷

Uppsatsen behandlar två nätverksorganisationer, Mäkleriet AB och JK Försäkringar AB, med olika strukturer inom försäkringsmäklaribranschen. Företagen är belägna i Stockholm och intervjuer har skett med två delägare i det ena företaget och VD:n i det andra. Båda företag

¹ Nilsson, Vinnova analys: *Forskning och utveckling vid små och medelstora företag*, s. 5

² Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 7

³ Svensson, Jakobsson & Åberg, *Utvecklingskraften i nätverk*, s. 27

⁴ Länsstyrelsen i Stockholms län, *Att jaga i flock-modeller för samarbete mellan företag – del 7*, s. 11

⁵ Johanson, Blomstermo & Pahlberg, *Företagens internationaliseringsprocess*, s. 7

⁶ Ibid, s. 7

⁷ Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 14-16

arbetar med sak- och livförsäkring. Uppsatsen beskriver och jämför företagens struktur och funktionssätt samt vilka skillnader det är mellan de två företagen.

1.1 BRANSCHBESKRIVNING

Försäkringsmäklaribranschen präglas av många små företag. Branschen har utvecklats och många företag har startats som förmedlar försäkringar åt försäkringsbolagen. Många av dessa företag är små och klarar inte av att ha en egen stabsförsörjning som till exempel IT-system, varumärke, juridiska frågor och administrativt arbete. Detta har lett till att företagen har gått ihop och bildat mäklarier, sammanslagningar, nätverk och större företag med gemensam stabsförsörjning.⁸ Små enskilda försäkringsmäklarier, nätverk utan stab och nätverk med stab finns alla representerade på marknaden. Konkurrensen mellan försäkringsmäklarierna är relativt hård då det är många företag som jagar kunderna och företagen måste ständigt arbeta för att utvecklas och vara konkurrenskraftiga. Vid en sammanslagning eller vid ett uppköp har de små företagen ibland svårt att ändra och anpassa sig efter den nya kulturen och företagen tenderar därför att bli spretiga. Bankerna har även de blivit en konkurrent för försäkringsmäklarierna då dessa mer och mer har kommit in på försäkringsområdet i förhoppning om att bredda sitt utbud mot kunderna. Bankerna har lättare att komma åt potentiella försäkringskunder då de redan har befintliga kundrelationer, genom till exempel lönekonton och bolån.

1.2 PROBLEMATISERING

Det finns tre drivkrafter som gjort att nätverksorganisationer blivit mer populära:⁹

- * förbättrad informations- och kommunikationsteknologi
- * avreglering, globalisering och ökad konkurrens
- * ökad förändringstakt och flexiblare organisationsformer

Internet är den största drivkraften till utvecklingen i informations- och kommunikationsteknologi, vilket har ökat kommunikationen mellan företagen och omgivningen. Globaliseringen innefattar handel med varor och tjänster, ökade kapitalflöden och det ökade utbytet mellan länders arbetsmarknader. Problem med konkurrensutsatthet har

⁸ Information taget från intervjuerna.

⁹ Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 21-23

lett till ökad specialisering och ökad effektivitet. Tidigare problem med höga kostnader har lett till ökad outsourcing där produktionen kan flyttas till länder med lägre kostnader. I och med den ökade förändringstakten, den tekniska utvecklingen och effektivare utvecklingsprocesser har företag en allt kortare produktlivscykel. Ökad förändringstakt har lett till att nätverksorganisationer lättare kan hantera information, kapital, varor, tjänster och människor mellan länder än tidigare integrerade organisationer.¹⁰

Då nätverksorganisationer kan se ut på många olika sätt har företag ett stort utbud av strukturer att välja mellan. Uppbyggnaden varierar mycket och även hur de samarbetar inom nätverket. Strukturen påverkas av företagets mål, viljan att växa och samarbeta samt företagets resurser.

1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR

Hur är nätverksorganisationer uppbyggda och hur ser samarbetet ut inom nätverken?

1.4 SYFTE

Syftet med denna uppsats var att se hur nätverksorganisering i försäkringsbranschen är uppbyggd med fokus på hur företagen samarbetar inom nätverket. En jämförelse och analys av företagen med utgångspunkt från likheter och skillnader har belysts.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen är avgränsad till två försäkringsmäklierier inom försäkringsbranschen i Stockholmsområdet. Dessa företag har valts utifrån deras geografiska läge och på grund av tillgängligt kontaktnät.

Företagen som kontaktats valde att vara anonyma och kallas här Mäkleriet AB och JK Försäkringar AB. Emil Jansson och Simon Andersson, från Mäkleriet AB, samt Johan Karlsson, från JK Försäkringar AB, som intervjuats är fiktiva namn. Allt insamlat material kommer från intervjuer, hemsidor, årsredovisningar samt broschyrer och på grund av företagens anonymitet kan inte mer specifika källor anges.

¹⁰ Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 21-23

2. METOD

I detta avsnitt ges en förklaring över hur beslut och val har tagits samt varför. Uppsatsen utgår från en induktiv ansats där redan utvecklat teoretiskt material finns och utifrån detta har hypoteser utvecklats och modeller prövats i empirin och vidare analyserats.¹¹

2.1 ÄMNESVAL

Ämnet nätverksorganisationer växte fram som ett intressant ämne att studera då en diskussion fördes mellan författarna om olika organisationsstrukturer och granskning skedde av flera olika strukturer. Efter mer informationssökning om ämnet och sökning efter studieobjekt uppstod ett ännu större intresse för ämnet och blev grunden för uppsatsen.

2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Uppsatsen är baserad på intervjuer med personer som är inblandad i studieobjektet. Valet av undersökningsspersoner utgår ifrån att dessa personer anses vara kunniga inom det området uppsatsen behandlar.¹² Uppsatsen använder en fallstudie med kvalitativ ansats då studieobjektet kräver djupare förståelse och ingående information. En fallstudie innebär insamling av information om det avgränsade studieobjektet.¹³

För att hitta litteratur och källor som underlag för uppsatsen gjordes sökningar på Södertörns högskola, Stockholms stadsbibliotek, Stockholms universitet och internetkällor, det vill säga mestadels Libris och Google Scholar, där sökord som nätverk, franchising, federativ organisation och strategisk allians var nyckelord. Intervjuerna skedde med två personer från det ena företaget och en person från det andra på deras kontor inne i Stockholms stad och var strukturerade med öppna frågor. Intervjuerna spelades in och anteckningar fördes för att få en så rättvis bild som möjligt. För att styrka den information som samlats in vid intervjuerna har årsredovisningen för respektive företag samt broschyrer och hemsidor använts.

¹¹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 58

¹² Larsen, *Metod helt enkelt – En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s. 78

¹³ Johannessen & Tufte, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s. 56

2.3 RELIABILITET

Reliabilitet betyder pålitlighet och visar hur tillförlitlig informationen i en undersökning är.¹⁴ Hög reliabilitet har undersökningen om det går att göra samma undersökning igen och få samma resultat oberoende mätning.¹⁵ För att undersökningens data inte ska ifrågasättas är det viktigt att det går att kontrollera de data som undersökningen baseras på.¹⁶

Då företagen valt att vara anonyma kan det dessvärre vara svårt att kontrollera de data som undersökts vilket gör att reliabiliteten inte blir lika hög. Då respondenterna anses ha stor tillförlitlighet och data har samlats in med inspelade intervjuer och bearbetats noga kan detta öka reliabiliteten. För att ytterligare öka reliabiliteten har det insamlade materialet skickats till respektive företag för kontroll. Reliabiliteten minskar då studien inte går att upprepa samt inte garanterar samma slutsats. För att öka reliabiliteten har sekundärdata används genom företagens årsredovisning, hemsida och broschyrer.

2.4 VALIDITET

Validitet syftar på om undersökningen mäter det som verkligen ska mätas och berör ”relationen mellan det generella fenomen som ska undersökas och konkreta data”.¹⁷ Det kan i de flesta fall vara enklare att ha en högre validitet om undersökningen är kvalitativ då en intervju är en mycket flexibel process.¹⁸

Uppsatsen får en högre validitet då respondenterna har valts ut noga utifrån deras kompetens/position inom området som undersökts. Då uppsatsen har en kvalitativ ansats med intervjuer och dokumentation har validiteten stärks ännu mera då eventuella missförstånd och osäkerheter kan tas itu med direkt.

¹⁴ Eliasson, *Kvantitativ metod från början*, s. 14-15

¹⁵ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 163

¹⁶ Eliasson, *Kvantitativ metod från början*, s. 15

¹⁷ Johannessen & Tufte, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s. 47

¹⁸ Larsen, *Metod helt enkelt – En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s. 80-81

2.5 METODKRITIK

Den största kritiken mot valet av metod är antalet intervjuobjekt. Om fler hade intervjuats på Mäkleriet AB hade en bredare bild kunnat urskiljas från fler synvinklar. Även företagens vädjan att vara anonyma har påverkat tillförlitligheten men åtgärder har tagits för att göra tillförlitligheten så hög som möjligt. I och med att företagen gett oss dokumentation i form av årsredovisningar och broschyrer stärks dock tillförlitligheten avsevärt.

3. TEORI

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för undersökningen.

3.1 NÄTVERKSTEORIER

I och med globaliseringen har handel, investering, kapitalflöde och informationsväxling sträckts sig över fler gränser. Den utvecklade teknologin har medfört lägre transaktionskostnader, vilket medför att fler länder handlar med varandra och fler länder medverkar i den globala ekonomin.¹⁹ IT-utveckling har skett snabbt sedan 1990-talet och har gjort det möjligt för företagen att kommunicera både inom och utanför organisationen på ett nytt sätt. Överföring av information kan idag ske lättare mellan företagen. Detta medför lägre kostnader och kan medföra omorganisering av samarbetet både internt och externt.²⁰

En nätverksorganisation kan skapas på tre olika sätt. Det första sättet är via *outsourcing* eller *utkontraktering*. Det andra sättet är genom att ett växande företag specialiserar sig på en eller flera saker och växer vidare tillsammans med andra företag. Det tredje sättet är att flera fristående företag tillsammans bildar en samarbetsorganisation utan några större förändringar inom företagen.²¹

Kompetens och kunskap är två viktiga delar i en nätverksorganisation. Det är av stor betydelse att ta tillvara på kompetensen inom företag och att använda kompetensen för att utveckla ny kunskap. Företagen använder kompetens från andra företag inom nätverket för att utnyttja specialisering och kärnkompetens. Samarbete ger större tillgång till information, kunskap och kompetens som finns hos andra parter.²² Koncentration på kärnkompetens inom företaget medför en effektivare verksamhet. Stabilitet och struktur är viktigt inom nätverket för att företagen ska kunna koncentrera sig på sin specialisering.²³

