

Vem gör vad

En fallstudie om federativ samverkan

Carl Hemeren (22653) , Kristian Ek (22450)

5/18/2015

Abstract

This study aims to investigate how federations manage to balance the economies of scale through collaboration and autonomy. This is done through a case study on Länsförsäkringar. The lack of modern research on federations makes the federative structure an interesting field of study. Previous research has shown a general perception that an increased pressure on efficiency and economies of scale creates a stronger common unit that eventually creates an imbalance in the federation. It is therefore interesting to look at the balance, which exists between the member units and the common unit of a federation. This study shows good potential for a federation to both maintain economies of scale and staying close to the local market, despite increased pressure on efficiency.

This study contributes by presenting a new approach to the existing theory regarding the relationship between the need for cooperation and the common unit. With this insight, we can see that there are conditions for a federal organization to develop collaboration without the need to compromise the balance of power between member companies and the common unit. The study's results should not be seen as generalizable, as it only focuses on one case organization, but as presenting interesting theory to consider in future research.

TACK TILL

Stefan Einarsson – För ovärderlig handledning

Anders Berglund – För introduktion av studieämnet samt värdefulla kontakter

Eva Allqvist – För värdefull insikt i företagsstrukturen

Intervjudeltagare inom Länsförsäkringsgruppen – För att generöst bemötande och givande samtal

Gudrun & Paul Hemeren – För värdefulla synpunkter

Anna & Anders Ek – För värdefulla synpunkter

Seminariegrupp – För värdefulla synpunkter och god kamratskap

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1. BAKGRUND.....	1
1.2 STUDIEOMRÅDE OCH SYFTE.....	2
1.2.2 Forskningsfråga.....	3
1.3.3 Avgränsning.....	3
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1 TIDIGARE FORSKNING.....	5
2.1.1 Federativa organisationer.....	5
2.1.2 Nuvarande kunskapsläge.....	6
2.2 FEDERATION SOM ORGANISATIONSFORM.....	7
2.2.1 Federativ organisationsstruktur.....	7
2.2.2 Medlemsföretagen.....	8
2.2.3 Det federativa grundavtalet.....	8
2.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FEDERATIV SAMVERKAN.....	9
2.3.1 Samverkansmotiv.....	9
2.3.2 Federativa värdesystemet.....	10
2.3.3 Federativa politiska systemet.....	11
2.3.4 Sammanfattning federativ samverkan.....	12
2.4 DEN FEDERATIVA SAMVERKANSMODELLEN.....	13
2.4.1 Horisontell och vertikal arbetsfördelning.....	13
2.4.2 Aktiviteter att samordna.....	14
2.4.3 En ideal-modell för federativ samverkan.....	15
2.4.4 Sammanfattning av den federativa samverkansmodellen.....	16
2.5 SAMMANFATTNING TEORETISK REFERENSRAM.....	17
3. METODAVSNITT.....	18
3.1 VAL AV METOD.....	18
3.1.1 Intervjubaserad kvalitativ forskningsansats.....	18
3.1.2 Semistrukturerad intervjumetod.....	19
3.1.3 Intervjuguide.....	19
3.1.4 Iterativ och induktiv metod.....	20
3.2 DATAINSAMLING OCH DESIGN.....	20
3.2.1 Val av företag.....	20
3.2.2 Primärkällor.....	21
3.2.3 Sekundärkällor.....	22
3.4 DATABASEARBETNING – TEMATISK ANALYS.....	22
3.5 UPPSATSENS TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET.....	23
4 EMPIRIREDOVISNING.....	25
4.1 LÄNSFÖRSÄKRINGSGRUPPEN.....	25
4.1.1 Historia.....	25
4.1.2 Medlemsföretag med bibehållen autonomi.....	25
4.2 FEDERATIV UTVECKLING OCH SAMVERKAN.....	27
4.2.1 Samverkan - Länsförsäkringar AB.....	27
4.3.2 Samverkan - Formella beslutsvägar.....	31
4.3.3 Uppdragsfördelning.....	33
4.3.4 Samverkan - Informella beslutsvägar.....	34
4.4 UTMANINGAR OCH UTVECKLING.....	35
4.4.1 Trender inom branschen.....	35
4.4.2 Interna Processer och Försäljning i Länsförsäkringar.....	36
4.4.3 Utvecklingens konsekvenser.....	36

5. ANALYS	38
5.1 SAMVERKANSMOTIV	38
5.1.1 Samverkansmotiv i fallorganisationen	39
5.1.2 Samverkansvinsternas effekter på federationen.....	40
5.1.2 Delslutsats samverkansmotiv.....	41
5.2 DET FEDERATIVA VÄRDESYSTEMET	41
5.2.1 Johnstads fem faktorer	41
5.2.2 Delslutsats federativa värdesystemet	43
5.3 DET FEDERATIVA POLITISKA SYSTEMET	43
5.3.1 Delslutsats det politiska systemet.....	44
5.4 DEN FEDERATIVA SAMVERKANSMODELLEN	44
5.4.1 Alternativ federativ samverkansmodell.....	44
5.4.2 Delslutsats.....	47
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	48
6.1 SLUTSATS.....	48
6.1.1 Vikten av ett starkt värde- och politiskt system	48
6.1.2 Spänningar kring den gemensamma enheten.....	48
6.2 DISKUSSION	49
6.2.1 Studiens bidrag	49
6.2.1 Studiens överförbarhet.....	50
6.2.2 Studiens begränsning och konsekvenser	50
6.2.3 Vidare forskning.....	51
REFERENSLISTA	52
TRYCKTA KÄLLOR.....	52
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	54
BILAGA.....	55
INTERVJUGUIDE	55

Tabellförteckning

Tabell 1: Intervjupersoner	22
Tabell 2: Klassificering av medlemsföretag.....	27
Tabell 3: Uppdragsfördelning	34
Tabell 4: Johnstads fem grundfaktorer	42

Figurförteckning

Figur 1: Federativ organisationsstruktur	7
Figur 2: Federativ beslutsprocess.....	8
Figur 3: Porters värdekedja	15
Figur 4: Swartz ideal-modell	16
Figur 5: Hierarki inom Länsförsäkringar	26
Figur 6: Rollfördelning inom Länsförsäkringar	29
Figur 7: Organisationsschema för Länsförsäkringar AB	30
Figur 8: Besluts- och samrådsorgan i Länsförsäkringar	33
Figur 9: Modifierad värdekedja, version 1	39
Figur 10: Modifierad värdekedja, version 2.....	40
Figur 11: Modifierad värdekedja, version 3.....	45
Figur 12: Alternativ till Swartz ideal-modell	46

1. INLEDNING

1.1. BAKGRUND

Världsekonomin har under 2000-talets första 15 år upplevt sin tydligaste omvandling sedan den industriella revolutionen (Battilani och Schröter, 2012). I den allt mer internationaliserade, digitala och utvecklingsdrivna omvärlden är det av stor vikt för företag att finna synergier för att, med hjälp av stordriftsfördelar, kunna konkurrera. Samtidigt är det kritiskt för företag att bibehålla en förståelse på de lokala marknaderna, där företag som kan utforma produkter och tjänster utefter sina kunders behov ges en stor konkurrensfördel (Battilani och Schröter, 2012). Dessa fenomen tenderar att skapa en intressant konflikt mellan autonomi och samverkan.

Enligt managementteori blir organisationsstruktur och beslutsvägar av stor vikt när en organisation växer sig större (Greiner, 1998). Koncerner har under lång tid vuxit fram och är nu dominerande på de flesta marknader. Denna struktur, med en ledning som är ansvarig för att samordna enheter, är tämligen utarbetad inom teorin där många studier gjorts på hur man mest effektivt styr och motiverar autonoma enheter såsom regionkontor (Mintzberg, 1979; Bolman och Deal, 2008).

En betydligt ovanligare organisationsstruktur är den federativa, vars grundidé är att värna om lokalt självstyre (autonomi) samtidigt som stordriftsfördelar möjliggörs. En federativ organisation grundas genom att ett antal självstyrande ömsesidigt ägda¹ företag väljer att sluta samman kring en eller flera gemensamt ägda enheter.² Målet med att gå samman i denna form är just att utvinna synergier och stordriftsfördelar som respektive företag inte skulle klara av på egen hand (Swartz, 1994). I motsats till den hierarkiska strukturen bibehåller ursprungsföretagen sitt självstyre i den federativa organisationen, vilket således möjliggör för dem att utvinna de eftersökta stordriftsfördelarna samtidigt som de bibehåller sin lokala autonomi. Konflikten mellan autonomi och samverkan blir alltså än mer påtaglig i en

¹ Ett ömsesidigt bolag är ägt av sina medlemmar, vilka i många fall är detsamma som dess kunder.

² Se 2.2 *Federation som organisationsform* för utförligare beskrivning av organisationsformen.

federativ organisation, vars hela ideologi går ut på att finna den rätta balansen mellan just dessa parametrar.

Forskning och teorier om ömsesidiga bolag och den federativa strukturen var mer omfattande för 20 år sedan (Einarsson, 2012). För att anpassa sig till en mer snabbväxande omvärld såg man tendenser till att organisationer övergav den federativa andan till förmån för den tidigare nämnda koncern-strukturen, en tendens som många under mitten av 1990-talet såg fortsätta (Swartz, 1994, Böök, 1995). Ett av de mest välkända svenska exempel där den federativa modellen gett vika för yttre påfrestningar och kostnadseffektivisering kan ses i fallet ICA som övergått till att drivas som en handlarägd koncern: ICA Gruppen (Normark, 1994). Genom att lämna den federativa strukturen riskerar dock de tidigare självstyrande medlemsföretagen att förlora sin autonomi och därmed hela organisationens förståelse för de respektive lokala marknadsförhållandena.

