



Eva-Lena Lundgren-Henriksson

Ekon.dr. Eva-Lena Lundgren-Henriksson är universitetslärare vid Institutionen för företagsledning och organisation, Svenska Handelshögskolan i Vasa.

Coopetition – när samarbete blir strategiskt

Att samtidigt samarbeta och konkurrera är ofta en win-win-situation, om parterna förmår att hantera den motsättning samarbete och konkurrens de facto utgör i praktiken. Vad som krävs av individer är en mental omställning, en förändring i sitt sätt att tänka om den andra organisationen och dess medlemmar, för att kunna möjliggöra samarbete.

Vi hör ofta talas om samarbete mellan konkurrerande företag i fråga om kartellbildning mellan stora bolag. I juli 2017 uppdagades det till exempel att tyska biljättar under en längre tid systematiskt samarbetat med varandra, bland annat i fråga om utsläppster ¹⁾. Samarbete i olika former mellan företag är vanligt förekommande och kan ha oanade möjligheter, men även konsekvenser, för både företaget och dess anställda. Baserat på min doktorsavhandling och forskning vid Svenska Handelshögskolan är syftet med denna artikel att diskutera vad samtidigt förekommande samarbete och konkurrens – coopetition – innebär i praktiken.

Siemens och Sony gör det, Apple och Microsoft gör det: de samarbetar med sina konkurrenter. Detta fenomen benämns av forskare som *coopetition*, ett forskningsfält som

har ökat kraftigt i popularitet under de senaste årtionden. Termen började användas i början av 1990-talet och byggde på idén om att företag samarbetar med aktörer i dess företagsnätverk, såsom kunder och leverantörer, som kan vara konkurrenter på en annan marknad ²⁾. Idag vet vi att samarbete och konkurrens förekommer bland direkta konkurrenter på samma marknad, och även om cooptation som term inte aktivt används i näringslivet kan vi hitta fenomenet överallt; från forskningsintensiva industrier som domineras av stora bolag till mer tjänsteinriktade branscher som domineras av små och medelstora företag.

Varför samarbeta och konkurrera?

Genom åren har forskning om cooptation fört oss med bevis om att företag som konkurrerar om samma marknadsandelar och resurser engagerar sig i olika former av samarbetsprojekt för att komma fram med industristandarder, nya produkter och tjänster, eller till och med för att möta gemensamma industrihot, stärka eller skapa en ny marknad. Det är inte ovanligt att företag inom samma eller närliggande regioner engagerar sig i cooptation, vilket till exempel förekommer inom turism. Syftet med samarbetet är ofta att långsiktigt stärka varandra för att i slutändan tillgodose den viktigaste aktören, nämligen kunden. Genom socialt samspel mellan individer i de företag som samarbetar ges möjlighet till utbyte av resurser, såsom information och kunskap, vilka i slutändan kan bidra till att stärka företagets konkurrensfördelar. På detta vis blir företagsrelationer och externa interaktioner av lika stor strategisk betydelse som den dagliga verksamheten inom företaget.

Samarbetet mellan Sony och Samsung utgör en bra illustration av cooptation ³⁾. 2003 bestämde dessa konkurrerande storbolag inom elektronik att etablera ett joint venture (fifty-fifty-ägande) med syfte att gemensamt utveckla och tillverka LCD-plattskärmar. Bolagen delade på kostnaderna och för att produktutvecklingen skulle möjliggöras gjordes avtal på vilka patent som ingick i samarbetet. Genom att samarbeta om teknologisk utveckling hade bolagen tillsammans ett stort inflytande på plattskärms-tv-industrin, samtidigt som de konkurrerade på marknaden. Inte

bara industrin utan även bolagen gynnades därmed stort av samarbetet, och bolagen lanserade snart nya produktserier – Samsungs Bordeaux TV och Sonys Bravia TV – baserat på teknologin de utvecklat tillsammans.

Trenden inom strategiforskningen kretsar idag kring att närma sig strategi som något som utförs i praktiken, och därmed inte som något en organisation har. Forskare inom det växande strategi-i-praktiken-perspektivet lär oss att den strategi som växer fram i företag skapas av till exempel den planering som utförs av chefer på högre organisationsnivåer – analyserande, kalkylerande, diskussioner och presentationer på möten – men också det dagliga arbetet som ingenjörer eller mellanchefer engagerar sig i när planerna skall realiseras. Som strategiforskare är vi därmed idag intresserade av individerna bakom strategierna, vem de är, och deras dagliga interaktio-

”Genom socialt samspel mellan individer i de företag som samarbetar ges möjlighet till utbyte av resurser, såsom information och kunskap, vilka i slutändan kan bidra till att stärka företagets konkurrensfördelar.”

ner. Från ett sådant perspektiv uppstår och formas strategier av individer med olika bakgrunder, historier, och motiv; ett företags strategi börjar med individer som av olika anledningar medvetet eller omedvetet interagerar. Det blir därmed av intresse att förstå hur och varför strategier på olika organisationsnivåer tycker, tänker, och agerar såsom de gör.