¹⁹ Regeringskansliet, *Globaliseringsrådet*, 2011,
<http://www.regeringen.se/sb/d/8616/a/94988> (Hämtad 2011.03.17)

²⁰ Edgren & Skärvad, s. 21-22

²¹ Ibid, 14-17

²² Länsstyrelsen i Stockholms län, *Att jaga i flock-modeller för samarbete mellan företag* - del 7, s. 12-13

²³ Länsstyrelsen i Stockholms län, *Nätverk igår och idag* – del 2, s. 14

Syftet med nätverk är att kunna byta information och kunskap samt skapa samarbeten med konkurrenter, leverantörer och kunder som leder till att verksamheten utvecklas.²⁴ För att en nätverksorganisation ska vara lönsam måste det finnas ett samarbete som alla parter känner är givande. Inom nätverket bör det utvecklas ny kunskap och erfarenhet vilket leder till en förstärkt affärsidé och konkurrenskraft. Samarbete och samverkan är inga nya begrepp utan har alltid varit en viktig del av företaget som bygger på tillit och förtroende.²⁵

3.2 NÄTVERKSMODELLEN

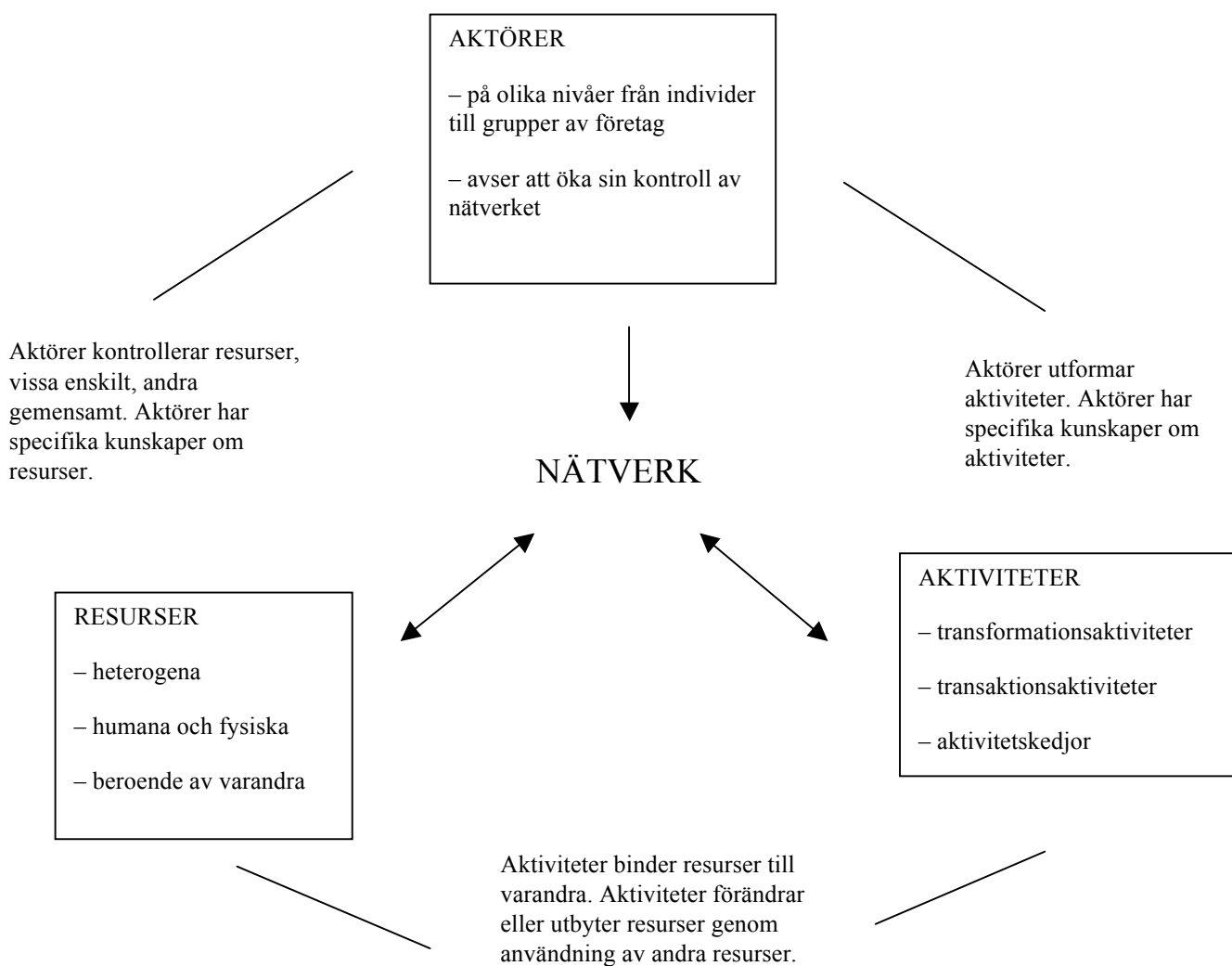
Håkansson m.fl. har tagit fram en modell som utgår ifrån tre hörnstenar; *aktörer, resurser och aktiviteter*.²⁶ Dessa tre komponenter är alla sammanlänkade med varandra inom nätverket och måste synkronisera då de är beroende av varandra. När nätverkets aktiviteter kopplas samman med varandra kan aktörerna i organisationen uppnå vissa effektivitetsfördelar. Vid detta tillfälle krävs även sammanbundna resurser för att aktörerna ska kunna agera vilket leder till förändring och förädling av resurserna. Det är aktörerna som kontrollerar resurserna och aktiviteterna och därmed är relationerna mellan aktörerna viktiga för att skapa trygghet.²⁷

²⁴ Länsstyrelsen i Stockholms län, *Nätverk igår och idag* - del 2, s. 24

²⁵ Ibid, s. 14

²⁶ Håkansson, Laage-Hellman, Lundgren & Waluszewski, *Teknikutveckling i företaget – Ett nätverksperspektiv*, s. 15

²⁷ Ibid, s. 15



Figur 3.2 Nätverksmodellen modifierad från Håkansson m.fl.

Resurser kan bestå av finansiella och personella tillgångar. Genom ägande och marknadstillgång kan kontroll över resurserna skapas, till exempel genom ägande av finansiella medel eller av människor och dess kunskap. En sak som utmärker ett nätverk är att resurserna ses som heterogena, alltså att värdet på resursen är beroende av andra resurser.²⁸

Aktiviteterna utgår ifrån vilka resurser som finns inom nätverket och hur de kombineras, förbrukas och utbyts. Dessa aktiviteter kan bestå av till exempel administration och

²⁸ Håkansson, Laage-Hellman, Lundgren & Waluszewski, *Teknikutveckling i företaget – Ett nätverksperspektiv*, s. 15-16

försäljning.²⁹ Det är viktigt att alla aktiviteter inte ses som enskilda aktiviteter utan att alla är sammankopplade och oberoende av varandra i en slags kedja, vilket leder till att aktiviteterna måste synkroniseras och koordineras efter varandra.

Aktörerna i nätverket kan bestå av det enskilda företaget eller ännu mer specifikt i form av enskilda individer, delar eller grupper av företaget. Alla aktörer kontrollerar resurser och aktiviteter, men de är fördelade mellan aktörerna så alla har en specifik position inom nätverket. Företagen inom nätverket kan genom direkta eller indirekta utbyten ha kontakt med varandra beroende på vilka funktioner aktörerna har eller vilken nivå inom företaget aktören är verksam inom.

Dessa tre komponenter bildar tillsammans en nätverksstruktur där alla aktörer har ett band till varandra. Ett aktörsnätverk kan utskiljas där även resurserna och aktiviteterna kopplas samman. Dessutom finns det ett antal krafter som tillsammans sammanbinder de tre komponenterna till en total nätverksstruktur:

- Den första kraften är det funktionella beroendet då en helhet skapas, till exempel ett system, en produkt eller en tjänst.
- Den andra kraften är kopplad till makt och beroende då vissa aktörer genom ägande och marknadstillgångar kan kontrollera resurser och aktiviteter.
- Den tredje kraften är en tidsrelaterad faktor som menar att varje nätverk har en produkt av sin historia som under tiden utvecklar ett eget språk, bilder och historier som är grunden för kunskapsstrukturen.³⁰

3.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Miles och Snow³¹ menar att det som kännetecknar företag som arbetar i nätverksorganisationer är:

- Större strävan efter att samarbeta med andra företag än att göra allt på egen hand.
- Styr hellre resursflöden med hjälp av marknadsmekanismer och samarbetsavtal än med administrativa processer.

²⁹ Håkansson, Laage-Hellman, Lundgren & Waluszewski, *Teknikutveckling i företaget – Ett nätverksperspektiv*, s. 16

³⁰ Ibid, s. 16-17

³¹ Miles & Snow, *Organizations: New concepts for new forms*, s. 62-73

- Vill ha självständighet och oberoende inom nätverket men alla är medvetna om och accepterar reglerna för samarbetet.
- Stor aktivitet mellan köpare och leverantör i jämförelse med den traditionella köpar-säljar-relationen.
- Utvecklade relationer mellan företagen baserat på ömsesidigt förtroende och gemensamma fördelar.

Det finns ett flertal olika nätverksstrukturer och dessa skiljer sig mer eller mindre från varandra men behöver inte utesluta varandra. Skärvad och Edgren³² redogör en kort beskrivning för de olika strukturerna:

- *Outsourcing*, företag lägger ut delar av verksamheten till externa företag, vilket kan vara specialister inom området som utkontrakteras.³³
- *Orkestrerade affärsnätverk*, kärnföretaget är den ledande aktören som har huvudansvaret för de andra aktörerna i nätverket och arbetar för ökad konkurrenskraft.³⁴
- *Leverantörsnätverk och supply chains*, består av fristående leverantörer som samarbetar för att leverera produkter till kärnföretag.³⁵
- *Nätverkslösningar med mellanhänder och kunder*, distributionsnätverk där företaget omstrukturerar genom att ta bort mellanhänder för att få en bättre och mer effektiv kontakt med kunden.³⁶
- *Franchisebaserade nätverk*, distributionsnätverk där kärnföretaget låter fristående parter driva företag med kärnföretagets affärskoncept med gemensamt varumärke.³⁷
- *Federativa organisationer*, företag med liknande verksamhet som samarbetar och bildar en gemensam organisation.³⁸
- *Professionella partnerskap*, företag med flera delägare och en styrande VD där en partnergrupp avgör vilken strategi företaget ska ha.³⁹

³² Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 191

³³ Ibid, s. 29-62

³⁴ Ibid, s. 63-80

³⁵ Ibid, s. 81-92

³⁶ Ibid, s. 93-100

³⁷ Ibid, s. 101-113

³⁸ Ibid, s. 114-126

³⁹ Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 127-135

- *Strategiska allianser*, samarbete mellan flera företag sker via en gemensam organisation genom kontrakts- och ägarbaserade samarbeten.⁴⁰
- *Innovationsnätverk*, företag använder sig av samarbete och interaktion med externa partners.⁴¹
- *Regionala företagskluster*, kluster med geografisk koncentration som består av sammanlänkade företag där även stödjande verksamheter ingår.⁴²

3.3.1 VAL AV NÄTVERKSSTRUKTURER

Uppsatsen tar upp franchisebaserade nätverk, federativa organisationer och strategiska allianser då dessa tre strukturer visar hur Mäkleriet AB och JK Försäkringar AB är strukturerade. De tre strukturerna beskriver företag som tror på effektivare nåbarhet av ett mål då samarbete finns.