Med denna studie ämnar vi att undersöka hur den federativa organisationsstrukturen kan balansera stordriftsfördelar genom samverkan och autonomi. Avsaknaden av nutida forskning kring federationer gör den federativa organisationsformen till ett intressant och aktuellt studieområde. I tidigare forskning har det visat sig finnas en allmän uppfattning om att ett ökat tryck på effektivisering och stordriftsfördelar skapar en starkare gemensam enhet som på sikt skapar obalans i federationen. Mer specifikt är det intressant att kolla närmare på den balans som finns mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten i en federation. Vår studie visar goda möjligheter för en federation att, också i dagens affärsklimat, utvinna storskalighet *och* småskalighet trots ett ökat tryck på effektivisering och stordriftsfördelar.

1.2 STUDIEOMRÅDE OCH SYFTE

Genom en fallstudie ämnar vi att analysera fenomenet mellan autonomi och samverkan i den federativa organisationsstrukturen. I denna uppsats kommer Länsförsäkringar vara fallorganisationen som, genom sin struktur, tillhandahåller ett intressant forskningsområde för utvecklingsarbete i en stor federativ organisation.

Då spänningen mellan autonomi och samverkan förmodas ställas på sin spets i organisationens utvecklingsarbete, där alla självstyrande bolag behöver vara överens kring organisationens gemensamma åtaganden, har detta studieområde fått störst fokus under studiens gemenförande.

På grund av att resurserna för denna uppsats är begränsade har studieområdet fokuserats på ett specifikt företag vilket medför att generella slutsatser kommer vara svårare att nå. Utgångspunkten är att studien ska tillföra nutida empiri till den något ålderstigna teorin samt att bana väg för att framöver kunna undersöka liknande företag med fokus på fenomenet autonomi och samverkan. Denna fallstudie ämnar därmed tillföra nutida empiri och således analys av denna för att komplettera teorin kring federationers egenskaper i ljuset av autonomi och samverkan i dagens samhälle.

1.2.2 Forskningsfråga

Med utgångspunkt i bakgrund och syfte är uppsatsens forskningsfråga, tillsammans med en underfråga, formulerad enligt nedan.

Hur opererar federativa organisationer för att säkerställa att alla medlemsföretag samverkar och samtidigt förblir lokala och autonoma?

- *Finns det spänningar kring den gemensamma enheten som äventyrar den federativa strukturen?*

1.3.3 Avgränsning

I studien har vi valt att fokusera på federationer som bedriver affärsverksamhet. Vi ämnar således inte undersöka politiska, ideella eller nationalstatliga federationer. Denna uppsats kommer vidare att se på den spänning mellan autonomi och samverkan som karaktäriserar en federativ organisation. Mer specifikt har studien skett med fokus på utvecklingsfrågor och relationen mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten. Det kommer därmed inte att ske någon granskning eller analys av hur en federation konstrueras eller bör vara utformad. I och med uppsatsens omfång kommer studien också att vara avgränsad till att undersöka *en*

fallorganisation, Länsförsäkringar. Relevanta medlemsföretag samt den gemensamma enheten har valts ut för att ge en representation av medlemsföretagen som tillsammans utgör Länsförsäkringar. Studien täcker således inte representanter från alla medlemsföretag i fallorganisationen.

2. TEORETISK REFERENS RAM

Detta kapitel inleds med att ge en sammanfattande bild av den forskning som hittills gjorts kring federativa organisationer. För att ge läsaren en grundförståelse kommer sedan teori kring hur federationer är strukturerade presenteras.

Huvuddelen av kapitlet kommer därefter att fokusera på hur forskningen tittat på samspelet mellan samverkan och autonomi, mellan gemensamma enheter och medlemsföretagen. Detta kommer vi dels att göra genom att presentera, inom teori, tre grundläggande faktorer som motiverar till en federativ samverkansform:

Samverkansmotiv, Federativa värdesystemet och det Federativa politiska systemet, och dels genom att titta på hur den federativa samverkansmodellen ser ut.

Avslutningsvis sammanfattas de ramverk och modeller vilka kommer att lägga grunden för vår analys.

2.1 TIDIGARE FORSKNING

2.1.1 Federativa organisationer

Forskning kring federativa organisationer var på agendan framförallt under 1980-1990 talet. I Jonnergårds (1988) studie om federativa kooperativa organisationer framhåller hon två författares, Provan (1983) och Sjöstrand (1985), tidigare forskning där hon menar att de på ett tillförlitligt sätt sammanställt större delen av forskningen fram till dess. Likt Jonnergård utgår vi från den sammanställning som Provan och Sjöstrand utarbetat som grund för forskningen till denna tidpunkt och väljer därmed att inte gå längre bak i tiden i litteraturstudien.

I linje med övrig forskning menar Swartz (1994), som bland annat bygger vidare på ovan nämnda forskare, att en federation framförallt utmärks av att de lokala enheterna dominerar de gemensamma enheterna.³ Centralt i den tidigare forskning som gjorts kring federationer är den samverkan som sker mellan federationens medlemsföretag. Denna teori redogör även för hur dessa företag gått samman för att vinna stordriftsfördelar och hur de tillsammans skapat en eller flera gemensamma enheter för att dra största möjliga nytta av deras samverkan (Swartz,

³ Se 2.2 *Federation som organisationsform* för en utförlig genomgång av federativ struktur.

1994; Normark, 1994; Jonnergård, 1988; Einarsson, 2012). Genom sin avhandling ger Swartz en tämligen heltäckande bild av hur en federation är uppbyggd och belyser många viktiga parametrar för att organisationsformen ska fungera.

Gemensamt för forskningen under 1990-talet var att man såg problematiska tendenser för den federativa strukturen. Stora utmaningarna kom framförallt från ökad konkurrens och det faktum att många federationer, som tidigare agerat på skyddade marknader, nu mötte full konkurrens (Johnstad, 1997; Schediwy, 1993). Böök (1995), som belyste svagheter inom svenska federationer, menade att de federativa organisationerna inte var rustade för den nya konkurrenssituationen som i mitten av 1990-talet ställde krav på en snabbare och mer flexibel organisation. Han såg snarare att de växte sig *"[...] långsamma och dyra med dubbel funktion för lokal och regional nivå"*.

2.1.2 Nuvarande kunskapsläge

Sammantaget föreligger en inom forskningen relativt sammanhållen bild rörande strukturella förhållanden i en federativ organisation. Denna bild grundar sig dock i den forskning som gjordes på 1990-talet då det i senare forskning nästintill uteslutande har refererats till dessa studier (Einarsson, 2012). På senare tid har däremot forskning kring samverkan i andra format än den federativa organisationen varit i fokus. Det har framförallt skett kring kooperativa sammanslutningarna, vilka Normark (1994) visat har mycket gemensamt med den federativa organisationen. Icke-federativa kooperativ skiljer sig dock då de inte har en gemensam enhet som binder medlemsföretagen samman. Det finns idag tendenser som tyder på att kooperativa sammanslutningar åter tar fäste i vårt samhälle (Battilani & Schröter, 2012; Bovaird & Loeffler, 2012).

Avsaknaden av nutida forskning samt de trender som visat sig inom närliggande organisationsformer gör det intressant att undersöka hur den federativa strukturen står sig i dagens affärsklimat. Detta är en organisationsform där den gemensamt ägda enheten tillför ytterligare en dimension i jämförelse med andra typer av medlemsägda företag.

2.2 FEDERATION SOM ORGANISATIONSFORM

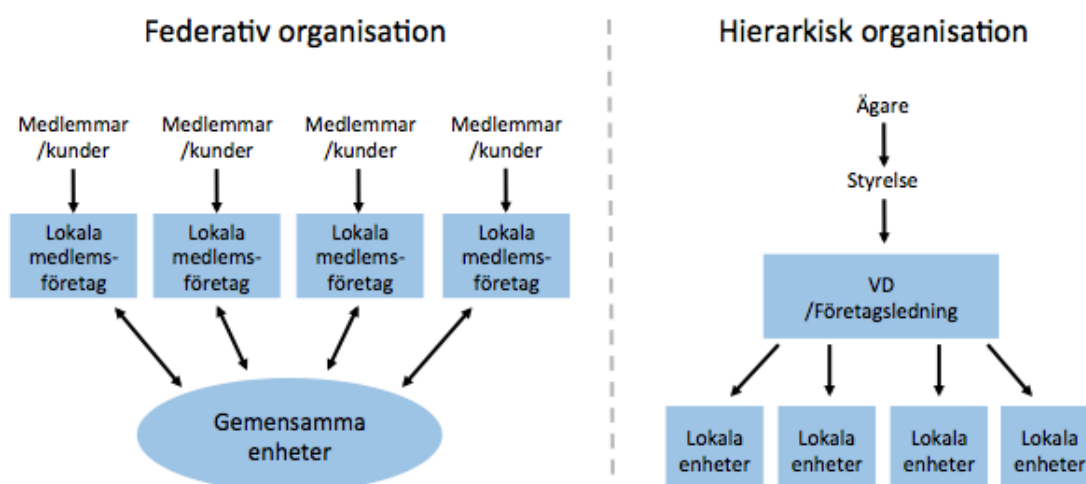
2.2.1 Federativ organisationsstruktur

Flertalet forskare belyser att den federativa organisationen grundar sig i att flera självständiga bolag, ofta medlemsägda sådana, går samman för att utvinna samverkansvinster (Provan, 1983; Jonnergård, 1988; Swartz, 1994; Normark, 1994; Svensson, 1992). En federation är uppbyggd underifrån av självstyrande enheter som tillsammans dominerar de gemensamma enheterna. Centralt är även att medlemsföretagen, av egen vilja, gått samman för att samarbeta inom vissa områden samtidigt som de behåller sin lokala autonomi inom andra. (Sjöstrand, 1985; Swartz, 1994)

Swartz (1994) definierar federationen som:

"[...] i mycket korta ordalag kan en federation beskrivas som en sammanslutning företag eller organisationer som ingår i och tillsammans kontrollerar en gemensam övergripande organisation."