Inspirerat av denna strategitrend har jag i min doktorsavhandling *Making sense and giving sense of cooptation: From strategic position to processes and practices* som utförts vid Svenska Handelshögskolan undersökt vad det krävs av individer i praktiken när cooptation introduceras i företag, och varför det ibland inte går som man har tänkt sig ⁴⁾. Jag hävdar att vi inte fullt kan för-

stå varför *coopetition* uppstår eller dess utveckling, om vi inte börjar med individen. Organisationer samarbetar och konkurrerar inte, utan det är människorna som utgör organisationerna som samarbetar och konkurrerar.

Vad *coopetition* innebär i praktiken

Forskning har visat att de spänningar som uppstår när samarbete och konkurrens förekommer samtidigt i en företagsrelation utgör både möjligheten och problematiken med *coopetition*. Om samarbete ger en grund för ett långsiktigt utbyte av information och kunskap, driver förekomsten av konkurrens parterna mot att ständigt förbättra sig själva. Detta låter som, och är ofta, en win-win-situation, om parterna förmår att hantera den motsättning samarbete och konkurrens de facto utgör i praktiken. Det finns därmed en baksida. Till exempel har frågan rörande avvägandet mellan att dela med sig av, och skydda, viktig information eller kunskap när man samarbetar med konkurrenter ofta definierats av *coopetition*-forskare som en orsak till att individer upplever påfrestningar.

Fastän *coopetition* som ett strategiskt val verkar lovande för företagsledningen finns det inte några garantier att de anställda kommer att dela samma entusiasm. Det kan vara svårt, ja till och med omöjligt för en mellanchefer eller en ingenjör på verkstadsgolvet att plötsligt börja samarbeta med individer från ett annat företag som man alltid konkurrerat med. Vi bör komma ihåg "att konkurrera" ofta uppfattas som det enda sättet att "göra strategi" på i de flesta branscher. Jag har sett i min forskning att vad som krävs av individer är en *mental omställning*, med andra ord en förändring i sitt sätt att tänka om den andra organisationen och dess medlemmar, för att kunna möjliggöra samarbete.

Baserat på bland annat 28 intervjuer med topp- och mellanchefer från tre företag som initialt varit konkurrenter men som inlett ett samarbetsprojekt, analyserades hur samarbete uppfattades av de individer som var involverade med att planera, organisera och utveckla projektet. Föga förvånande visade det sig att åsikterna, både inom och mellan företagen, gällande motivet till samarbetet samt de förväntade framtida fördelarna, skiljde sig markant. Mycket ändrades även

under resans gång. Fastän det kommunicerade motivet till projektet var rent ekonomiskt visade det sig att de relationer som utvecklades – gemenskapen – hade störst strategisk betydelse; de som realiserade samarbetet i praktiken uppfattade det sociala utbytet som mest meningsfullt, vilket även möjliggjorde en oväntad utveckling av de första samarbetsplanerna. Baserat på en känsla av social samhörighet realiserades gemensamma planer som skulle ha varit otänkbara tio år tidigare.

Kärnan i min forskning är att individer agerar utifrån vad som är *meningsfullt*, vilket i varierande grad kan överensstämma med företagsledningens eller samarbetsprojektets intresse. Vad individer tänker och anser om, samt känner inför, *coopetition* har därmed strategisk relevans. Vi måste även komma ihåg att människor har olika uppfattningar och tolkar företagets strategiska val och planer utifrån deras förutsättningar och perspektiv. Pondera att företagsledningen annonserar ett samarbete med ett konkurrerande företag, vilket av de anställda kan tolkas som ett första steg mot företagsfusion. Eller som med alla organisatoriska förändringar kan missnöje och konflikter uppstå på lägre organisationsnivåer då nya sätt att arbeta på introduceras, till exempel i det fall när gemensam produktutveckling med det konkurrerande företaget skall organiseras.