3.3.2 STRATEGISKA ALLIANSER

Inom en allians, där två eller flera självständiga parter ingår, finns ett samarbete för att uppnå gemensamma mål istället för att agera enskilt. Samarbetet betyder inte att organisationen förlorar sin självständighet och egna identitet men organisationerna kan däremot vara överens om att tillföra resurser till samarbetet samt dela eventuell risk, avkastning och styrning. Allianser har vissa särdrag:

- Samarbetet sker oftast i en gemensam särskild organisation eller i andra reglerade former.
- Samarbetet är långsiktigt och har en strategisk intention.
- Parterna inom alliansen har som utgångspunkt att parterna är självständiga och blir partners.⁴³

De vanligaste motiven till skapandet av en allians är:

- *Storlek och skalfördelar*: den största orsaken är att vinna storlek och därmed storlekens skalfördelar vilket uppnås genom fördelning av resurser eller gemensamma utföranden.

⁴⁰ Ibid, s. 136-149

⁴¹ Ibid, s. 150-163

⁴² Ibid, s. 164-188

⁴³ Ibid, s. 137-139

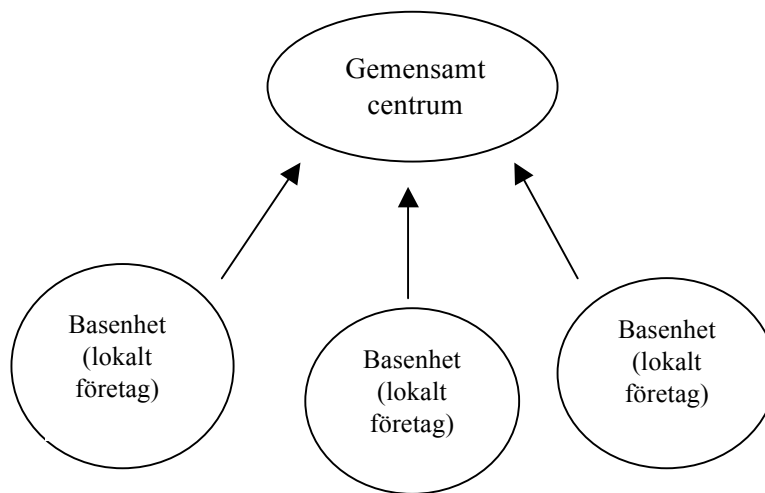
- *Tillväxt*: orsaken kan vara att företaget vill främja tillväxten genom bildandet av en allians som ger tillgång till nya produkter, kunder, teknologier eller affärsrelationer.
- *Komplettering*: tillgången till kompletterande produkter och tjänster som gör det egna företaget starkare, men kan även gälla resurser, kompetenser och lokalisering.
- *Specialisering*: varje företag inriktar sig på sin kärnkompetens och tar hjälp av andra företag i andra frågor, detta medför högre effektivitet i produktutvecklingen. I och med alliansen kan företagen bli mer konkurrenskraftiga då de hjälper och lär av varandra.
- *Riskdelning*: företag ingår en allians för att dela på riskerna som kapitalintensiva projekt kan innebära.
- *Sätta standard*: en av orsakerna till att starta en allians kan vara att företagen vill skapa en ny teknisk standard. En allians får större påverkan än ett enskilt företag.
- *Barriärhantering*: grundandet av en allians kan innebära att vissa barriärer kan övervinnas. Ett exempel på en barriär är en språkbarriär som kan hindra ett företag att etablera sig på den utländska marknaden.
- *I stället för samgående*: en allians kan vara ett test på en framtida fusion.⁴⁴

3.3.3 FEDERATIVA ORGANISATIONER

Federativa organisationer består av flera enskilda företag som tillsammans bildar en organisation. Samarbetet sker ofta mellan företag som har liknande verksamhet. Anledningen till samarbetet är att företagen vill öka sin konkurrenskraft men det enskilda företaget vill samtidigt fortsätta vara självständigt.⁴⁵

⁴⁴ Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 137-139

⁴⁵ *Ibid*, s. 114-115



Figur 3.1 Federationens grundidé modifierad från Edgren och Skärvad

Grunden i en federativ organisation är att företagen som samarbetar är självständiga företag. Syftet med federativa organisationer är att öka konkurrenskraften genom en gemensam insats mellan de samarbetande företagen. Samarbetet kan handla om att ta hjälp av andra företag där företaget själv saknar kunskap och erfarenhet. Inom dessa organisationer är det viktigt att skapa förutsättningar för samarbete men även förutsättningar för företagen att fortsätta vara självständiga. Företagen inom federationen måste tänka på sina egna mål och de gemensamma målen för federationen. Samarbetet i en federation begränsar det egna företagets handlingsfrihet. Kontrakt eller dylikt beskriver syftet, regler och andra villkor som krävs för ett medlemskap i federationen.⁴⁶

3.3.4 FRANCHISEBASERADE NÄTVERK

Ett franchisebaserat nätverk är ett samarbete mellan franchisegivare och franchisetagare där franchisegivaren låter ett fristående företag eller motsvarande driva en rörelse med en viss produkt, varumärke eller affärskoncept.

Det finns tre olika typer av franchising:

- *Distributionsfranchising*, där avtalet mellan de två parterna reglerar rätten att distribuera varor och tjänster.
- *Varumärkesfranchising*, där avtalet mellan de två parterna reglerar rätten att marknadsföra en verksamhet under ett visst varumärke/namn.

⁴⁶ Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 115-120

- *Affärsidéfranchising*, där avtalet mellan de två parterna inkluderar hela affärskonceptet.

De flesta franchisetagare måste vid avtalets början betala en summa till franchisegivaren för att tillföra kapital till organisationen och därefter betala en löpande franchisingavgift som baseras på hur stor omsättningen är. I avtalet mellan parterna regleras:

- Rättigheter och skyldigheter med tanke på varumärket
- Affärsmodellen och sättet att bedriva och tjäna pengar
- Stöd som franchisegivaren ger franchisetagaren under avtalsperioden

Inom organisationsteorin ses franchisebaserade nätverk som en kontraktsbaserad relation där grundidén är att skapa en affärs- och organisationsform som matchar det större företags fördelar med det mindre företags fördelar. Därmed är det viktigt att franchisegivarnas stordriftsfördelar och franchisetagarnas entreprenörskap och flexibilitet är något som båda tjänar på. Fördelarna med franchising är:

- *Marknadspenetrationsmotivet*: ett samarbete gör det möjligt att bryta sig in på avlägsna och svårtillgängliga marknader med hjälp av franchisetagarna.
- *Finansieringsmotivet*: franchisetagarnas kapitaltillskott underlättar finansieringen för franchisegivarna.
- *Entreprenörsmotivet*: franchisetagarna med eget starkt ekonomiskt intresse kan stimuleras med bättre affärer som följd.
- *Stordrifts/smådriftsfördelar*: bra med olika skalekonomier i ett och samma system.
- *Riskspridningsmotivet*: sprider risktagande mellan olika aktörer.
- *Kontrollmotivet*: underlättar kontrollen och uppföljningen av verksamheten.⁴⁷

3.4 KUNSKAP OCH NÄTVERK

Kompetens kan ses som både medvetet eller omedvetet anskaffad kunskap och kan även vara svår att mäta och uppskatta då de kan förekomma i attityder, värderingar, nätverk, relationer, erfarenheter och tyst kunskap. Dessa roller kan spela en stor roll i företags effektivitets- och

⁴⁷ Edgren & Skärvad, *Nätverksorganisationer*, s. 110-111

produktivitet utveckling.⁴⁸ Medarbetarnas kompetens är en viktig del av företaget då kompetensen är individuell och gör företaget unikt. Företag kan få ökad konkurrenskraft genom att ta till vara på den kompetens som finns och se kompetensen som en viktig del av företaget. De kan skapa övertag genom att ta till vara på och kunna sprida kunskapen inom företaget. Nätverk kan göra det lättare för företag att samla information. Grupper som delar information med varandra och samarbetar kan definieras som ett kunskapsnätverk. Dessa kan hjälpa till att minska tiden och ansträngningen som läggs på att samla in den information företaget behöver. Inom kunskapsnätverk utgår arbetet från den kunskap och resurser som finns och de arbetar för att skapa värde.⁴⁹

Människor som delar intressen och kunskaper inom ett specifikt område kan bilda en grupp som enligt Wenger, McDermott och Snyder kallas *communities of practice*.⁵⁰ För att bli en marknadsledare och få tillgång till riskkapital måste företagen hitta och, ännu viktigare, behålla de rätta personerna med den rätta sortens kompetens. Företagen måste skapa en miljö där de kan utvecklas och trivas, det vill säga genom att värdera det som de lär sig, göra tid och andra resurser tillgängliga i arbetet, uppmuntra deltagande och flytta barriärer.

⁴⁸ Hansson, *Kompetens som konkurrensfördel*, s. 75

⁴⁹ Gottschalk, *Strategic Knowledge Networks – The Case of IT Support for Eurojuris Law Firms in Norway*, s. 115-119

⁵⁰ Wenger, McDermott & Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, s. 4-15

4. EMPIRI

I detta avsnitt presenteras den information som samlats in från intervjuerna samt försäkringsmäkleriernas årsredovisningar och hemsidor. Först ges en beskrivning av branschen och hur försäkringsmäkleriernas arbete ser ut. Därefter beskrivs det mindre försäkringsmäkleriet i vår studie, Mäkleriet AB, följt av en beskrivning av JK Försäkringar AB.

4.1 MÄKLERIET AB

FÖRETAGSFAKTA

Grundades: 2009.

Antal medarbetare: ca 60
anställda, varav 37 i Stockholm.

Antal kontor: 4 st. i Sverige.