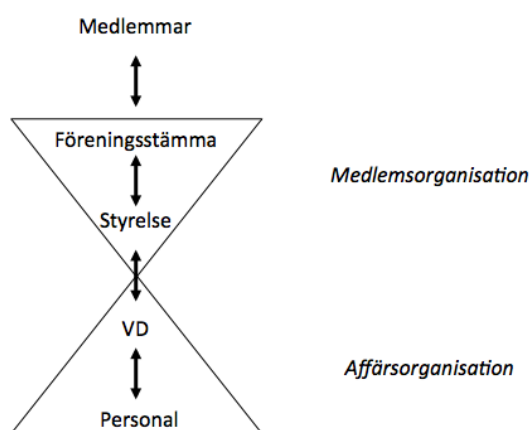
Organisationsformen kan enklast sammanfattas som en omvänd hierarkisk organisation. En jämförelse mellan en federativ organisation och en koncern visas nedan (Swartz, 1994; Normark, 1994) (Figur 1).



Figur 1: Den federativa organisationen i relation till en hierarkisk organisation.

2.2.2 Medlemsföretagen

I de fall där medlemsföretagen är ömsesidigt ägda kan organisationens beslutsprocess sammanfattas i en timglasmodell med en *Medlemsorganisation* samt en *Affärsorganisation*. I grundmodellen ligger en demokratisk tanke där varje medlem har en röst. Medlemmarna har mandat att utse *föreningsstämma* som tillsätter en *styrelse* som i sin tur utser en *VD* med det huvudsakliga ansvaret för verksamheten (Normark, 1994; Hvenmark, 2008) (Figur 2).



Figur 2: Medlemsföretagens hierarki kan sammanfattas i en timglasmodell med en *Medlemsorganisation* samt en *Affärsorganisation*.

2.2.3 Det federativa grundavtalet

Swartz tar upp att avsaknaden av dominerande ägartopp gör att federationer ofta sluter samman i vad han kallar "det federativa grundavtalet". Inom federationer sluts olika tids- och villkorsbundna avtal för att säkerställa ett visst mått av stadga, förutsägbarhet och kontinuitet, vilket är mer eller mindre inbyggt i en hierarkisk koncern (Swartz, 1994).

I grundavtalet tydliggörs *ändamålet med federationen* som är att tillvarata medlemmarnas gemensamma intressen samt vanligen att specificera vilka delar som ska bedrivas i gemensam regi. I detta tydliggörs även *medlemsföretagens ägarinflytande*, där det specificeras vilka organ som finns kring de gemensamma enheterna, vilket inflytande dessa har samt hur representanter från olika

medlemsenheter tillsätts. Den gemensamma verksamheten innefattar även en omfattande ekonomisk verksamhet, varför det i grundavtalet även ingår regler och bestämmelser för hur *fördelningen av överskott* ska ske mellan medlemsenheterna.

2.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FEDERATIV SAMVERKAN

För att ordentligt förstå hur den federativa samverkan fungerar är det intressant att se på vilka förutsättningar som är nödvändiga. I kommande avsnitt kommer vi att presentera vad det enligt teori är som gör att självstyrande bolag är villiga att, på frivillig basis, medverka i en federation och på så vis ge upp delar av sin autonomi. Swartz (1994) finner tre aspekter som motiverar samverkan; *samverkansmotiv, det federativa värdesystemet* samt *det federativa politiska systemet*.

2.3.1 Samverkansmotiv

Swartz (1994) har identifierat sju framstående faktorer vilka han menar ligger till grund för en federations samverkansmotiv:

- Stordriftsfördelar
- Finansiella motiv
- Marknadsmotiv
- Kompetensmotiv
- Hantera externt beroende
- Informations- och erfarenhetsutbyte samt lärande
- Reducera komplexitet och transaktionskostnader

Det går således att finna många områden där ett federativt medlemsföretag kan vinna fördelar genom en federativ samordning. De tydligaste, och därmed starkaste samverkansmotiven, är de som är tydligt mätbara i finansiella termer.

Medlemsföretagen kan, utan att ge upp sitt lokala självstyre, utvinna *stordriftsfördelar* samt finna övriga *finansiella motiv* för federativ samverkan (Swartz, 1994; D'Aunno & Zuckerman, 1987). Gemensamt för dessa två motiv är att medlemsföretagen blir starkare som en gemensam enhet än om de enskilt hade utfört samma ärende, om det så är inom utveckling av processer

(stordriftsfördelar) eller vid behov av finansieringsmöjligheter, exempelvis vid kontakt med lånemarknaden (*Finansiella motiv*).

Gemensamt för de resterande motiven är, i motsats till de två nyss nämnda, att dessa ofta är svårare att kvantifiera. Dessa motiv blir därmed inte fullt lika starka då det inte blir lika tydligt för medlemsföretagen hur de gynnas, exempelvis kan det vara svårt för ett medlemsföretag att uppskatta vad deras avkastning är på en gemensam medieinvestering (Swartz, 1994).

Sammantaget fungerar en federation som en marknad för samverkan givet att samverkansvinster är tydliga och att de upplevs rättvist fördelade mellan medlemsenheterna. Det blir än starkare om fördelarna är tydliga på kort sikt. När samverkansvinster hamnar längre fram i tiden eller inte är tydliga i ekonomiska termer tenderar de däremot att inte längre räcka till för att på egen hand hålla samman, de i grunden autonoma, medlemsföretagen. I och med denna osäkerhet krävs ytterligare förklaring för att förstå drivkrafterna till federativ samverkan, vilket leder in på den andra aspekten som motiverar samverkan: det federativa värdesystemet.

2.3.2 Federativa värdesystemet

Flertalet forskare betonar gemensam ideologi och värdering som viktiga inslag för att möjliggöra samverkan inom en federation. Johnstad (1997) framhåller fem grundläggande faktorer för en väl fungerande federation; *Delad målbild*, *Tillit*, *Inbördes beroende*, *Närhetsprincip* (beslut ska fattas på lokal nivå, så nära de direkt berörda som möjligt) samt att medlemsföretagen är *Förhållandevis jämnstora*. Han menar att federationer tenderar hamna i problem när någon av dessa aspekter saknas (Johnstad, 1997).

Grunden för en federativ organisation kännetecknas således av att medlemsföretagen har den gemensamma föreställningen att värna om federationen som helhet samtidigt som de värnar om medlemsföretagens autonomi (Jonnergård, 1988; Normark, 1994, Johnstad, 1997). Fler aspekter på vad som spelar in och

håller samman det federativa värdesystemet kan addera ytterligare värde. Men då också övriga fältets infallsvinklar leder till samma konklusion väljer vi att hålla detta avsnitt relativt kortfattat. För att hålla samman det federativa värdesystemet krävs att medlemsföretagen klarar av att sätta federationens bästa i första rummet, även om det ibland kan innebära att man får göra avkall på vad som skulle kunna vara än bättre på den lokala marknaden (Swartz, 1994, Jonnergård, 1988; Normark, 1994, Johnstad, 1997).

Att i alla lägen släppa på sin egen, lokala, vilja är naturligtvis inte enkelt för medlemsföretagen, men så ser det heller inte ut i praktiken. Olika uppfattningar kommer dock att finnas och medlemsföretagen kommer i vissa lägen att ha problem med att infinna sig i vissa förslag. Detta kan medföra potentiella motsättningar, vilket leder oss in på den tredje och sista aspekten som motiverar samverkan: det politiska systemet.

2.3.3 Federativa politiska systemet

Utöver tydliga samverkansvinster och en gemensam värdegrund lyfts interna maktförhållanden som en parameter där federationen behöver vara samspelt. Avsaknaden av tydlig koncerntopp ger upphov till en viss instabilitet i en federations maktförhållanden, vilket kan vara en grogrund för konflikter (Jonnergård, 1988; Normark, 1994). Normark (1994) sammanställer fyra faktorer vilka framhålls som nödvändiga för en konstruktiv beslutsprocess i en federation:

- *Insikt om dialektiska motsättningar*

Att bedriva en federativ verksamhet helt utan motsättningar rörande prioriteringar och strategi mellan medlemsföretagen är otänkbart. För att hålla ihop federationen är det viktigt att alla är medvetna om detta och att olika problemuppfattningar diskuteras.

- *Arena för problemlösning*

Det är viktigt för federationen att det finns forum, eller arenor, för att diskutera de ovan "inbyggda" motsättningarna. För att detta ska fungera krävs det att

diskussionerna är av problemlösande karaktär där det finns ett givande och tagande mellan berörda parter.