Hur *coopetition* kan realiseras

Hur leder man då ett samarbete där konkurrensen ständigt lurar? Hur förutspår man om samarbetspartners intentioner och planer är fördelaktiga för ens eget företag? Vi vet från tidigare *coopetition*-forskning att det finns en överhängande risk att det inte alltid går som planerat. *Coopetition* kan innefatta många strategiska beslutfattare och "doers" i åtminstone två företag, vilket komplicerar en betydelsefull förutsättning för att framgångsrikt implementera strategier: *en delad förståelse*. Baserat på min forskning vill jag påstå att det realiserade samarbete som skapas genom att människor diskuterar och interagerar tillsammans – alla med specifika uppfattningar och intentioner – varken kan förutspås eller planeras. Baserat på tidigare forskning vet vi till och med att *coopetition* kan uppstå till följd av att anställda på verkstadsgolvet har personliga relationer

med till exempel ingenjörer i ett konkurrerande företag som de informellt utbyter information eller expertis med – de kanske har studerat tillsammans – och på detta vis existerar coopetition utan företagsledningens vetskap eller intention.

För att kunna börja diskutera och i praktiken realisera ett samarbete där konkurrens existerar krävs det att individer har lika syn och delar samma entusiasm och framtidsvision. Inom företaget är nyckeln att få anställda övertygade och motiverade – att coopetition blir meningsfullt. Fördelarna med att samarbeta med konkurrenter måste aktivt och kontinuerligt lyftas fram, och i denna uppgift spelar en dialog mellan organisationsnivåer, samt ordval, en viktig roll. Att som ledare inneha en finkänslighet och förståelse för att alla individer och samarbetsprojekt är olika – alla involverade individer ser inte nödvändigtvis samarbete på samma sätt – och att det tar tid att bryta med invanda sätt att tänka, kan även öka sannolikheten att de planerade fördelarna med coopetition realiseras.

Från det individperspektiv som lagts fram i denna artikel existerar coopetition inom de flesta industrier eftersom *individer* interagerar över företagsgränser. Företagsledare bör därmed aktivt vara medvetna om existensen av coopetition för att hantera dess baksidor men främst för att inse möjligheterna, och att kunna ta tillvara de strategiska fördelarna, med att samarbeta med sina konkurrenter. Likväl bör det slutligen nämnas att en relevant och likaså problematisk frågeställning är om och när coopetition frångår syftet att tjäna kunden. Forskningsområdet har hittills fokuserat på att förstå och hantera baksidorna med coopetition – främst de spänningar som kan uppkomma i företagsrelationen – men vi ska vara medvetna om att riskerna med coopetition även innefattar en gränsdragningsproblematik.

Konkurrenslagstiftningen tillämpas för att säkerställa en sund marknad där kundernas intressen gynnas och därför är organiserade former av samarbete mellan företag som har som syfte, eller resulterar i, att konkurrens på marknaden hindras, begränsas, eller snedvrids i lag förbjudna⁵⁾. Dock faller företagssamarbeten som främjar ekonomisk och teknologisk utveckling – och därmed marknaden och konsumenterna – utanför förbudet (§ 6 i konkurrenslagen), vilket stämmer in på

hur coopetition vanligtvis skildras. Det kan därmed tänkas finnas fall av coopetition som befinner sig i ett gränsland där de strategiska fördelarna för företagen av att samarbeta kan innebära nackdelar för kunden, vilka till och med kan uppkomma omedvetet eller oavsiktligt. En aktiv diskussion om gränsdragningen för när coopetition blir skadligt borde därmed finnas både inom företag som idkar coopetition såsom i forskningsvärlden.

Fotnoter

1) Se t.ex.: <https://svenska.yle.fi/artikel/2017/07/24/hemligt-samarbete-mellan-tyska-biltillverkare-merkel-kraver-utredning>

2) Se t.ex. artikeln *The right game: Use game theory to shape strategy* av Adam M. Brandenburger och Barry J. Nalebuff i *Harvard Business Review* (July–August 1995) sid. 57–71.

3) nr. 40, sid. 650–663. Exemplet är taget ur artikeln *Coopetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation* av Devi R. Gnyawali och Byung-Jin (Robert) Park i *Research policy*, 201

4) Den fullständiga referensen till doktorsavhandlingen är *Making Sense and Giving Sense of Coopetition: From Strategic Position to Processes and Practices*. Lundgren-Henriksson, E-L. 2017, Helsinki: Hanken School of Economics. 192 p. (*Ekonomi och samhälle / Economics And Society*; no. 312)

5) Se § 5 – § 7 i konkurrenslagen: <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2011/20110948>