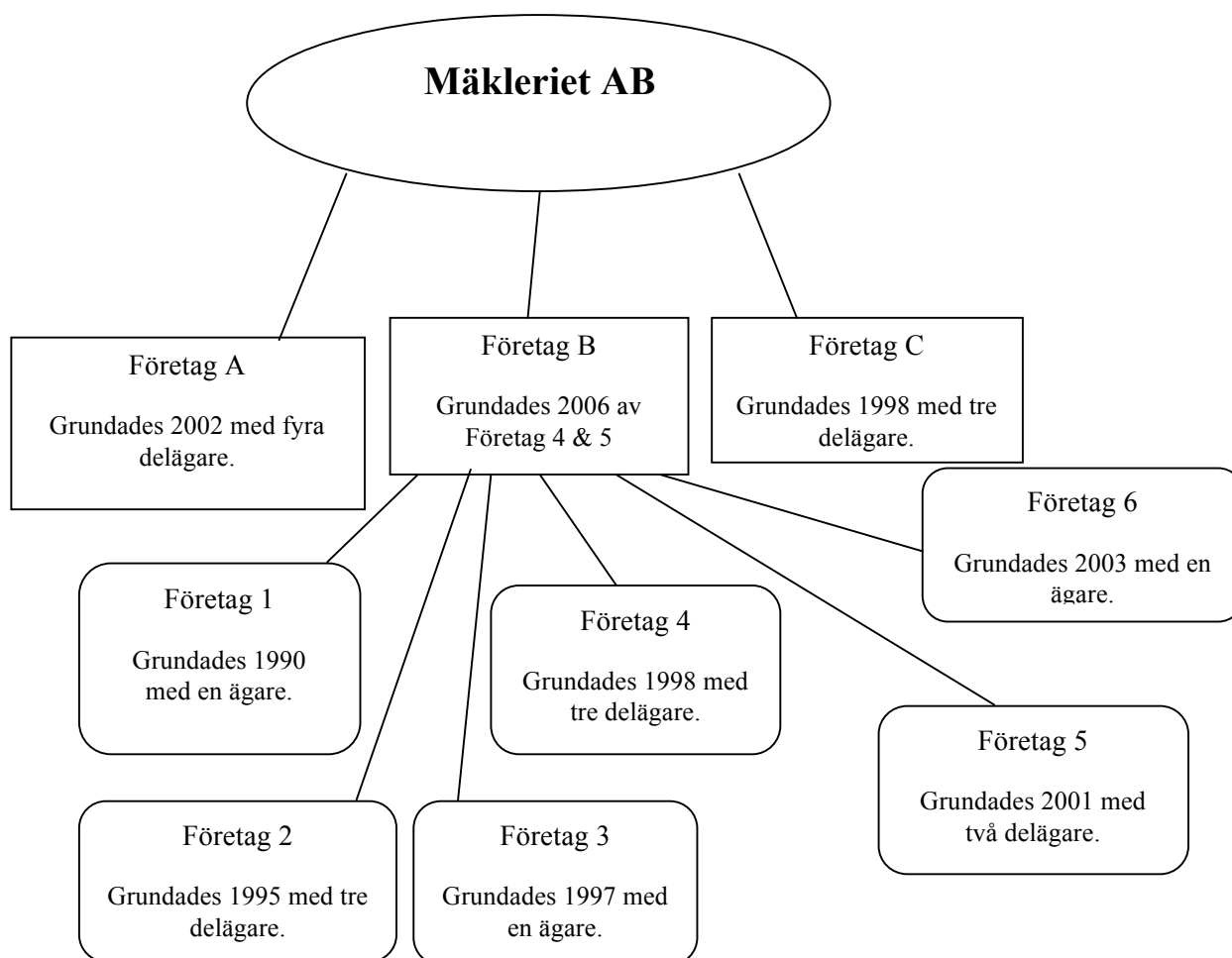
Omsättning: ca 60 milj. år 2009.

Omsättningsförändring: 10-15 %.

51

Mäkleriet AB arbetar som rådgivare inom områdena tjänstepension, offentliga affär, gruppförsäkring, privatrådgivning samt sakförsäkring för företag. Två intervjuer har genomförts, en med Emil Jansson och en med Simon Andersson, båda delägare i Mäkleriet AB och Företag B.

⁵¹ Information från företagets hemsida och årsredovisning.



Figur 4.2 Mäkleriet AB:s struktur

Historik

- 2006** Företag B grundas genom en sammanslagning av Företag 4 och 5. Företag 1-3 och 6 arbetade som franchisetagare till Företag 5 vid detta tillfälle. Idag arbetar Företag 1-3 och 6 inte längre som franchisetagare utan är delägare i Företag B. Ägandet av Företag B är fördelat på så vis att Företag 5 äger 50 procent, Företag 4 äger 22 procent och Företag 1-3 och 6 äger 7 procent vardera.
- 2008** Mäkleriet AB grundas genom ett samarbete mellan Företag A, B och C.

4.1.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Mäkleriet AB grundades 2008 och är ett aktiebolag och består av tre försäkringsmäklierier som alla äger en tredjedel var. Dessa tre företag kommer att benämnas som Företag A, B och C. Mäkleriet AB är ett ”paraplyföretag”, ett samlingsföretag mot marknaden. Mäkleriet AB har idag cirka 60 anställda på tre orter i Sverige.⁵² och samarbetar med samtliga försäkringsbolag som är representerade i Sverige. I dagsläget har inte Mäkleriet AB ingått några nya samarbeten sedan 2009 och omsättningen ökar årligen.

4.1.2 AKTIVITETER

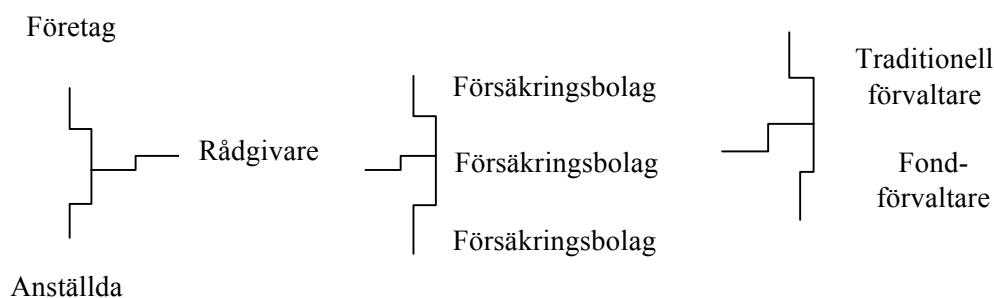
Företagen inom nätverket Mäkleriet AB var från början enskilda mäklierier som sedan startade ett samarbete och grundade nätverket. Emil Jansson och Simon Andersson berättar båda att valet av organisationsstruktur både var ett medvetet och omedvetet val. Medvetet då företagen som Mäkleriet AB är uppbyggda av är enskilda företag och säljer olika typer av försäkringar. Dessutom hade inte parterna känt varandra så länge De kände att de ville ha kvar de egna företagen men samtidigt skapa ett gemensamt företag. Valet var omedvetet då de inte tänkte på att de ville ha en nätverksstruktur utan denna struktur har vuxit fram då företagen slagits samman. Idén bakom Mäkleriet AB var att de ville bli ett komplett företag mot marknaden och få större konkurrenskraft. Fördelen med paraplyföretaget är att de förhandlar om större volymer med försäkringsbolagen och kan på så sätt få lägre priser och skapa bättre villkor med leverantörerna. Företaget får även större kraft och styrka vid produktutvecklingen, då de är flera som delar på kostnaderna. På frågan om det finns andra alternativ till nätverksstrukturen svarar Emil att det finns möjlighet att utse en gemensam ledare/VD, men med nuvarande ägarstruktur på 13 delägare och antal anställda är nuvarande nätverksstruktur den bästa lösningen.

4.1.3 AKTÖRERNA

Försäkringsmäklieriernas rådgivare genomför först en nulägesanalys av kundens situation samt kartlägger de behov som ska tillgodoses. Därefter påbörjas en upphandling som ska resultera i ett förslag till lösning. Med behovsanalysen som grund väljs sedan ett antal

⁵² Information från företagets hemsida.

försäkringsbolag ut bland de företag mäklariet samarbetar med. Rådgivarna väljer tillsammans med kunden ut vilka försäkringsbolag som ska vara med i till exempel pensionspolicyn. Sedan gör kunden i samspråk med rådgivarna ett val bland de redan utvalda försäkringsbolagen. Större försäkringsbolag med stor affärsvolym och god skadehistorik ökar möjligheten till bättre villkor för kunden.



Figur 4.1 Samarbetskedja modifierad av Johan Karlsson

Samarbetet mellan de olika företagen inom Mäklariet AB sker beroende på vilken försäkring kunden är ute efter. De olika företagen är inriktade på olika typer av försäkringar och de har olika kunskaper och möjligheter att tillfredsställa kundens behov. Vid avsaknad av kunskap kan de ta hjälp av personer i de andra företagen inom organisationen som besitter den efterfrågade kunskapen. Simon förklarar att företagen ofta arbetar enskilt med att sälja försäkringar till kunderna, utan någon intern konkurrens. Det är viktigt för Mäklariet AB att det inte uppkommer interna konflikter gällande nya kunder, så de är noga med att inte ta kunder från varandra. Vid utvecklande av bland annat affärskoncept, marknadsföring samt anställning finns det ett stort samarbete inom Mäklariet AB. Det betyder att företagen delar på eventuella kostnader som uppstår vid detta arbete.

Samarbetet är inte jämnt fördelat mellan företagen då vissa samarbetar mer än andra. Men det är viktigt att nämna att alla företag på ett eller annat sätt bidrar till att stärka nätverket. Emil arbetar mycket över företagsgränserna genom interna samarbeten då han är den enda som förmedlar sakförsäkringar. Mestadels arbetar företagen var för sig, men är kunden ett stort företag med diversifierade behov krävs det att företagen samarbetar.

Mäklariet AB strävar hela tiden efter att bli starkare och mer konkurrenskraftiga genom att starta nya samarbeten med försäkringsmäklariet. I början fanns det ingen tanke bakom valet av samarbetspartners, de valde att samarbeta enbart för att de kände att de kunde arbeta bra tillsammans. Om de idag skulle starta ett nytt samarbete, skulle valet behöva motiveras med

att de nya företaget skulle bidra med något som ökar nätverkets konkurrenskraft, så som en specifik kompetens, men några nya samarbeten har inte inletts sedan 2009.

Mäkleriet AB använder även sitt paraplyföretag för att ha ett gemensamt företagsnamn utåt mot marknaden. Simon nämner att Mäkleriet AB hjälper företagen att bli större på marknaden och att det är en fördel att vara en del av ett nätverk med 60 personer, istället för det enskilda företaget bestående av möjligtvis bara tre personer, som i Företag 2. Han medger även att denna struktur är ett smart sätt att undgå att behöva gå ihop till ett företag, då alla fortfarande kan arbeta enskilt. Han nämner även att det skulle bli besvärligt att ta bort de enskilda företagen och arbeta gemensamt i ett företag, då det är svårt att styra företaget med för många delägare.