- *Beslutsunderlag måste uppvisa motsättningarna*

I och med att federationens olika parter ofta har olika uppfattningar är det viktigt att dessa uppfattningar också finns med i beslutsunderlaget. Det krävs att olika parter tilldelas resurser för att förbereda beslutsunderlag samt att de olika åsikterna uppmärksammas.

- *Bärare av motsättningar*

För att behålla dynamiken inom federationen är det viktigt att också "bärare" av motsättningar involveras i processen.

Sammantaget kan man, av tidigare studier, se att det är centralt att uppmärksamma federationens medlemmars olika uppfattningar. För att bibehålla en känsla av delaktighet krävs det att många aktörer är involverade i beslutsprocesserna. Detta krav kan vara resurskrävande och även leda till längre ledtider än om beslut hade kunnat drivas igenom med färre inblandade. Å andra sidan framhåller forskare att denna process, med fler inblandade, leder till starkare förankring och att när beslut väl är fattade har de en förhållandevis snabbare verkningsgrad (Normark, 1994; Swartz, 1994).

2.3.4 Sammanfattning federativ samverkan

Samverkansvinster som, gärna på kort sikt, är tydligt mätbara är ett starkt motiv för samverkan. I många fall, framförallt då samverkansvinsterna är svårare att mäta eller ligger längre fram i tiden, räcker dock inte dessa samverkansmotiv för att motivera medlemsföretagen att ge upp delar av sitt självstyre. I sådana fall får organisationens värde- och politiska system en större betydelse. För att ordentligt kunna bedöma en federation och hur medlemsföretagen klarar av att nyttja de tänkta samverkansfördelarna är det därför viktigt att väga in alla de tre aspekter som framhållits av Swartz.

2.4 DEN FEDERATIVA SAMVERKANSMODELLEN

Genom en lyckad federativ organisering är det möjligt att flytta fokus från storskalighet *eller* småskalighet till storskalighet *och* småskalighet, vilket framhållits som en konkurrensfördel med den federativa modellen (O'Toole och Bennis, 1992). Inom teori lyfts potentiella problem med den federativa organisationsformen där en inbyggd spänning mellan den lokala autonomin och de gemensamma stordriftsfördelarna berörs. Det faktum att medlemsföretagen kan ha olika syn på beslut och prioriteringar kan potentiellt skapa osämja inom en federativ organisation (Sjögran, 1983; Jonnergård, 1988).

2.4.1 Horisontell och vertikal arbetsfördelning

Swartz (1994) har valt att dela upp federationen i en horisontell och vertikal arbetsfördelning. Den horisontella arbetsfördelningen utmärks av att de lokala medlemsföretagen verkar på geografiskt avgränsande områden, där medlemsföretagen utesluts från andra marknader än sin egen och därmed aldrig har lokal konkurrens från andra medlemmar i federationen. Den vertikala specialiseringen innefattar områden där gemensamma enheter utför verksamhet som är mindre lämpad för de lokala medlemsföretagen.

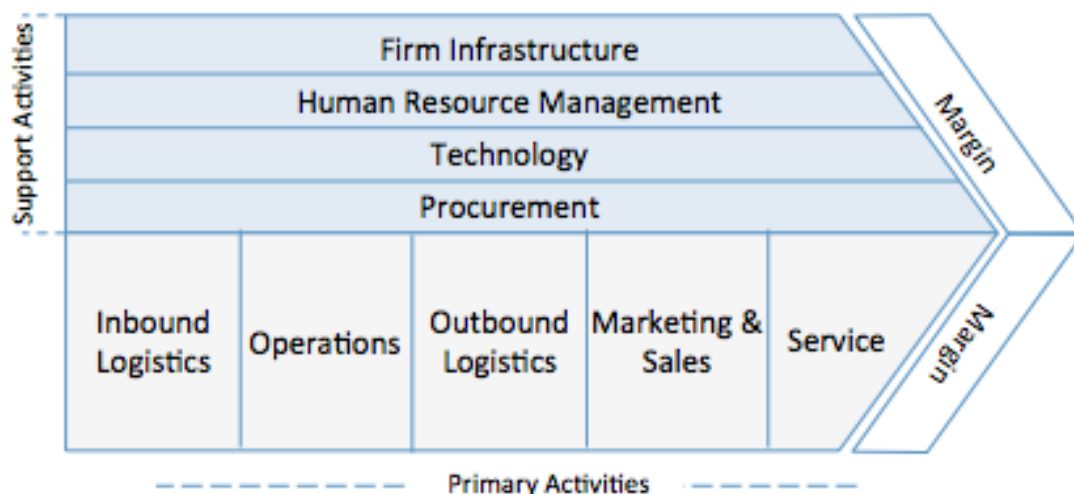
Den horisontella arbetsfördelningen och den vertikala specialiseringen framhålls som förutsättningar för varandra. Den horisontella arbetsfördelningen, som omöjliggör lokal konkurrens, tenderar vara en avgörande faktor för att de lokala bolagen ska vara villiga att samverka – villiga till vertikal specialisering. Samtidigt framhålls att en eventuell avsaknad av vertikal specialisering tenderar att skapa oro inom en federation.

Swartz nämner fem framträdande roller för vertikal specialisering; *serviceroll*, *politisk roll*, *utvecklingsroll*, *affärsroll* samt *ledning- och samordningsroll*. De fem rollerna förekommer, om än med varierande uttryck, i de allra flesta federativa organisationer.

Swartz lyfter fram två ytterligheter kring gemensamma enheters roll inom en federation. Den första ytterligheten är att de gemensamma enheterna agerar som ett renodlat serviceorgan och därmed, med stor följsamhet, agerar såsom önskas från medlemsföretagen. Den andra ytterligheten är att den gemensamma enheten är den huvudsakliga utvecklingskraften och därmed "motorn inom federationen" (Swartz, 1994). Häri ligger en inbyggd risk för federationen där en alltför stark ställning hos den gemensamma enheten riskerar att rubba den federativa grundtanken. Får denna en stark ställning inom federationen finns det forskare som menar att det kan leda till att den federativa modellen upphör, antingen genom att den gemensamma enheten styr de lokala bolagen eller att den helt svänger till en hierarkisk modell. Såsom beskrivits i tidigare forskning var det flertalet forskare som såg dessa tendenser under slutet av 1990-talet (Swartz 1994, Böök, 1995, Johnstad 1997).

2.4.2 Aktiviteter att samordna

Med hjälp av Porters (1985) värdekedja (Figur 3) ges ett alternativt perspektiv på vilka områden som en organisation behöver samordna. Med modellen visas hur så kallade primära och sekundära aktiviteter tillsammans utgör viktiga delar i en organisations produktionsprocess. Primära aktiviteter är de som sekventiellt utförs för att säkerställa god leverans medan sekundära aktiviteter är de som görs för att säkerställa att de primära aktiviteterna kan utföras på optimalt sätt. Porter skapade denna modell för att belysa hur olika funktioner inom en produktionskedja hänger samman och för att tydliggöra inom vilka områden företag kan utvecklas för att vinna konkurrensfördelar, ofta i form av stordriftsfördelar.

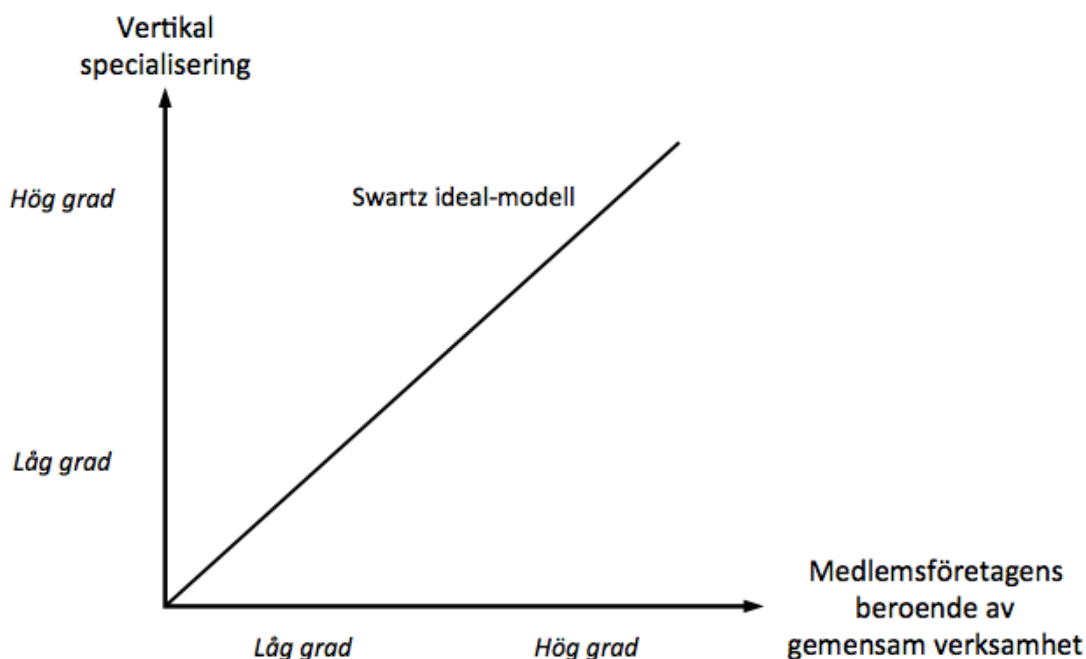


Figur 3: Porters värdekedja ger ett förslag på vilka områden som en organisation behöver samordna.

