

Design för engagemang i regionala strategiska nätverk

Edith Andresen, Heléne Lundberg och Tommy Roxenhall

Regionala strategiska nätverk används ofta som verktyg för att skapa förutsättningar för ökad konkurrenskraft hos en viss regions företag eftersom detta i sin tur medför regional utveckling och tillväxt. Att designa och driva dessa nätverk har dock visat sig vara svårt eftersom aktörerna är autonoma och den enda "motor" som då finns är engagemang. Resultaten av detta projekt, som bedrivits av Edith Andresen, Heléne Lundberg och Tommy Roxenhall vid CER, pekar emellertid på att det går att designa nätverk på ett sätt som ökar engagemanget genom att beakta strukturella faktorer som inverkan på aktiviteter. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Designing for commitment in regional strategic networks" (Andresen, Lundberg och Roxenhall, 2012).

Inledning

Det är allmänt känt att relationer och nätverk har stor inverkan på affärsutveckling och konkurrenskraft. Detta har resulterat i en omfattande etablering av regionala strategiska nätverk (RSN)¹ mellan företag med syfte att öka företagets konkurrenskraft och därigenom bidra till utveckling och tillväxt. Dessa RSN fungerar därigenom som verktyg för regional utveckling, ofta med bidrag från EU:s strukturfonder och andra offentliga finansiärer. Omfattande finansiella resurser satsas och finansiärerna har höga förväntningar på att goda resultat ska uppnås, men effektiviteten i dessa nätverk kan ifrågasättas, främst eftersom de är svåra att leda och koordinera då medlemmarna är autonoma och samverkar för att uppnå både egna och nätverksgemensamma mål. De medlemmar som ingår har ofta få band till varandra i starten eftersom det är just detta förhållande som motiverar satsningar som möjliggör ökad interaktion. För att skapa interaktion och relationsutveckling mellan parterna är dessa nätverk därför vanligtvis koordinerade och administrerade av ett "nav", en person eller organisation med uppgift att "mäkla" relationer, samarbete och utveckling.

Trots att dessa nätverk är vanligt förekommande har få vetenskapliga studier rapporterats men av de som genomförts framgår tydligt att engagemang i nätverket och dess aktiviteter är en central framgångsfaktor och avgörande för utvecklingen av relationer. Det är därför intressant att identifiera vilka strukturella faktorer som påverkar utvecklingen av engagemang. Forskning kring effektiva team visar att sammansättningen av gruppen (i detta fall nätverket), den fysiska närheten mellan, liksom omsättningen av, medlemmar har stor betydelse för utvecklingen av tillit vilket i sin tur har stor påverkan på engagemanget.² Studier av RSN visar dessutom

¹ Lundberg (2008).

² Dayan och Di Benedetto (2010).

att hur lika eller olika medlemmarna är ifråga om bakgrund, branschtillhörighet och mål, liksom antalet medlemmar i gruppen och vilka aktiviteter som genomförs också har stor betydelse för utvecklingen av engagemang.³

Syfte och tillvägagångssätt

Syftet med denna studie var att undersöka hur de strukturella faktorerna nätverksmål, antal och omsättning, samt sammansättning av aktörer påverkar valet av aktiviteter och därigenom utvecklingen av engagemang i RSN. Två RSN, Alpha och Beta båda hemmahörande i nedre Norrland, ingår i studien som genomfördes under perioden 2003-2009. Data har samlats in genom observationer gjorda under nätverksaktiviteter, genom uppföljningsenkäter till naven, genom samtal och intervjuer i olika omgångar med nätverksnav och medlemmar i båda nätverken, samt via dokumentation såsom minnesanteckningar, webbsidor, nyhetsbrev och medelsansökningar.

Dataanalysen genomfördes i fyra steg. Inledningsvis sammanställdes data kring engagemang och förändringen av engagemanget över tid i ett kurvdiagram. Därefter ritade de båda nätverksnaven på motsvarande sätt sin bild av hur de upplevt utvecklingen av nätverksengagemanget under samma period. I det tredje steget jämfördes forskarnas och navens diagram. De visade sig till stor del överensstämma och som avslutande steg i analysen diskuterades och analyserades utvecklingen över tiden.