Emil och Simon förklarar att företagen har blivit mer konkurrenskraftigt på grund av nätverksstrukturen. De kan idag ta in större kunder som de inte hade kapacitet för då de var ett enskilt företag. De har möjlighet till större affärer eftersom de genom nätverket upplevs som ett större företag på marknaden .

För att samordna kommunikationen inom Mäkleriet AB har de skapat ett intranät där det kan lägga upp nyheter och annat som alla inom nätverket bör känna till. Detta underlättar informationssökning och kan ses som en mötesplats för företaget.

Idag finns det ingen VD för Mäkleriet AB, utan företaget har en styrelseordförande, Sven Eriksson, som utsetts av Mäkleriet AB. Företaget har även en styrelse med tre ledamöter, en representant från respektive Företag A, B och C. Styrelsens ansvarar för att styra och leda Mäkleriet AB. Nätverket har även en ledningsgrupp som sköter viktiga frågor och denna består av två personer från Företag A, B och C som blivit utsedda av Mäkleriet AB. Gruppen har i uppgift att ta beslut i frågor som berör hela nätverket. Det är även ledningsgruppen som träffar potentiella samarbetspartners och intervjuar dessa för att se om de kan tillföra något i ett framtida samarbete.

För att ytterligare samordna arbetet inom nätverket bildas olika arbetsgrupper utgående från vilka områden som ska behandlas. Arbetsgrupperna består av representanter från varje företag och dessa har i uppgift att presentera resultatet från arbetet för hela nätverket. Arbetsgrupperna driver till exempel frågor gällande utformningen av den gemensamma hemsidan och framtagning av nya produkter.

För att samordna alla företag anordnas varje år en kickoff där alla inom nätverket får möjlighet att delta. Dessutom genomförs ytterligare två möten per år där deltagandet bestäms utgående från vilket arbetsområde som ska behandlas.

Emil och Simon anser båda att konkurrensen är hård mellan försäkringsmäklerierna. Konkurrensen medför att det är svårt att hitta nya kunder, men där har Mäkleriet AB anlitat ett externt företag som arbetar med att locka in nya kunder. Denna del av verksamheten har de lagt ut på grund av tidsbrist.

4.1.4 RESURSER

Både Simon och Emil anser att Mäkleriet AB:s största resurs är de anställda och deras kompetens. De menar att det är dessa som utgör företaget och som har hjälpt företaget att komma dit de är idag.

Mäkleriet AB har särskilda avtal som upprättas vid ingång av nya samarbeten som visar att de nya företagen är delägare i aktiebolaget. Alla nya företag måste bidra med kapital i Mäkleriet AB. Avtalen innehåller en beskrivning av samarbetet och fastslår att företagen tillsammans ska främja det gemensamma nätverket.

Mäkleriet AB ser inte kostnaderna för nya avtal som något hinder när de ska starta nya samarbeten. Emil nämner att franchiseavgifter i allmänhet kan vara ett hinder för företag, men då Mäkleriet AB är ett relativt litet företag tar de inte ut några sådana avgifter. De större företagen har lättare att ta ut högre kostnader och det finns företag som är villiga att betala dessa för att bli samarbetspartners.

4.1.5 FÖRDELAR OCH NACKDELAR

Det Emil ser som fördelar med nätverksstrukturen är att det är en liten och platt organisation där alla är nära besluten. Beslutsprocesserna blir därmed vanligtvis relativt korta. En annan fördel med nätverksstrukturen är att Mäkleriet AB med sin storlek blir en tyngre aktör på marknaden. Det är dessutom mer kostnadseffektivt att utveckla nya tjänster och produkter.

Simon anser att en fördel med denna struktur är att den medför mindre administrationskostnader, då alla enskilda företag sköter sig själva. Om alla intäkter skulle samlas i ett företag och sedan fördelas mellan alla företag, skulle detta medföra högre administrationskostnader än vad företaget har idag.

Men nätverksstrukturen kan även vara en nackdel då det är många som är inblandade i beslutsprocessen. Om åsikterna skiljer sig kraftigt åt kan vägen fram till ett beslut bli lång. Emil medger att det i vissa fall hade varit enklare att fatta beslut om det funnits en ledare/VD som fattar besluten, då styrningen nu är något otydlig. Det kan även vara svårt för försäkringsbolagen att veta vem de ska prata med då det inte finns någon tydlig ledare. Om beslutet dröjer allt för länge har arbetsgrupperna det slutgiltiga avgörandet.

En nackdel med denna struktur, enligt Simon, är att det inte på ett lätt sätt går att mäta omsättningen för Mäkleriet AB, då varje enskilt företag redovisar sin egen omsättning.

En annan nackdel enligt Simon är att strukturen medför att organisationen tenderar att bli spretig att hålla ihop då alla är enskilda företag.

Emil framför slutligen att Mäkleriet AB troligtvis inte skulle ha varit uppbyggt på så många företag som det är idag om han skulle få bestämma. Färre företag skulle göra processerna kortare.

4.2 JK FÖRSÄKRINGAR AB

FÖRETAGSFAKTA

Grundades: 2000

Antal anställda: 140 anställda i hela Sverige.

Antal kontor: 24 st från Luleå till Malmö.

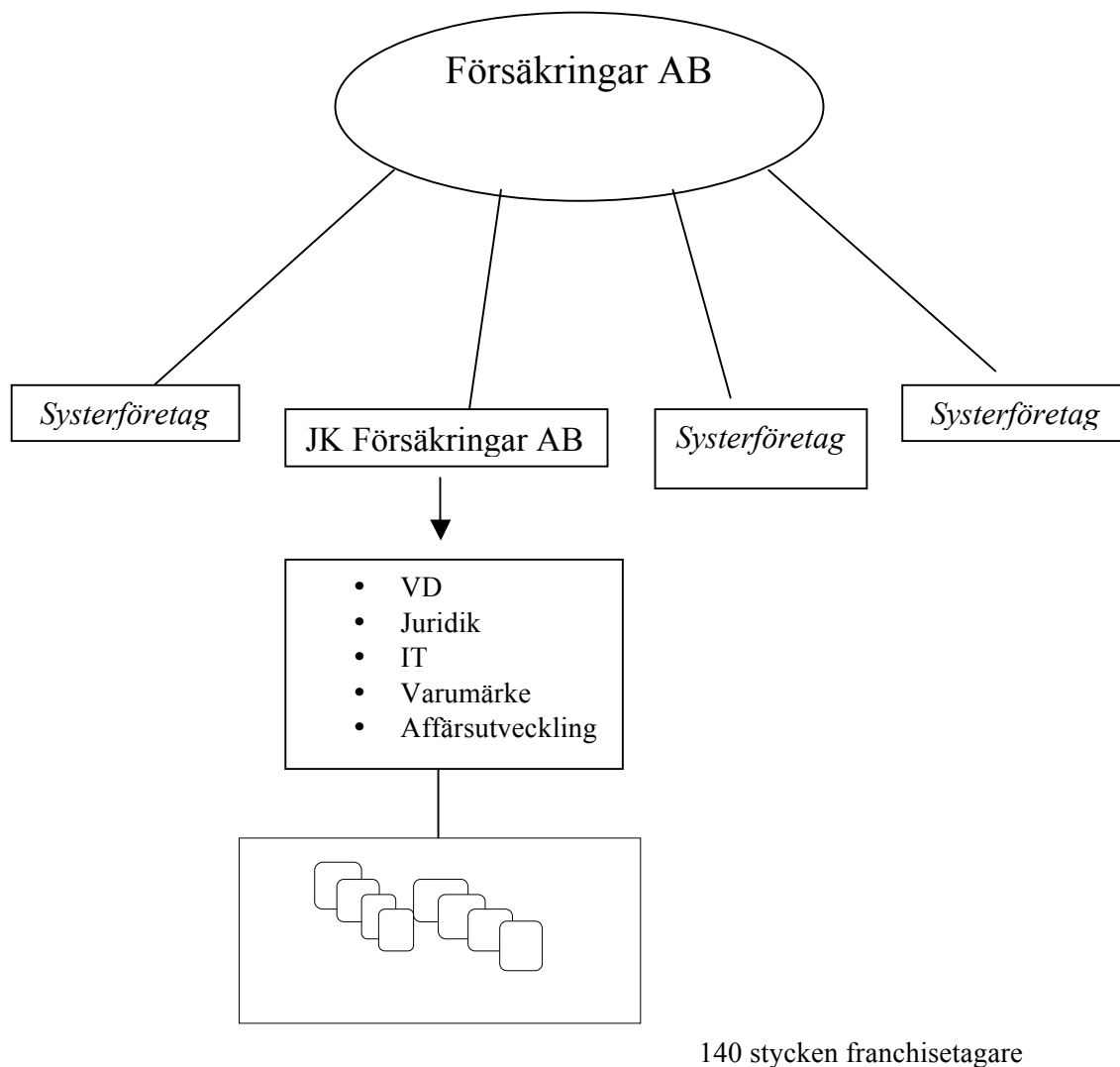
Omsättning: Ca 146 milj. år 2009

Omsättningsförändring: -5%

53

⁵³ Information från företagets hemsida och årsredovisning.

JK Försäkringar AB arbetar som rådgivare för finansiella tjänster, pension och sakförsäkringar. En intervju med Johan Karlsson, VD för JK Försäkringar AB, har genomförts



Figur 4.3 JK Försäkringar AB:s struktur

Historik

- 2000** JK Försäkringar AB grundades av enskilda företagare som bildade ett franchisekoncept. Styrdes då av en externrekryterad VD.
- 2009** JK Försäkringar AB förvärvades av Försäkringar AB.
- 2010** Företagets ägarstruktur omvandlas till den nuvarande strukturen. Franchisetagarna som tidigare ägde företaget släppte sitt ägande till JK Försäkringar AB.

2011 Företagsstrukturen är oförändrad och omsättningen minskar marginellt.

4.2.1 FÖRETAGSPRESENTATION

JK Försäkringar AB ägs sedan 2009 av Försäkringar AB och som även äger JK Försäkringar AB:s systerbolag. Försäkringar AB grundades 2004 och styrs utav en koncernchef. JK Försäkringar AB är uppbyggt med en stab som leds av en VD, med en central infrastruktur såsom gemensamt IT-system samt varumärke och juridik. Moderbolaget JK Försäkringar AB med stab är till för att franchisetagarna ska kunna få den draghjälp de behöver. Företaget har idag 24 kontor runt om i landet och förmedlar liv- och sakförsäkringar samt arbetar med placering.⁵⁴ Företaget samarbetar med samtliga försäkringsbolag i Sverige.