Modellen är i grunden inte konstruerad för medlemsägda företag och hur man kan arbeta med respektive del för att utvinna marknadsfördelar, vilket är grundtanken med Porters analys, är heller inte ändamålet med modellen i denna studie. Med modellen ges istället en bra grund för diskussion kring samspelet mellan primär- och supportaktiviteterna. Uppdelningen mellan de primära och supportande aktiviteterna i Porters värdekedja påminner mycket om den samordning som framhålls som central för att lyckas i en federativ organisation. De primära och sekundära aktiviteterna har även mycket gemensamt med den horisontella- och vertikala samordningen som presenterats tidigare (Porter, 1985; Swartz, 1994). Senare i uppsatsen kommer dessa två perspektiv att utgöra en bas för hur den federativa samverkan är uppdelad inom uppsatsens fallorganisation.

2.4.3 En ideal-modell för federativ samverkan

I sin studie om 5 federativa fallorganisationer framhåller Swartz (1994) att alla hade en stabil horisontell arbetsfördelning men att den vertikala samordningen inte var helt oproblematisk. I vissa avseenden fanns det olika åsikter kring hur verksamheten och uppgifter skulle fördelas mellan medlemsföretagen och de gemensamma enheterna. I en *ideal-modell* beskriver Swartz (i likhet med Provan, 1983 samt Sogaard, 1990) det optimala förhållandet mellan medlemsföretagens behov av gemensam verksamhet samt graden av vertikal specialisering (Figur 4).



Figur 4: Swartz ideal-modell som beskriver det optimala förhållandet mellan medlemsföretagens behov av gemensam verksamhet samt graden av vertikal specialisering.

Det är av stor betydelse att finna en jämvikt mellan den vertikala specialiseringen, d.v.s. de gemensamma enheternas inflytande, och de lokala medlemsföretagens behov av densamma. Vilken roll den gemensamma enheten innehar är därmed viktigt att förstå för att förstå federationens dynamik.

2.4.4 Sammanfattning av den federativa samverkansmodellen

För att lyckas med den federativa grundidén, att utvinna stordriftsfördelar samtidigt som respektive bolag bibehåller sin autonomi, har det visat sig vara av stor vikt att finna rätt balans mellan den horisontella och vertikala arbetsfördelningen. Den federativa strukturen kan vara mycket effektiv för de företag som lyckas finna denna balans samtidigt som en viss problematik framhålls. Det finns en risk att den gemensamma enheten tar en allt för stor roll och därmed inkräktar på medlemsföretagens autonomi.

2.5 SAMMANFATTNING TEORETISK REFERENS RAM

Med hjälp av presenterad teori vill vi undersöka förutsättningarna för samverkan inom en federativ organisation. Vi anser att en kritisk fråga är i vilken utsträckning Swartz tre aspekter (samverkansmotiv, det federativa värdesystemet samt det politiska värdesystemet) fungerar i fallorganisationen. Detta eftersom det framhållits som en central del för att finna rätt balans i den avgörande balansgången mellan autonomi och samverkan.

För att vidare undersöka den, inom teori, påstådda spänningen mellan autonomi och stordriftsfördelar, kommer vi undersöka den gemensamma enhetens roll i fallorganisationen. Genom att applicera Swartz ideal-modell, som berör just detta, ämnar vi se på vilken tyngd den gemensamma enheten har i fallorganisationen. Här vill vi även se hur den eventuellt förändrats i relation till dagens trender i samhället. Med hjälp av en modifikation av Porters värdekedja kommer den potentiella förändringen över tid kunna visualiseras och därmed bättre diskuteras. Detta är av intresse då mycket av den tidigare forskningen pekat på att ett större behov av gemensam samordning och snabbare beslutsprocesser varit något som saknats i en federation när omvärlden krävt en mer flexibel organisation. Samtidigt som flertalet forskare framhållit att en federations strävan att effektivisera organisationer tenderat leda till att den gemensamma enheten fått en mer framträdande roll, så har de också uppmärksammat det som ett potentiellt hot mot den federativa strukturen. Denna något paradoxala utveckling, där effektivisering är en förutsättning för federativ fortlevnad samtidigt som det riskerar rubba balansen inom organisationen, kommer utgöra en stor del av den senare analysen.

Med hjälp av ovan teoretiska grepp samt senare presenterad empiri kommer vi att kunna ge en bra bild av hur den federativa modellen står sig i fallorganisationen. Dessa insikter kommer ge en fingervisning i hur en federativ modell står sig i dagens samhälle och huruvida tidigare forskning är att se som relevant också i dagens affärsklimat. Vår förhoppning är även att vi, genom tillämpning av tidigare modeller på vår insamlade empiri, ska tillföra nya infallsvinklar till forskningen om federativa organisationer.

3. METODAVSNITT

För att uppsatsens resultat ska vara användbart och bidragande till annan forskning inom ämnet är det nödvändigt att redogöra för den metod som legat till grund för det teoretiska och empiriska arbetet. Kapitlet inleds därför med att utveckla val av metod och övergår sedan till hur datainsamlingen gått till och bearbetningen av denna. Avslutningsvis belyses metoden ur ett mer kritiskt perspektiv där vi ser på uppsatsens trovärdighet och äkthet.

3.1 VAL AV METOD

Denna uppsats forskningsmetod grundar sig i en *fallstudie* som gjorts på Länsförsäkringar. Fallet är det som beskrivs av Yin (2014) som det *informationsrika eller avslöjande fallet*. Detta fall är det relevanta då studien gör en djupdykning i den federativa organisationsstrukturen och dess organisatoriska utvecklingskaraktär i relation till autonomi och samverkan. Förhoppningen är att kunna dra slutsatser kring det specifika fallet om Länsförsäkringars struktur, ett *idiografiskt* synsätt (Bryman and Bell, 2011), för att besvara forskningsfrågan. Genom att göra detta finns en ambition om att bidra till utveckling av generaliseringar kring teori av federativa organisationsstrukturers arbete med autonomi och samverkan. Att undersöka detta fenomen har varit möjligt tidigare, även om det tycks finnas väldigt lite om detta i nutida forskning, vilket gör att fallet, i enlighet med Yin, tenderar att vara mer av det *informationsrika* än avslöjande fallet.

Då fallstudien är fokuserad på att vidare förstå en specifik organisation och detaljerna rörande denna är studien en *intern fallstudie* (Stake, 1995). Genom studien ämnas även att resultatet ska vara användbart för liknande fall rörande autonomi och samverkan inom federationer. Fallstudien är på så vis också vad som betraktas som av det *instrumentella* slaget.

3.1.1 Intervjubaserad kvalitativ forskningsansats

Studiens forskningsmetod är av kvalitativ karaktär, där huvudfokus är att få en djupare förståelse kring insamlad data snarare än ren kvantifiering av densamma. Den kvalitativa ansatsen är vald då den, i motsats till ett kvantitativt

tillvägagångssätt, möjliggör för denna djupare förståelse hos intervjuobjekten (Bryman & Bell, 2013). Detta faktum kommer vara av stor vikt i denna studie där respondenterna, i och med sina olika roller inom organisationen, besitter olika erfarenheter. Kvalitativa studier kan genomföras på en rad olika sätt varav denna studie är grundad i kvalitativa djupintervjuer.

En aspekt att belysa är att denna studies kvalitativa ansats, med exempelvis semi-strukturerade intervjuer, kan komma att komplicera möjligheten att generalisera resultaten på ett bredare plan. Uppsatsen kan däremot ge upphov till hypoteser vars generella giltighet senare kan prövas och verifieras för ett stort antal fall med kvantitativ metod. I kvalitativa intervjuer anses även risken för subjektivitet öka (Bryman & Bell, 2013). Trots de påtalade problemen med en kvalitativ ansats studeras forskningsfrågan på ett sådant sätt då det leder till ökad kreativitet vid empiriinsamling, och på så sätt möjliggör för en djupare förståelse.

3.1.2 Semistrukturerad intervjumetod

I den federativa strukturen med självstyrande bolag, vars storlek och marknadsposition kan skilja sig åt i relativt hög grad, är det viktigt att intervjuerna är anpassningsbara till olika åsikter och synsätt. En *semistrukturerad* intervjumetod, där intervjufrågorna får formas och tas i den ordning som passar intervjupersonen, har därför valts vid empiriinsamlingen (Bryman & Bell 2013). Denna metod har ansetts passande då en bredare bild kan målas upp av intervjupersonen där aspekter, som initialt inte var ansedda som relevanta för forskningsfrågan, bidrar med ytterligare dimensioner. En kritisk aspekt till denna metod är att samma fråga i olika intervjuer kan uppfattas på olika sätt beroende på vad som diskuterats innan. Dock är detta inte alltid något negativt utan kan istället ses som en färgning av intervjupersonens genuina åsikt, så länge samtalets riktning styrts av intervjupersonen.

3.1.3 Intervjuguide

Intervjuguiden konstruerades efter inledande och övergripande intervjuer med tre intervjupersoner. Av dessa tre intervjupersoner är en före detta anställd på ett

mindre länsförsäkringsbolag och två relativt högt uppsatta utvecklingsansvariga på ett större länsförsäkringsbolag med många års anställning inom gruppen. Genom att ha inledande intervjuer med dessa personer var det enklare att konkretisera teman och beröringspunkter av särskilt intresse för uppsatsfrågan. Strukturen för intervjuguiden följer fyra övergripande områden: intervjupersonens uppfattning om hur sitt lokala bolag styrs, vad Länsförsäkringar AB:s roll är, hur man gör för att få gehör inom gruppen och hur intervjupersonen tror att federationen kommer se ut om 10-15 år.⁴

3.1.4 Iterativ och induktiv metod

Tillvägagångssättet har bestått av en *iterativ* process där ny empiri har analyserats och format uppsatsens analys. Detta har behövt vara fallet då de 11 intervjuerna inte har kunnat ske samlade i inledningen av studien utan har varit utspridda för att få en bättre spridd i intervjupersoner. Studien har en *induktiv* metod som grundar sig i empiri från de inledande intervjuerna som även lade grunden för intervjuguiden. Denna empiri har således haft viss inverkan på val till den teoretiska referensramen.