Teoretiska utgångspunkter och analysmodell

Engagemang ses som en psykologisk kraft som binder samman parterna i en relation. Ett engagemang kan vara attityd- eller beteendemässigt. Det attitydmässiga engagemanget handlar om vilka intentioner man har att engagera sig medan det beteendemässiga engagemanget handlar om hur man faktiskt agerar.⁴ I denna studie har vi valt att fokusera på beteendemässigt engagemang som vi har betraktat utifrån närvaro vid nätverksaktiviteter och entusiasm (proaktivitet) vid genomförande av dessa möten och andra nätverksrelaterade uppgifter. Strukturella faktorer antas påverka val och genomförande av aktiviteter, vilka i sin tur främjar eller hindrar utvecklingen av engagemang (se analysmodellen i Figur 1).

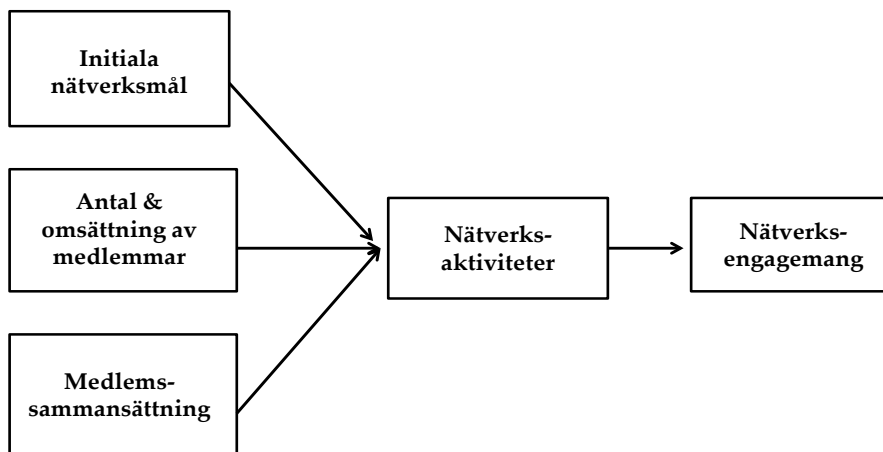
RSN är ofta organiserade som projekt med *mål* som överensstämmer med finansiärens/finansiärernas krav och initialt sätts därför ofta målen av andra personer än de som senare blir nätverksmedlemmar. För att kunna attrahera en bred målgrupp formuleras målen ofta i generella termer. Mål fungerar som kraftfulla

³ Hallén et al. (2009).

⁴ Mowday et al. (1982).

verktyg i all verksamhetsutveckling och genom att i nästa steg enas om mer detaljerade gemensamma mål involveras nätverksmedlemmarna och det skapas ett ansvarstagande liksom gemensamma värderingar och engagemang. Det är också viktigt för utvecklingen av nätverksengagemang att de gemensamma målen är nära kopplade till medlemmarnas egna mål (personliga och eller företagsrelaterade).

Nätverk med *många* medlemmar kan vara svåra att överblicka, koordinera, skapa konsensus i och orientera sig inom, men kan å andra sidan öka nätverkets legitimitet och underlätta mobiliseringen av externa medel. Ett nätverk med *få* aktörer kan å ena sidan vara effektivt, men kan å andra sidan ha svårare att skapa legitimitet och mobilisera gemensamma resurser. Om medlemmarnas representanter *byts ut* under nätverksprocessen kan det påverka engagemanget negativt eftersom man med individen tappar både information, kunskap och sociala relationer. Å andra sidan kan idéflödet mellan medlemmar som agerat tillsammans under en lång period stagnera och nya medlemmar eller medlemsrepresentanter kan bidra med nya tankar.



Figur 1: Analysmodell.

En heterogen *medlemsammansättning* kan ge stor idérikedom i utvecklingsprocesserna, men kan å andra sidan hindra kommunikation och samarbete om partera inte har så mycket gemensamt. Mellan medlemmarna kan synergier uppstå liksom utveckling av nya kunskaper och färdigheter. En homogen sammansättning kan orsaka konkurrens och rivalitet men kommunikation underlättas så länge det inte handlar om affärshemligheter som måste bevakas. Dessa skillnader medför att ett heterogent nätverk ofta har ett annat fokus, genomför andra typer av aktiviteter och uppnår andra resultat än ett homogent sammansatt nätverk.

Vanliga *aktiviteter* i RSN är mer eller mindre formella nätverksmöten kring målformulering, informationsutbyten, kunskapsutveckling, resursintegrering samt produkt-, process- och tjänsteutveckling. När medlemmarna interagerar kan förtroende⁵ skapas dem emellan vilket i sin tur skapar gynnsamma förutsättningar för utveckling av *engagemang*.