JK Försäkringar AB har ett intranät som fylls med information från stabsfunktionen.

4.2.2 AKTIVITETER

JK Försäkringar AB är en konsolidering av ett antal mindre förmedlarbolag. JK Försäkringar AB är moderbolaget med 140 franchisetagare⁵⁵ som i sin tur har assistenter under sig. Alla franchisetagare har sitt eget företag med egna organisationsnummer och de bestämmer själva den egna bemanningen på kontoret, till exempel om de vill ha assistenter eller inte. Förmedlingen är uppdelad mellan vissa som specialiserat sig på sakförsäkringar, andra på livförsäkringar och en del arbetar med placeringar. Förmedlingen är inte avgränsad till ett förmedlingsområde per franchisetagare, utan flera verkar inom olika områden. Trots att franchisetagarna har en viss frihet måste de följa ett ramverk av krav och vägledning, gällande vad som är tillåtet och inte tillåtet av JK Försäkringar AB. Ramverket visar även hur franchisetagarna kan ta del av det gemensamma IT-systemet, juridiken, varumärket och så vidare.

Johan anser att nuvarande struktur är stark och att den valts för att *”den lokala entreprenörens kompetens och drivkraft tillsammans med professionella leveranser av systemstöd och tjänster inom flera områden är ett mycket starkt koncept”*.⁵⁶

⁵⁴ Information från företagets hemsida och årsredovisning.

⁵⁵ Information från företagets hemsida.

⁵⁶ Information från företagets broschyr.

Johan anser att en av fördelarna med denna struktur är att företaget är uppbyggt med entreprenörer som driver egna företag och det bidrar till att de kan förstå kunderna på ett bättre sätt. Johan menar att franchisetagarna har ett utökat ansvar än en vanlig anställd, bland annat på grund av att de har en egen resultaträkning. De enskilda företagen vet i hög grad vad som krävs för att driva ett företag. Med denna struktur menar Johan att det kommer en drivkraft, både den entreprenöriella och den professionella.

Från början hade företaget inte denna struktur. Då ägde franchisetagarna moderbolaget, men idag är JK Försäkringar AB uppbyggt av renodlade franchisetagare i ett system.

På frågan om det finns några alternativ till denna struktur svarar Johan att ett alternativ är att själva äga företaget. Företaget kan utvecklas till att ha en blandning av några anställda och några franchisetagare och en sådan struktur skulle kunna erbjuda alternativ då inte alla behöver känna sig mogna att äga ett eget företag. En person kan vara mycket kompetent, men det tar tid att bygga upp ett företag. JK Försäkringar AB skulle enligt en sådan tänkt modell stötta dessa personer och även hjälpa till att finansiera under en etableringsfas.

Johan anser att JK Försäkringar AB och dess struktur har en fördel vid rekrytering av nya franchisetagare mot de mindre enskilda företagen. Han förklarar sedan att strukturen bygger bort administrationen för franchisetagarna, så att dessa kan koncentrera sitt arbete mot kunden och att förmedla försäkringar. JK Försäkringar AB har tillgång till omfattande resurser inom bland annat administration, affärsutveckling, analys och IT-system. Detta är saker som kommer franchisetagaren tillgodo och som ökar dennas konkurrenskraft.

4.2.3 AKTÖRER

Samverkan mellan franchisetagarna är rikstäckande. Johan förklarar att styrkan i strukturen är när människorna blir kollegiala med varandra och börjar arbeta tillsammans samt att företaget har representanter på flera orter i Sverige. Samarbetet kan utformas genom framtagandet av ett rikstäckande affärskoncept, som från början dock kan ske lokalt. Andra franchisetagare tar sedan del av detta koncept och på så vis inleds ett samarbete mellan franchisetagarna. Genom att företaget gör affärer lokalt ger det enligt Johan JK Försäkringar AB en konkurrensfördel då de finns representerade i hela landet.

Det rikstäckande samarbete ökar företagets konkurrenskraft gentemot andra aktörer och företaget kan leverera mer omfattande lösningar än andra företag. Johan nämner att det ytterst

handlar om att ha högst NKI, nöjd kund index. Om detta index är högt visar det att företaget levererar bra produkter och tjänster. Han nämner att omsättningen kan stå tillbaka så länge de har nöjda kunder, fokus ligger på att levererar bra produkter. Nöjda kunder medför även att medarbetarna är nöjda, vilket i sin tur ökar omsättningen och ger företaget bra referenser.

Omfattningen av samarbetet mellan franchisetagarna varierar. Detta menar Johan beror på att det är stort personberoende i de affärer som genomförs. Johan säger att nätverksstrukturen främjar samarbete, men har samtidigt respekt för att det tar tid att hitta sin optimala roll i strukturen.

Johan anser att JK Försäkringar AB har en bra bemanning och att de inte är i något skriande behov av nya franchisetagare. Han poängterar dock att de har plats för fler och är övertygade om att andra förmedlare nu har behov av företagets koncept. Han är tydlig med att företagets mycket starka erbjudande kommer att leda till att fler önskar ansluta sig, men att de till viss del kommer att kunna välja vilka de vill ha in i företaget. I takt med att företaget tar in fler blir de också starkare i alla led och kommer därmed att kunna öka sina investeringar. Det är ledningen som bestämmer vilka nya franchisetagare som ska få komma in i företaget.

Valet av nya franchisetagare beror på det geografiska läget, att företaget är "helt och rent", har en bra omsättning, högt NMI (nöjd medarbetar index) och NKI. Företaget tittar även på franchisetagarens portfölj och vilka typer av försäkringar de förmedlar.

Vid valet av nya franchisetagare anser Johan att det är viktigt att tänka på vilken kompetens företaget behöver på lång sikt. Johan nämner att det är viktigt med bra människor som har rätt inställning och gott omdöme. Detta är en viktig grund och dessa egenskaper kombinerat med ett bra ledarskap skapar ofta mycket bra medarbetare.

Johan inser dock att en särskild kompetens kan vara nödvändig i JK Försäkringar AB, men att det för franchisetagarna ibland kan handla om mer specifik kompetens kopplat till kärnaffären som är rådgivning inom liv- och sakförsäkringar samt placering. Franchisetagarna ska även fungera i arbetsmiljön och förstå reglerna inom företaget vad gäller hanteringen av affärer samt hur de ska förhålla sig gentemot försäkringsbolagen.

Företaget vill ha en så hög omsättning som möjligt med avseende på den marknad där de verkar. Detta kan de göra genom att arbeta tillsammans med franchisetagare och bistå dem i affärsutveckling av den egna verksamheten.

Denna struktur medför att ju mer pengar det finns i moderbolaget desto mer kan återinvesteras och franchisetagarna kan erbjudas ännu bättre produkter, tjänster och system. Företaget känner ett mycket stort ansvar för att de egna franchisetagarna ska växa i affärsvolym i kombination med högsta NKI. Ökad omsättning i kombination med nya arbetsmodeller resulterar inte alltför sällan i ökad vinst. Johan sammanfattar det med att JK Försäkringar AB lyckas förutsatt att franchisetagarna gör det. Strukturen ger en viss frihet samtidigt som ledningen kan säkerställa att en enskild franchisetagare inte skadar den övriga organisationen.

Ur ett myndighetsperspektiv anser Johan att det är av stort värde för både kunder och tillsynsmyndighet att veta att det finns någon som har ett ägandeskap och kontroll över verksamheten och dess affärer. I JK Försäkringar AB finns en omfattande stabsfunktion som utövar tillsyn i form av utbildning, kontroll och uppföljning, vilket gör att företaget tillgodoser gällande omvärldskrav.

Johan anser att de har blivit konkurrenskraftiga på grund av nätverksstrukturen och att det idag ställs betydande krav på intern kontroll, IT-system, varumärke och juridik. Idag investerar konkurrerande banker och försäkringsbolag mycket i IT och detta gör även JK Försäkringar AB. Han berättar att branschen har präglats av en del problem, då företag brustit inom bland annat regelefterlevnad, vilket har medfört en hårdare kontroll från Finansinspektionen⁵⁷. Han menar att om företaget ställer högre krav på sig själv tvingar det andra företag att göra samma sak. För att öka kontrollen inom JK Försäkringar AB utbildas de anställda och de kontrolleras om de lärt sig något genom årliga kunskapstester. De gör även stickprovskontroller och backofficerutiner där kontroller inom compliancesystemet kontrollerar att allt går rätt till. Compliancesystemet innebär att en eller flera personer är ansvariga för att följa upp och säkerställa att företaget efterlever FI: s regelverk.⁵⁸ Alla företag måste enligt lag ha personal och rutiner som säkerställer efterlevnaden.

⁵⁷ *Finansinspektionen (FI)*: Myndighet som bemyndigar och övervakar alla svenska företag som drivs på finansmarknaden och har till uppgift att främja stabilitet och effektivitet i det svenska finanssystemet. FI ska även säkerställa ett effektivt konsumentskydd.

⁵⁸ Information från intervju med Johan Karlsson.

De utför även platsbesök på de olika kontoren, har intern revision och har dessutom flera egna riskansvariga. Företaget har stor egen kompetens vilket medför att de kan analysera företag och förvaltning, utveckla kundsystem och vara självförsörjande.

Enligt Johan är franchisemodellen ett starkt och tryggt koncept. Företaget äger inte det enskilda franchisebolaget, utan äger endast sin egen verksamhet och därmed har franchisetagarna möjlighet att i större omfattning påverka sin egen verksamhet.

Johan anser att konkurrensen på marknaden mellan de olika mäklarierna inte är speciellt hård, men däremot har bankerna kommit in på försäkringsområdet och konkurrensen ökar mot dem. Johan upplever att tillsynsmyndigheten inte ställer lika höga krav på bankerna och dess rådgivning som på försäkringsförmedlarna, vilket ger en kortsiktig fördel till bankerna som mycket väl skulle kunna omvandlas till nackdel för deras kunder. Det har visat sig att bankerna dessutom använder sig av kundens beroendeställning till banken i samband med pensionsrådgivning, lönekonton och bolån. Kunden kan anse att detta är av större värde än ett långsiktigt sparande, vilket ger banken möjlighet till att förhandla om pension med kunden. Detta kan leda till att kunden accepterar icke marknadsmässiga villkor i det långsiktiga sparandet för att erhålla ett bolån.

4.2.4 RESURSER

JK Försäkringar AB har långa franchiseavtal och strukturen skapar betydande fördelar eftersom en central omsättning är en trygghet för kunderna. Detta bidrar även till att företaget kan förhandla fram bättre avtal med leverantörer.