3.2 DATAINSAMLING OCH DESIGN

3.2.1 Val av företag

Valet av Länsförsäkringar, en av Sveriges ledande aktörer i bank- och försäkringsbranschen, som fallorganisation motiveras med att de funnits länge och därmed har en väl inarbetad federativ struktur. Den väl inarbetade federativa strukturen, med medlemsföretag som täcker hela Sverige, gör därmed Länsförsäkringar till en representativ organisation för att undersöka den federativa strukturen. Olikheter mellan de inbördes medlemsföretagen, exempelvis geografisk marknad och bolagsstorlek, öppnar vidare upp för olika syn på hur federationen ska röra sig framåt. Länsförsäkringar erbjuder möjligheten till en intressant studie om motsättningar och spänningar inom en federation.

⁴ Se bilaga för intervjuguide

Utöver företagsstrukturen i Länsförsäkringsgruppen motiveras valet av goda accessmöjligheter då vi, genom tidigare arbete, har goda relationer inom ett av länsförsäkringsbolagen. Därigenom ansågs möjligheterna stora till att intervjua högt uppsatta personer i Länsförsäkringsgruppen. Denna ingång ansågs vara av stort värde då den ger en diversifierad bild i hur en federation arbetar och fattar beslut.

3.2.2 Primärkällor

Den huvudsakliga studie som ligger till grund för uppsatsen är gjord genom 11 stycken djupintervjuer. För att, inom begränsningen av studiens omfattning, få en så rättvis bild som möjligt av Länsförsäkringsgruppen lades stor vikt i att intervjua representanter från olika bolag. Anställda på bolag med olika karaktär, med avseende på b.l.a. geografi, storlek och lokal marknadsandel, har därför valts för intervju. Huvuddelen av respondenterna har varit högt uppsatta personer inom de olika bolagen. Idealt hade varit att intervjua anställda på alla nivåer inom de olika bolagen, men då framförallt högre uppsatta poster har delaktighet, och därmed insyn, i samspelet mellan medlemsföretagen har dessa prioriteras.

Studiens intervjupersoner har valts ut i samråd med en anställd på Länsförsäkringar. Urvalet grundas därigenom i stor utsträckning på personer i dennes kontaktnät, där det finns en risk att denne medvetet undanhållit personer med kontroversiella åsikter. Av samtliga förfrågade personer har alla valt att medverka i en intervju. Alla intervjupersoner fick inledningsvis en introduktion i studiens syfte och hur deras svar skulle användas. Efter godkännande har alla intervjuer spelats in. En sammanställning av intervjuerna presenteras nedan (Tabell 1).

Länsförsäkringsbolag	Antal intervjuade bolag	Antal intervjuade personer	VD/Vice VD	Utvecklingssansvarig	Man	Kvinna
Totalt	5	11	4	7	8	3
Större	1	3	1	2	2	1
Medelstora	1	1	1	0	1	0
Mindre	2	3	1	2	2	1
LFAB	1	4	1	3	3	1

Tabell 1: Sammanfattande tabell över intervjupersonerna.

3.2.3 Sekundärkällor

En intern handbok (Idéerna bakom Länsförsäkringar, 2005) kring hur Länsförsäkringsgruppen arbetar för att dra vinning av sin federativa struktur har utgjort en viktig del i vår datainsamling. Denna har gett en god möjlighet till översikt och förståelse över Länsförsäkringars struktur och arbetssätt. Den har därmed varit ett bra komplement till vår primärdata och den ökade förståelsen har också möjliggjort för en bättre planerad kvalitativ studie. Utöver handboken har även Länsförsäkringars årsrapporter, officiella hemsida och företagspresentationer använts som empiriunderlag. Sekundärdata har fungerat som ett sätt att ge en övergripande förståelse för hur organisationen fungerar samt kompenserat för eventuell subjektiv data som samlas in i de kvalitativa intervjuerna. Utöver de interna sekundärkällorna har också externa källor använts.

3.4 DATABEARBETNING – TEMATISK ANALYS

Vid första ansats var de tänkta intervjupersonerna utvalda och många fanns tillgängliga vid ett tidigt skede. Empirinsamlingen kunde således ske relativt konsekvent och då intervjuguiden konstruerades i ett tidigt skede förenklades databearbetningen. De berörda temana gjorde att intervjuerna kunde fokuseras och att överflödiga empiri kunde undvikas. Alla intervjuer har transkriberats för att enklare möjliggöra den efterföljande bearbetningen av empiri. Med intervjuerna transkriberade har en tematisk analys genomförts efter de teman som Ryan & Benard (2003) benämner som *repetitioner* och *likheter och skillnader*. Genom att

strukturera de åsikter som delas och de som skiljer sig åt har det på ett smidigt sätt gått att jämföra de olika bolagens åsikter inom federationen.

3.5 UPPSATSENS TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET

Enligt Bryman och Bell menar Lincoln & Guba (1985) samt Guba & Lincoln (1994) att det är viktigt att bedöma en studies *trovärdighet* och *äkthet*. Guba & Lincoln väljer att bedöma en studie utefter dessa parametrar istället för *reliabilitet* och *validitet* som de menar har en grundsyn att varje undersökning har en absolut sanning, vilket också går i linje med att denna bedömning har sitt ursprung i kvalitativ forskning. Guba & Lincoln väljer sin ansats då de menar att en verklighet i många fall kan beskrivas på fler än ett bestämt vis. I och med att denna undersökning grundar sig på en kvalitativ undersökning om ett fallföretag är det därför viktigt att bedöma uppsatsens *trovärdighet* och *äkthet*.

Vår studies överförbarhet kan i viss mån diskuteras, då den grundar sig i hur vi som forskare väljer att tolka empirin. Genom en "fyllig redogörelse och tät beskrivning" av empirin ämnar vi däremot ge läsaren en bra grund för att själv bedöma studiens överförbarhet till andra miljöer. Tillförlitligheten, som efterfrågar god överensstämmelse mellan forskares observationer och dess utvecklade teorier, är däremot att ses som stark i studien. Detta då långvariga intervjuer, med anställda på Länsförsäkringar, möjliggjort ett säkerställande av överensstämmelse mellan begrepp och observationer. Vidare har utomstående personer fått ta del av studien för att ge en objektiv bild av studiens pålitlighet som vi ämnat hålla hög genom en tydlighet av forskningsprocessens olika faser. Genom arbetsgången har vi också aktivt arbetat för att inte lägga med personliga värderingar, vilket gör att vi kan konfirmera att vi agerat i, vad Guba & Lincoln, kallar god tro. Sammantaget leder detta resonemang fram till att *trovärdigheten* inom studien kan ses som relativt stark även om läsaren uppmanas till att bibehålla en förhållandevis kritisk bedömning av överförbarheten till andra miljöer.

Graden av *äkthet* är att se som hög i vår presentation av Länsförsäkringsgruppen. I och med att vi har en god spridning vad gäller geografi, bolagsstorlek, kön samt

positioner är vi trygga med att studien ger en rättvis bild av fallstudiens organisation. Hur rättvis bilden sedan är för federativa organisationer som helhet är däremot svagare just därför att vi endast haft en fallorganisation. Den komplexa struktur som föreligger inom Länsförsäkringar har gjort att vi prioriterat att skapa en rättvisande bild av organisationen istället för att på ytan undersöka fler federationer. I och med vår ansats är studiens *äkthet* för den federativa modellen diskutabel, även om vi fasthåller att den är högre än vad fallet, givet studiens omfång, varit om vi blandat in ytterligare en eller flera organisationer.

4 EMPIRIREDOVISNING

I detta kapitel presenteras det empiriska material som senare ligger till grund för att genom analysen besvara forskningsfrågan. Första delen presenterar fallorganisationen Länsförsäkringar genom att beskriva medlemsföretagen och den gemensamma enheten, Länsförsäkringar AB. Efter detta beskrivs de formella och informella samverkansorganen i federationen. Empirin avslutas med att belysa de relevanta trender som idag påverkar Länsförsäkringar och deras utveckling. Materialet som presenteras är baserat på dels sekundära källor men främst på de intervjuer som genomförts med anställda från Länsförsäkringar. Intervjupersonerna är anonyma och kategoriseras efter titel och om tillhörande mindre, medel, eller större bolag i de fall som det anses tillföra värde för läsaren.

4.1 LÄNSFÖRSÄKRINGSGRUPPEN

4.1.1 Historia

År 1801 grundades det första länsförsäkringsbolaget i Kronoberg. Till en början var det många utspridda länsförsäkringsbolag men runt år 1979 började sammanslagningarna, av många då kallade brandstodsbolag, som så småningom skulle landa i de 23 länsförsäkringsbolag, och det gemensamt ägda Länsförsäkringar AB, som idag tillsammans utgör federationen Länsförsäkringar. Federationen har på så vis vuxit fram och är idag en struktur som är starkt förankrad hos medlemsföretagen.