Resultat

Studien omfattar två regionala strategiska nätverk som är högst olika ifråga om antal medlemmar. Det ena nätverket (Alpha) består av medlemmar som är lika varandra (homogena) medan det andra (Beta) består av medlemmar som är olika varandra (heterogena) men har kompletterande resurser. Nätverken hade samma syften från start: att skapa förutsättningar för ökad konkurrenskraft och tillväxt regionalt. Båda koordinerades av ett nav bestående av en (Alpha) respektive tre (Beta) personer, med stöd av referensgrupper med representanter från medlemsföretagen.

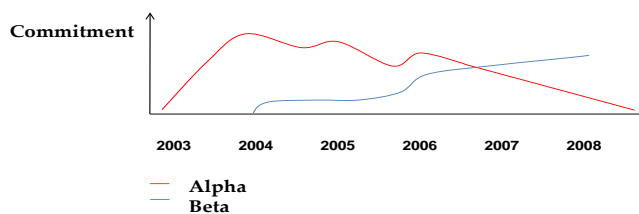
Alpha som bestod av representanter från stora företag, ofta med huvudkontor på annan ort, uppnådde snabbt sina först satta mål och åstadkom resultat som blev "synliga" utanför regiongränsen, vilket ökade engagemanget och entusiasmen för det gemensamma arbetet. En stor del av nätverksarbetet pågick i tre till fyra fokusgrupper med inriktning på utveckling av den egna personalen, utveckling av kurser i samverkan med det regionala universitetet, ökad regional attraktivitet för nyetablering, samt utveckling av ett gemensamt forskningsinstitut. Utvecklingen av dessa mål kombinerat med att de även uppnåddes relativt snabbt är viktiga förklaringar till det ökade engagemang i Alpha. Den nedgång i engagemang som sedan följde är kopplad till att det efter att målen upplevdes vara uppfyllda uppstod en brist på mål som engagerade (2005-2006) men också till att navet liksom nätverksrepresentanterna av olika skäl byttes ut (2006) och behövde en "startsträcka". När så nya mål (2007) resulterade i en hög arbetsbörda för de då relativt få aktiva nätverksrepresentanterna upplevdes nätverksarbetet snarare som en börda än en förmån, vilket sänkte engagemanget ytterligare. Detta följdes av en omfattande internationell kris i branschen då samtliga medlemmar tog en "time out" för att fokusera på den egna organisationens utveckling.

Beta bestod både av representanter från stora företag och av småföretagare som ofta kände sig lite "ensamma" i sin roll och därför hade ett starkt incitament till nätverksdeltagande. Detta förstärktes ytterligare under den första träffen då VD:n för regionens stora multinationella företag krävde ett ökade samarbete mellan underleverantörerna (vilket många av medlemmarna var) för att de skulle få fortsätta i en sådan roll. Betas deltagare skiljer sig från Alphas såtillvida att småföretagens representanter kunde ta snabba beslut eftersom de ofta var ägare av företaget. Målen

⁵ Morgan och Hunt (1994).

i Beta sattes av navet och referensgruppen, för att sedan specificeras ytterligare i samverkan med medlemsföretagen. Denna process tog ett år och ur detta kom långsiktiga, affärsorienterade mål som var mycket nära företagens egna mål. Det var många medlemmar i nätverket, vilket betraktades som en affärsmöjlighet, men samtidigt blev nätverket svårt att överblicka för deltagarna varför engagemangsutvecklingen tog tid. Deltagarantalet på nätverksträffarna var relativt stabilt över åren och det skedde inga större förändringar i sammansättningen av företag/företagsrepresentanter eller av personerna i navet. Medlemmarna i detta nätverk var inte konkurrenter men lika nog för att kunna vinna på att samarbeta och tillräckligt olika för att det skulle uppstå ett informationsflöde. De aktiviteter som genomfördes var affärsorienterade i den meningen att avsikten var att det skulle uppstå affärsrelationer, resursintegrering, kunskapsutbyten och lärande. Exempelvis genomfördes två affärsutvecklings- och ett marknadsföringsprogram mellan 2005 och 2007 som gav de deltagande medlemsrepresentanterna tillfälle att lära känna varandra och varandras verksamheter på ett sätt som skapade förtroenden dem emellan och lade grunden till fortsatta affärssamarbeten. Ur dessa aktiviteter föddes nya affärsrelationer som i sin tur ökade engagemanget för Betanätverkets verksamhet.