Alla franchisetagare betalar en avgift till JK Försäkringar AB när de ansluter till nätverket. Johan anser att franchiseavgifterna inte är något hinder för företaget för att skaffa nya samarbetspartners. Företaget och deras system är byggt för att klara av många fler franchisetagare än de är idag. Johan menar att begränsningen av antalet franchisetagare istället ligger i marknaden, att det ställs krav på ett bredare utbud till kunden.

4.2.5 FÖRDELAR OCH NACKDELAR

Johan anser att fördelen är, som nämnts tidigare, att franchisetagarna känner ett utökat ansvar och har viljan att synas och höras och gör detta långsiktigt genom lönsamma affärer på den

lokala marknaden. En nackdel med strukturen skulle enligt Johan vara att det inte går att ställa tydliga omsättningskrav eftersom friheten för respektive franchisetagare tillåter att själv avgöra den egna insatsen som kan omsättas till affärsvolym. Franchisetagarnas resultat flyttas upp i JK Försäkringar AB, där allt ägs centralt av JK Försäkringar AB. De avtal franchisetagarna ingår sluts centralt i JK Försäkringar AB, därmed går alla intäkterna direkt in i JK Försäkringar AB. Dessa går sedan vidare till franchisetagarna via moderbolaget. Strukturen medför ett krav på JK Försäkringar AB att göra bra ifrån sig, annars kommer de inte få med sig alla franchisetagarna eftersom dessa äger sina egna företag och beslutar om den egna insatsen. Detta ställer större krav på ledningen att leverera värden, vilket är en av grunderna till ständig förbättring. Franchisetagarna betalar för bland annat IT-system och förväntar sig då kvalitativa leveranser.

Johan tror att företaget hade haft samma struktur även om de hade startat samarbetet idag. Branschen förändras dock av yttre faktorer som gör att företaget, precis som andra företag, ständigt kommer att behöva justeras i strukturen. Företagets struktur medför att franchisetagarna kan driva sitt eget företag men ändå veta att de är i en miljö som säkerställer att de kan fortsätta arbeta som franchisetagare och förmedla försäkringar till kunderna trots att marknaden förändras.

5. ANALYS

I detta avsnitt ges en analys och jämförelse av de data som samlats in. Likheter och skillnader mellan företagen kommer att belysas samt en jämförelse mellan empiri och teori.

5.1 AKTIVITETER

Mäkleriet AB är uppbyggt genom tre huvudföretag som i sin tur är uppdelade i mindre företag. JK Försäkringar AB är annorlunda uppbyggt då de består av ett moderbolag med franchisetagare under sig. Båda företagen har ett gemensamt företag ut mot marknaden, men skillnaden mellan dem två är att Mäkleriet AB inte har en gemensam stabsförsörjning.

Båda företag är nätverksorganisationer men är strukturerade på olika sätt. JK Försäkringar AB är ett så kallat franchisebaserat nätverk där franchisetagarna tar del av JK Försäkringar AB:s affärskoncept vad gäller IT, varumärke, juridik och så vidare. JK Försäkringar AB har ett avtal som inkluderar hela affärskonceptet, det vill säga affärsidéfranchising. Utifrån Edgren och Skärvads franchisegivarperspektiv har JK Försäkringar AB valt konceptet på grund av:

- *Finansieringsmotivet*, franchisetagarna tillför kapital till företaget och har en gemensam resultaträkning.
- *Entreprenörsmotivet*, franchisetagarna är i grunden egna företagare och vet därför vad som krävs för att lyckas.
- *Stordriftsfördelar*, franchisetagarna drar fördel av JK Försäkringar AB:s stabsförsörjning.
- *Riskspridningsmotivet*, franchisetagarna och företaget delar på riskerna.
- *Kontrollmotivet*, då FI utövar kontroll över företaget inkluderar det även franchisetagarna.

Mäkleriet AB är en federativ organisation men samtidigt en strategisk allians, där en eller flera parter samarbetar mot gemensamma mål. Strukturen är uppbyggd utifrån en omvänd hierarki där småföretagen arbetar mot en gemensam organisation. Samtidigt är företaget en strategisk allians, men detta ses mera som en renodlad samarbetsform än en organisationsstruktur. Företagen inom Mäkleriet AB har kvar sin självständighet och varsitt

mål, men måste ha den gemensamma organisationens mål i åtanke. Genom samarbetet delar företagen inom nätverket på risker och styrning.

Mäkleriet AB vill nå de gemensamma målen effektivare, det vill säga bli mer konkurrenskraftiga. Utifrån Edgren och Skärvads motiv till en strategisk allians har Mäkleriet AB valt konceptet på grund av:

- *Storlek och skalfördelar*, genom ett större nätverk blir Mäkleriet AB ännu större och mer konkurrenskraftigt.
- *Tillväxt*, samarbetet mellan företagen ger nya relationer och kunder.
- *Komplettering*, företaget får utökad kompetens genom samarbetet.
- *Specialisering*, företagen inom nätverket har olika affärsområden.
- *Riskdelning*, företagen delar på riskerna och kostnaderna vid framställning av nya produkter och tjänster.

En annan stor skillnad mellan de två nätverken är att Mäkleriet AB inte har en gemensam resultaträkning utan resultaten stannar i de enskilda företagen. JK Försäkringar AB har däremot en gemensam resultaträkning där franchisetagarnas resultat tas upp till moderbolaget. Dessutom har JK Försäkringar AB gjort ett medvetet val vid beslutande av organisationsstruktur, men Mäkleriet AB:s struktur har vuxit fram i och med sammanslagningar med andra företag.

En gemensam nämnare är att båda företagen har ett gemensamt varumärke för att vara mer konkurrenskraftiga på marknaden och kunna förhandla fram bättre villkor med leverantörerna.

Ett alternativ till nätverksstrukturen anser Mäkleriet AB är att utse en VD som leder företaget, vilket JK Försäkringar AB redan har. En av orsaken till varför Mäkleriet AB inte önskar ändra strukturen är på grund av att dagens ägarstruktur med så många som 13 ägare av företaget gör det svårt att utse en VD som får understöd av alla. JK Försäkringar AB kan tänka sig en annorlunda struktur i form av en blandning mellan anställda och franchisetagare.

Både Mäkleriet AB och JK Försäkringar AB strävar efter att samarbeta istället för att göra allt arbete på egen hand och de har båda relationer som präglas av ömsesidigt förtroende och gemensamma fördelar. Företagen inom Mäkleriet AB arbetar för viss självständighet, men tänker ändå på den gemensamma organisationen.

5.2 AKTÖRER

Båda företagen nämner att vissa samarbetar mer än andra, dels beroende på vilken försäkring det rör sig om och dels på grund av att branschen har ett stort personberoende. I och med JK Försäkringar AB:s storlek har de ett stort rikstäckande samarbete mellan franchisetagarna och ser detta som en konkurrensfördel. Mäkleriet AB har dock en mindre verksamhet som koncentrerar sig till tre orter i landet där arbetet fördelas utifrån vilken region som berörs.

Orsaken till samarbete är för de båda företagen att de önskar bli starkare och mer konkurrenskraftiga på marknaden. Båda företagen anser att de blivit mer konkurrenskraftiga på grund av nätverksstrukturen. För Mäkleriet AB har detta lett till att de kan ta in större kunder medan JK Försäkringar AB anser att deras struktur är vad som krävs för att vara bland de ledande på marknaden.

Idag spelar kompetensen en stor roll vid valet av nya samarbetspartners. Kompetensen är viktigt för båda företagen, men Mäkleriet AB lägger mer tyngd på detta än JK Försäkringar AB. Det viktigaste för JK Försäkringar AB är ändå det geografiska läget, omsättningen, NMI och NKI vid val av nya franchisetagare.

För att samordna informationen inom verksamheten har båda företagen ett intranät som alla inom nätverken kan ta del av.

Ett nätverk består enligt Håkansson m.fl. av tre komponenter: aktiviteter, resurser och aktörer. Aktiviteterna skiljer sig mellan företagen då JK Försäkringar AB har en mer tydlig administration än vad Mäkleriet AB har, men gemensamt för dem båda är förmedlingen av försäkringar. Båda företagen har människan och dess kompetens som resurs, men JK Försäkringar AB har även finansiella medel att tillgå. Företagen består av enskilda företag som är dess aktörer och som antingen kan ha direkt eller indirekt kontakt med varandra.

Vad gäller ledningen finns det stora skillnader företagen emellan då JK Försäkringar AB leds av en renodlad VD medan Mäkleriet AB styrs av en ledningsgrupp där representanter från Företag A, B och C sitter. De enskilda företagen inom Mäkleriet AB styrs av respektive företags ägare till skillnad från JK Försäkringar AB som endast äger moderbolaget och har därmed ingen äganderätt av franchisetagarna.

JK Försäkringar AB anser att deras största konkurrent är bankerna då dessa mer och mer kommit in på försäkringsområdet. Dessutom ställer tillsynsmyndigheten inte lika höga krav på bankerna och dess rådgivning. Mäkleriet AB anser att det är stor konkurrens mellan försäkringsmäklerierna, men de har ett externt företag som arbetar med att locka nya kunder.

5.3 RESURSER

Båda företagen har avtal som reglerar hur samarbetet ser ut. Franchisetagarna i JK Försäkringar AB är inte lika bundna som delägarna i Mäkleriet AB, då delägarna i Mäkleriet AB äger företaget och har ett större ansvar än vad franchisetagarna i JK Försäkringar AB har. Delägarna i Mäkleriet AB behöver sköta det administrativa arbetet som krävs för att driva ett företag och samtidigt göra affärer med kunderna. Franchisetagarna i JK Försäkringar AB behöver endast arbeta med försäljning av försäkringar då det administrativa arbetet sköts av ledningen. Delägarskapet i Mäkleriet AB bidrar till starkare förbindelser till företaget än för franchisetagarna i JK Försäkringar AB. Mäkleriet AB:s avtal visar att Företag A, B och C är delägare i företaget och att de ska främja det gemensamma företaget.

Företagen ser inte franchiseavgifter som ett hinder för nya samarbeten. Då JK Försäkringar AB är något större klarar de av högre kostnader och har kapacitet att klara av många fler franchisetagare än vad de har idag och menar att begränsningen istället ligger i marknaden. Mäkleriet AB är ett mindre företag och klarar därmed inte av lika höga kostnader som JK Försäkringar AB.

5.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR

Företagen har olika åsikter vad gäller fördelar och nackdelar med nätverksstrukturen, vilka redovisas i tabellen nedan.