Idag har alla 23 Länsförsäkringsbolag ett brett sortiment inom bank, försäkring och fastighetsförmedling. Länsförsäkringsgruppen är enbart verksam i Sverige där man tillsammans har 3,5 miljoner kunder genom 140 kontor och 5900 medarbetare.

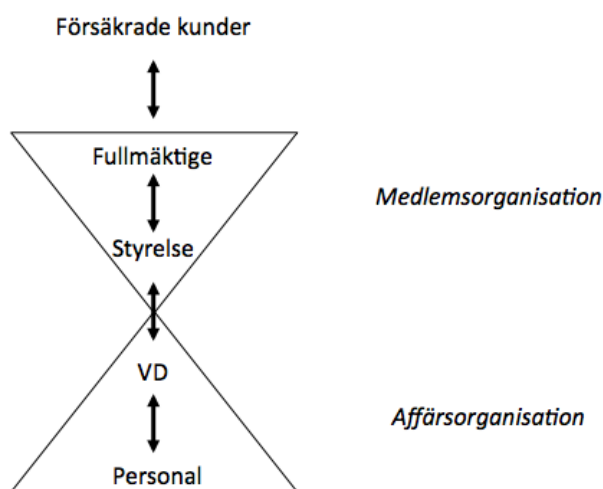
4.1.2 Medlemsföretag med bibehållen autonomi

Varje länsförsäkringsbolag är självstyrande med sin egen styrelse och VD. En av de viktigaste aspekterna som intervjupersonerna tryckt på i samtliga intervjuer är det faktum att varje länsförsäkringsbolag, i juridisk mening, också är ett ömsesidigt bolag, vilket innebär att bolagen ägs av de försäkrade kunderna. Det delas således

inte ut några vinstmedel till ägare likt i ett aktiebolag utan det överskott av vinstmedel som genererats i länsförsäkringsbolagen ges tillbaka till kunderna, d.v.s. ägarna. Detta betonas som ett grundläggande förhållningssätt som genomsyrar all verksamhet då allt som utvecklas måste ha kundernas behov som utgångspunkt.

"Det är nästan som en religion för oss. Man är så övertygad om att just det kundägda är så viktigt. Det genomsyrar allt vi gör. Jag vet inte om du skulle ha den tanken om du hade okända aktieägare." - VD Mindre länsförsäkringsbolag

Kunderna/ägarna i respektive medlemsföretag utser representanter till fullmäktige som varje år kallas till bolagsstämman och som i sin tur utser en styrelse (Figur 5). De 23 medlemsföretagen är uppdelade efter regionala avgränsningar vilket innebär att inget medlemsföretag får försäkra en kunds ägodelar om dessa befinner sig/tillhör en annan region. Den utsedda styrelsen tillsätter sedan en VD och ledningsgrupp.



Figur 5: Hierarkin för medlemsföretagen inom Länsförsäkringar.

Den regionala avgränsningen medför begränsningar i form av marknadspotential och därmed respektive bolags storlek. En intervjuperson berättar: *En stor utmaning är tillväxt! Exempelvis bor det endast 57 000 personer i min region. Marknadsandelen är redan 60-70% på sakförsäkringen (privat) och 90% inom lantbruk. Med en sådan positionering blir de mindre bolagens verksamhet gentemot ett större bolag annorlunda. Exempelvis, som motsats, har Stockholm endast 12% av privatmarknaden i Stockholmsregionen.*

De nuvarande 23 bolagen och deras storlek följer Länsförsäkringars klassificering enligt nedan (Tabell 2):

Större	Medelstora	Mindre
Stockholm	Dalarnas	Kronoberg
Skåne	Älvsborg	Värmland
Göteborg och Bohuslän	Bergslagen	Västernorrland
Östgöta	Jönköping	Blekinge
	Uppsala	Jämtland
	Halland	Norrbottn
	Kalmar	Göinge-Kristianstad
	Södermanland	Gotland
	Västerbotten	
	Gävleborg	
	Skaraborg	

Tabell 2: Klassificeringen av större, medelstora och mindre medlemsföretag i Länsförsäkringar.

4.2 FEDERATIV UTVECKLING OCH SAMVERKAN

Federationen har flera olika instanser där diskussioner förs och där beslut kan fattas. I intervjuerna framkommer det att navet i Länsförsäkringar är Länsförsäkringar AB. I Länsförsäkringar AB sker den samverkan som är karakteristisk för en federation genom den upp och nedvända pyramidstrukturen presenterad i teoretisk referensram. Länsförsäkringar AB ägs alltså gemensamt av de 23 medlemsföretagen i proportion till respektive företags storlek.

4.2.1 Samverkan - Länsförsäkringar AB

Länsförsäkringar AB bildades 1936 och har vuxit fram utifrån ett decentraliserat perspektiv. De lokala bolagen ville samordna sig för att bättre nå skalfördelar och på så vis möjliggöra att kärnidén, *närhetsprincipen*, ett *nära möte* med kunderna ute i bolagen, förblev det centrala och viktigaste (Idéerna bakom Länsförsäkringar, 2005). I jämförelse med andra organisationsstrukturer poängteras det att ledningsgrupperna inom respektive Länsförsäkringsbolag kan fokusera betydligt mer på affärsfrågor.

Trots vår storlek sitter vi 75% av vår tid med affärsfrågor. I en normal ledningsgrupp för ett bolag i vår bransch sitter man kanske 60% av tiden med IT frågor. Det gör inte

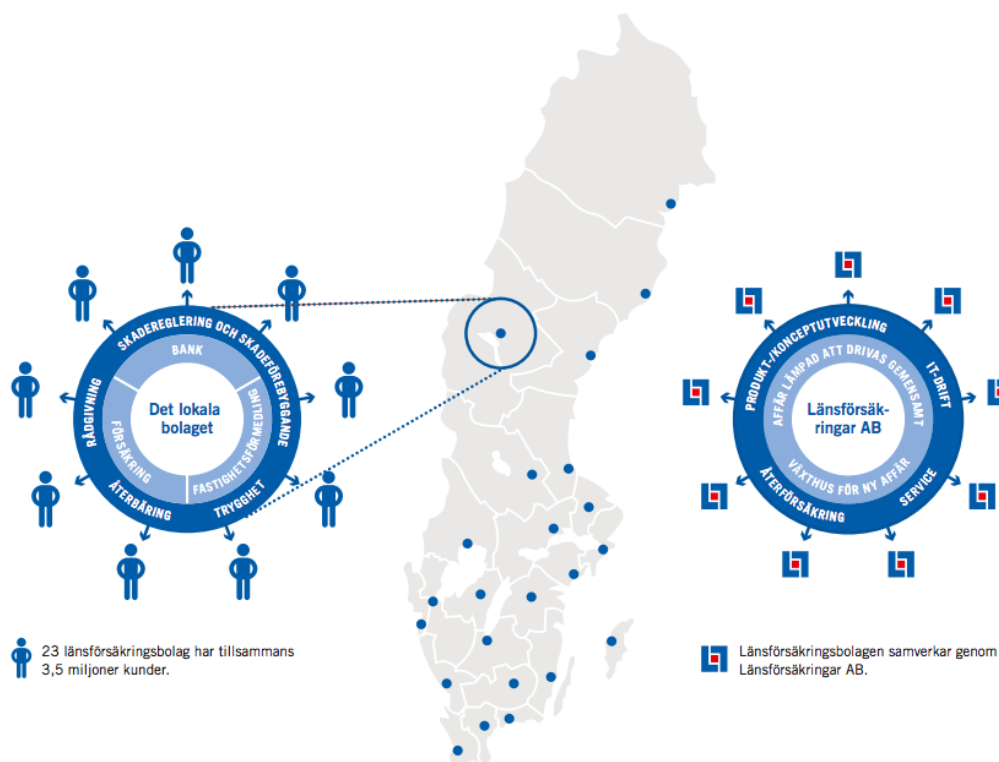
vi här för vi har samlat det till ett ställe (Länsförsäkringar AB).” – VD Större länsförsäkringsbolag

Närhetsprincipen yttrar sig på olika sätt, till exempel i den *geografiska närheten*, den *attitydmässiga närheten* och den *beslutmässiga närheten* (Årsöversikt LF Gruppen, 2014). Genom federationen och den samverkan som möjliggörs genom Länsförsäkringar AB eftersträvar Länsförsäkringar att uppnå detta. De utvecklingsansvariga på Länsförsäkringar AB säger att den gemensamma enheten därmed har tre huvudsakliga ansvarsområden:

- Bedriva *gemensamma affärer* inom bank och försäkring.
- Arbeta med gruppens strategiska *utvecklingsarbete*.
- Sköta *service* inom områden som ger skalfördelar och effektivitet.

De *gemensamma affärerna* byggs upp i Länsförsäkringar AB men ska, när de är mogna, föras ut som egen affär till medlemsföretagen. Genomgående i intervjuerna beskrivs Länsförsäkringar AB som ett växthus för de lokala bolagens affärer.

Utvecklingsarbetet drivs på uppdrag av och för de lokala bolagen. Länsförsäkringar AB kan bilda sig en helhetsbild och fungera som plattform för de utvecklingsinitiativ som tas och förbereds inom federationen. Sedan tillkommer all den *service* som drivs i syfte att uppnå skalfördelar, exempelvis utveckling av produkter och IT-system. Genom detta upplägg förser Länsförsäkringar AB de lokala bolagen med skalfördelar enligt bilden nedan (Figur 6).