Utvecklingen av engagemang i de båda nätverken under de studerade perioderna illustreras av nedanstående graf (se Figur 2). Engagemanget i Alpha följer den röda linjen och i Beta den blå. Medan Alpha-nätverkets engagemang fluktuerar avsevärt stiger Beta-nätverkets sakta men säkert över tiden. Vi ser att engagemanget i Alpha växte snabbare än i Beta. Eftersom medlemmarna där hade liknande bakgrund och erfarenheter kom de snabbt i gång med att sätta mål och genomföra aktiviteter. För Betanätverket tog det längre tid att hitta ett gemensamt spår eftersom medlemmarna var så olika varandra.



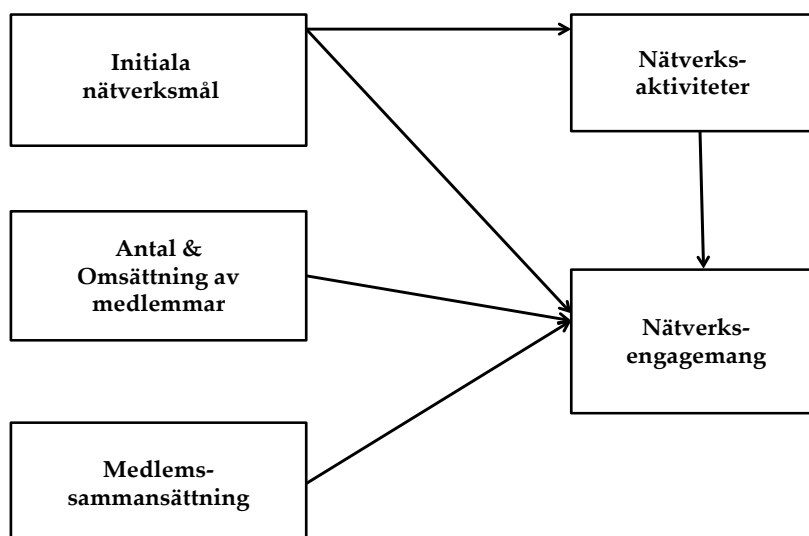
Figur 2: Utveckling av engagemang i Alpha och Beta-nätverken.

Slutdiskussion

Förekomsten och uppfyllandet av kompetensneutrala, sociala och personliga mål visade sig ha en kraftfull drivande funktion i utvecklingen av engagemang i det homogena nätverket Alpha, medan affärsrelaterade mål fungerade bra i det heterogena nätverket Beta. I nätverket med ett stort antal medlemmar (Beta) var det inte lika känsligt om några medlemmar uteblev på möten, men det tog längre tid att lära känna varandra eftersom de också var så olika, vilket i sin tur sinkade utvecklingen av engagemang. Nätverk med medlemmar som är affärsorienterade och kompletterar varandra har sannolikt bättre förutsättningar att utveckla ett långsiktigt nätverksengagemang än när nätverket består av homogena, konkurrerande företag.

Ett lågt antal nätverksmedlemmar visade sig påverka engagemanget negativt och likaså brist på sociala relationer mellan företagsrepresentanterna. Genomförande av aktiviteter som främjade utvecklingen av sociala aktiviteter påverkade utvecklingen av engagemang i positiv riktning i båda konstellationerna.

Ett inledande antagande var att nätverksaktiviteter skulle fungera som en intermediär faktor mellan strukturella faktorer och nätverksengagemang, dvs. att de strukturella faktorerna skulle ange villkoren för nätverksprocesserna och valet av nätverksaktiviteter vilka i sin tur skulle påverka utvecklingen av engagemang. De strukturella faktorerna visade sig dock ha en långt större inverkan på nätverksengagemanget än förväntat. Det var i första hand målen som påverkade aktiviteterna medan vi såg direkta samband mellan de strukturella faktorerna och det uppnådda engagemanget (se Figur 3).



Figur 3: Reviderad modell.

Referenser

Andresen, E., Lundberg, H. och Roxenhall, T. (2012), "Designing for commitment in regional strategic networks". *Journal of Management Review*, Vol. 35, Nr. 6, s. 531-552.

Dayan, M. och Di Benedetto, A. C. (2010), "The impact of structural and contextual factors on trust formation in product development teams". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, Nr. 4, s. 691-703.

Hallén, L., Johanson, M. och Roxenhall, T. (2009), "Vad är regionala strategiska nätverk?", i Hallén, L., Johanson, M. och Roxenhall, T. (Red). *Regionala strategiska nätverk i praktiken*, Lund: Studentlitteratur, s. 11-39.

Lundberg, H. (2008), *Geographical proximity effects and regional strategic networks*, Avhandling, Uppsala: Uppsala universitet.

Morgan, R. M. och Hunt, S. D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nr. 3, s. 20-38.

Mowday, R. T., Porter, L. W. och Steers, R. M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.