MÄKLERIET AB

Fördelar

Nackdelar

En liten och platt organisation där alla är nära besluten.	Kan vara svårt att nå beslut då det är många inblandade i beslutsfattandet.
Nätverkets storlek gör företagen mer konkurrenskraftiga på marknaden.	Kan vara svårt för försäkringsbolagen att veta vem de ska kontakta då det inte finns någon tydlig VD.
Enklare och billigare att utveckla nya tjänster och produkter då företagen delar på kostnaderna.	Svårt att mäta omsättningen för Mäkleriet AB då de enskilda företagen redovisar sin egen omsättning.
De egna småföretagen har en drivkraft att utveckla företaget och att få förmedlingen att öka eftersom de själva får vinsten.	Kan vara svårt att hålla ihop företaget då företaget är uppbyggt av små enskilda företag.
Strukturen medför mindre administrationskostnader.	

JK FÖRSÄKRINGAR AB**Fördelar****Nackdelar**

Egna entreprenörer med ansvar för var sitt eget företag och med en nära relation till kunden.	Svårt att helt styra företaget då franchisetagarna har en viss frihet.
Lättare att rekrytera nya franchisetagare, då de inte slår lika hårt mot deras resultaträkning.	Om ledningen inte gör bra ifrån sig har de svårt att få med sig franchisetagarna som har stor makt.
Höga prestationskrav från företagen inom nätverket stimulerar ledningen till att göra bra ifrån sig.	Förväntningarna mot staben blir höga då alla har gemensam IT, varumärke och juridik.
En trygg miljö för franchisetagarna oavsett hur marknaden ser ut.	
Gemensam stabsfunktion minskar kostnaderna för franchisetagarna.	

6. SLUTSATS

I detta avsnitt ges en slutlig kommentar över det resultat studien visar samt en redogörelse över om syftet med studien uppnåtts.

Syftet med denna uppsats var att se hur två nätverksorganisationer är uppbyggda med fokus på hur företagen samarbetar inom nätverket. En jämförelse och analys av företagen med utgångspunkt från likheter och skillnader har belysts.

Det finns flera olika typer av nätverksstrukturer. De två företagen som denna studie baseras på är uppbyggda enligt ett franchisebaserat nätverk respektive en federativ organisation och strategisk allians. Det finns inget som tyder på att den ena strukturen skulle vara bättre än den andra utan valet beror på vilket sätt företagen vill arbeta på. Fördelen med franchisekonceptet är att strukturen kan omsätta mer pengar och försörja företaget på ett annat sätt än den strategiska alliansen. Fördelen med den strategiska alliansen och federativa organisationen kan vara att relationerna blir starkare jämfört med franchisekonceptet. Den federativa organisationen kan medföra att det blir en plattare organisation där alla är på en mer jämlik nivå.

Försäkringsbranschen präglas av småföretagare vilket gör det svårt att utmärka sig bland konkurrenterna. Företagen har valt nätverksstrukturen för att bli större och mer konkurrenskraftiga på marknaden. JK Försäkringar AB har kommit långt i sin utveckling vad gäller franchisekonceptet och har delvis vuxit fram med tiden, medan Mäkleriet AB:s struktur har vuxit fram på ett omedvetet sätt och utvecklats enbart med drivkraften att bli större. Företagen har dessutom olika ambitioner. Franchisetagarna inom JK Försäkringar AB förmedlar endast försäkringar och låter moderbolaget ta hand om de resterande delarna med att driva ett företag. Detta gör verksamheten mycket lättare för franchisetagarna. Mäkleriet AB består däremot av egna småföretag och arbetar själva med administrationen och förmedlingen av försäkringar, vilket medför mer arbete. Detta kan vara motivet bakom valet av nätverksstrukturen och beror helt på om företagen vill driva ett eget företag eller arbeta under ett franchisekoncept.

Inget av företagen nämner att det förekommer ett omfattande samarbete mellan företagen inom nätverken utan att de endast samarbetar för att få hjälp med försäkringar där företagaren själv saknar kompetens. Mäkleriet AB har dock ett större samarbete inom nätverket än vad JK

Försäkringar AB har, vilket kan bero på att franchisetagarna kan arbeta mer självständigt och koncentrera sig på sitt arbete med förmedlingen. JK Försäkringar AB behöver även fokusera på det administrativa arbetet.

Företagen inom Mäkleriet AB driver företaget tillsammans utan någon utsedd VD. Detta medför att företagen måste samordna sitt arbete på ett annat sätt och kommunicera mer med varandra än franchisetagarna inom JK Försäkringar AB. Det verkar i och med detta som att företagen i det stora hela ingår samarbeten mest för att bli större på marknaden och inte för att företaget behöver mer kompetens.

Delägarskapet inom Mäkleriet AB kan medföra att de känner större ansvar mellan företagen inom nätverket och lämnar inte företaget lika lätt som franchisetagarna skulle kunna göra. De enskilda företagen inom Mäkleriet AB kan möjligtvis utifrån detta känna sig motiverade att arbeta hårdare då det endast gynnar sin egen resultaträkning. Samtidigt måste dessa både arbeta med förmedling av försäkringar och det administrativa, vilket krävs för att driva ett företag. Detta kan dra ner det egna resultatet jämfört med franchisetagarna som bara arbetar med förmedling.

Det finns en rådande konkurrens både mellan de enskilda försäkringsmäklerna och gentemot bankerna som etablerats på försäkringsmarknaden. Mäkleriet AB ser inte detta som något större hot, medan JK Försäkringar AB anser att de är ett stort hot. Branschen är mycket personberoende och detta skulle kunna vara en orsak till minskad konkurrens då kunden oftast väljer samma försäkringsmäklare.

För JK Försäkringar AB var nätverksstrukturen ett medvetet val för att bli mer konkurrenskraftig, medan Mäkleriet AB inte gjorde ett medvetet val utan strukturen har vuxit fram med tiden. Om en slutsats dras angående varför företag väljer denna struktur är det antingen omedvetet eller för att företaget vill expandera både storleksmässigt och i omsättning. För JK Försäkringar AB har det dessutom handlat om att klara av de nya kraven som FI ställer, men detta var inget Mäkleriet AB nämnde.

Under intervjun med Johan Karlsson antydde att det kommer ske förändringar inom branschen som kommer att påverka förutsättningarna för försäkringsmäklerna. Detta skulle kunna vara något som medför att den ena strukturen blir mer gynnsam än den andra. Detta är dock bara spekulationer då de data som finns tillgängliga inte säger något om detta.

Vad gäller vidare forskning kan ämnet om Finansinspektionens nya krav på mäklarierna och hur detta kommer att påverka försäkringsmäklarierna vara intressant.

KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

- Edgren, Jan & Skärvad, Per-Hugo, *Nätverksorganisationer*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2010
- Eliasson, Annika, *Kvantitativ metod från början*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010
- Ershammar, Mats, *Småföretag i samverkan. D. 7, Att jaga i flock: modeller för samarbete mellan företag*, Länsstyrelsen i Stockholms län, Stockholm, 2000
- Gottschalk, Petter, *Strategic Knowledge Networks – The Case of IT Support for Eurojuris Law Firms in Norway*, *International Review of Law Computers & Technology*, volym 14, nr 1. 2000, s. 115-119
- Hansson, Jörgen, *Kompetens som konkurrensfördel: [forma, matcha, utmana eller köpa?]*, 1. uppl., Norstedts akademiska förlag, Stockholm, 2005
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1997
- Håkansson, Håkan (red.), *Teknikutveckling i företaget: ett nätverksperspektiv*, Studentlitteratur, Lund, 1993
- Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2003
- Johanson, Jan, Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia, *Företagets internationaliseringsprocess: lärande i nätverk*, Studentlitteratur, Lund, 2002
- Kopra, Ingrid (red.), *Småföretag i samverkan. D. 2, Nätverk igår och idag*, Länsstyr. i Stockholms län, Stockholm, 2000
- Larsen, Ann Kristin, *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Gleerup, Malmö, 2009
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C., *Organizations: New concepts for new forms*, *California Management Review*, nr 28, 1986
- Nilsson, Rolf, *Vinnova analys: Forskning och utveckling vid små och medelstora företag*, 2006:02, Vinnova, juli 2006
- Svensson, Lennart, Jakobsson, Erik & Åberg, Carina, *Utvecklingskraften i nätverk: om lärande mellan företag*, Santérus, Stockholm, 2001
- Wenger, Etienne, McDermott, Richard & Snyder, William M., *Cultivating communities of practice [Elektronisk resurs]: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press, 2002

INTERNETKÄLLOR

Regeringskansliet, *Globaliseringsrådet*, Stockholm, 2011.03.17, kl. 20.00,

<http://www.regeringen.se/sb/d/8616/a/94988>

Finansinspektionen, Stockholm, 2011.05.12, kl. 09.20

<http://www.fi.se>

Compliance, Stockholm, 2011.06.01, kl. 13.15

<http://www.compliance.se/omnatverket.html>

Årsredovisningar från Mäkleriet AB och JK Försäkringar AB, Stockholm, 2011.08.09, kl.
15.30

<http://allabolag.se/>

INTERVJUER

Emil Jansson, intervjuad 2011.04.18

Johan Karlsson, intervjuad 2011.05.02

Simon Andersson, intervjuad 2011.06.29

Kompletterande uppgifter via mail.

BILAGA 1 - INTERVJUERNA

1. Berätta kort om Ert företag och hur det grundades.
2. Hur är företaget uppbyggt/strukturen?
3. Varför har Ni valt denna struktur? Var det ett medvetet val?
4. Hade företaget denna struktur från början?
5. Hur ser samarbetet ut mellan de olika företagen?
6. Vad har ni för mål med samarbetet?
7. Är samarbetet jämt fördelat mellan alla företag? Samarbetar ni mer med vissa företag? Finns det någon helhetstanke inom företaget?
8. Hur ser samarbetet ut mellan Er och försäkringsbolagen?
9. Tar Ni hjälp av varandras kompetens då företagen har olika inriktningar?
10. Hur leds nätverket? Finns det någon huvudledare?
11. Samordnas arbetet mellan företagen på något vis?
12. Ser Ni några fördelar/nackdelar med att arbeta på detta sätt? Vilka?
13. Om Ni hade startat företaget idag, hade Ni då valt samma struktur?
14. Varför skaffar Ni fler partners?
15. Hur fungerar valet av nya samarbetspartners? Vad motiverar valet?
16. I valet av nya samarbetspartner, tänker ni på vilken kompetens ni kan tänkas behöva?
17. Finns det några andra alternativ än nätverksstrukturen? Varför eller varför inte?
18. Har ni blivit mer konkurrenskraftiga på grund av nätverket? Hur ser man det?
19. Är transaktionskostnaderna något hinder vid samarbete med nya företag?
20. Hur ser konkurrensen ut på marknaden?
21. Finns det några särskilda avtal och regler mellan företagen inom nätverket?
22. Vad anser ni är era största resurser?
23. Finns det några avtal/kontrakt mellan företagen? Som tas upp vid ingående av samarbetet?
24. Har företaget något intranät att kommunicera genom? Eller kommunicerar Ni på något annat sätt?