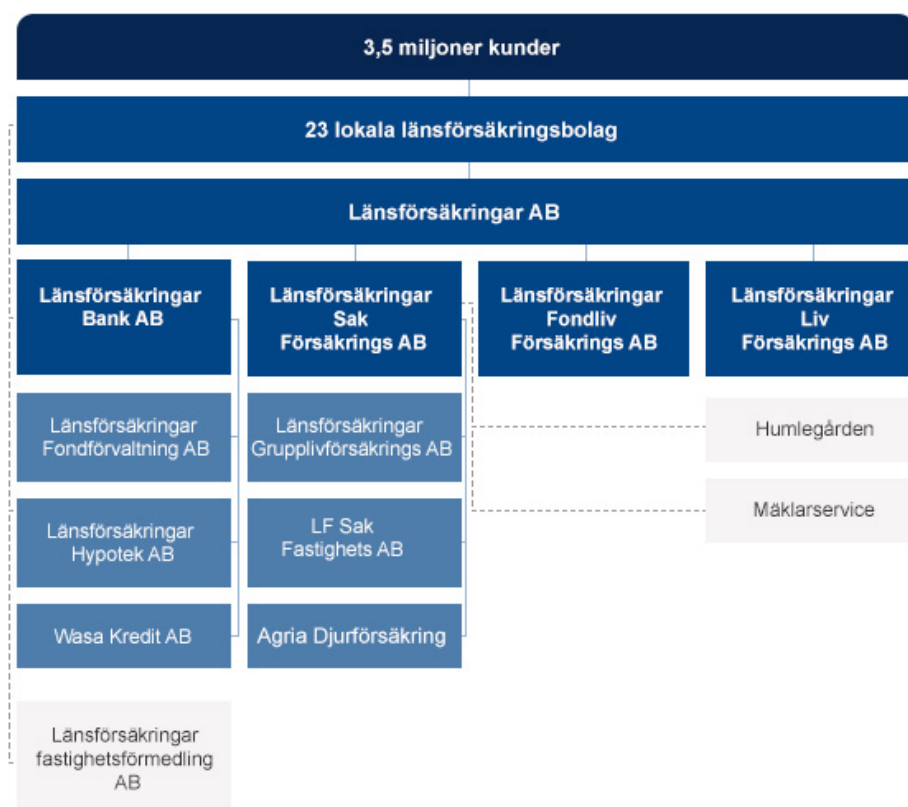
Figur 6: Uppdelningen mellan Länsförsäkringar AB:s roller och medlemsföretagens roller (Länsförsäkringar, 2015).

Det breda utbudet är en nödvändighet för medlemsföretagens konkurrensfördel på marknaden, vilket exemplifieras av en VD från ett större bolag:

"Som ett av gruppens större bolag hade vi klarat att stå på egna ben som sakförsäkringsbolag. Men vi hade aldrig kunnat börja med bank och livförsäkring. Detta kan vi erbjuda kunderna tack vare samarbetet genom Länsförsäkringar AB."
 - VD större länsförsäkringsbolag

Idag bedriver Länsförsäkringar AB en rad affärer som ännu inte är mogna att föras ut till de lokala bolagen. Länsförsäkringar AB blir därigenom en supportenhet med egen koncernstruktur. Affärerna som ligger i Länsförsäkringar AB förmedlas av medlemsföretagen som får en provisionsandel. Som ägare av Länsförsäkringar AB ställer medlemsföretagen dock krav på effektiv kapitalanvändning och en avkastning på eget kapital som motsvarar 5% över riskfri ränta (Årsöversikt Länsförsäkringsgruppen, 2014). År 2014 uppgick räntabilitet på eget kapital till

7%. Den övergripande strukturen för Länsförsäkringsgruppen och de affärer som idag ligger under Länsförsäkringar AB kan sammanställas enligt följande (Figur 7):



Figur 7: Överblick av Länsförsäkringar med fokus på Länsförsäkringar AB:s affärsområden (Länsförsäkringar, 2015).

Som man kan se bedriver Länsförsäkringar AB en bred verksamhet som står för en viktig del av Länsförsäkringars totala resultat. I jämförelse med medlemsföretaget med lägst rörelseresultat år 2014 samt det med högst är Länsförsäkringar AB:s rörelseresultat drygt 26 respektive knappt 1,8 gånger större (Årsöversikt Länsförsäkringsgruppen, 2014). Den potentiella maktobalansen kommenterar en utvecklingsansvarig på Länsförsäkringar AB med att hans uppdrag är att vara expert men också lojal utförare. En VD från ett större bolag förklarar i sin intervju att alla styrelser, i Länsförsäkringar AB, exempelvis Bank och Fondliv, styrs utav medlemsföretagens ordföranden eller VD:ar. Det innebär att alla förändringar som sker inom Länsförsäkringar AB alltid sätts i relation till hur det påverkar medlemsföretagen.

En VD på ett mindre Länsförsäkringsbolag reflekterar vidare över ägarrollen:

"Vi är ägare men det är ändå Länsförsäkringar AB som är den gemensamma talespersonen för gruppen, och det är inte alltid man känner ägarrollen, eller att alla är medvetna om ägarrollen. Så det kan bli toppstyrt då. Vad gäller bank och liv är det toppstyrt. Vi säljer ju åt dem." – VD mindre länsförsäkringsbolag

4.2.2 Samverkan - Formella beslutsvägar

Konsortiet

Utöver respektive medlemsföretags VD:s uppdrag, att på bästa sätt driva bolagets affärer, så måste de även se till den större helheten nämligen federationens bästa. Det högsta formella beslutsorganet inom federationen är medlemsföretagens ägarkonsortium. I konsortiet sitter varje bolags VD samt styrelseordförande vilket gör att församlingen är bestående av 46 ledamöter. Då det är VD och ordförande som representerar bolagen är det dock fortfarande respektive medlemsföretags fullmäktige och ytterst kunderna som styr. Strukturen och reglerna om konsortiets uppgifter finns formulerade i ett konsortialavtal.

Då konsortiet är det högst beslutande organet för federationen är det således frågor angående höga strategiska beslut som främst utgör diskussionerna vid sammankomsterna enligt de intervjuade VD:arna. Det strategiska rör dels medlemsföretagens aktieäggande i Länsförsäkringar AB och dels medlemsföretagens gemensamma förpliktelser och inbördes förhållanden. I det senare är det alltid beslut som fattas i konsensus.

Alla intervjupersoner har lyft den potentiella tröghet som kan komma ur denna struktur. Samtliga respondenter, även de som tidigare jobbat för koncernstyrda konkurrenter, har dock poängterat att federationsstrukturen är snabbare i implementationsprocessen, vilket kompenserar för tiden det tar att nå ett beslut.

"När 23 VD:ar väl är överens så finns det en stor genomförandekraft, vilket kortar ner ledtiden" – Utvecklingsansvarig Länsförsäkringar AB

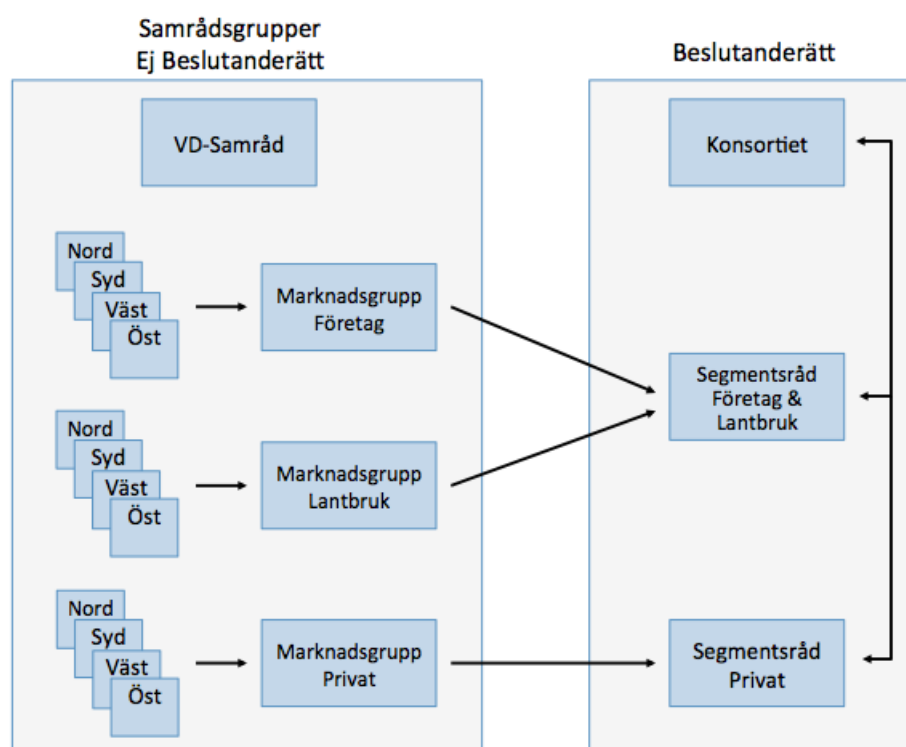
Att besluten kräver godkännande från många olika parter har också visat sig vara någonting positivt genom historien. Exempelvis lyfter en av intervjupersonerna att Länsförsäkringar, till skillnad från många konkurrenter, ej haft några skandaler. En federation där ledningen inte kan ha några optioner, och där den federativa organisationen är omständligare, säkrar upp för att större misstag inte sker.

Segmentsråd, Marknadsgrupper och Regionala Samråd

Ägarkonsortiet träffas i regel mellan 2-4 gånger per år. För de mer sakorienterade frågorna finns det så kallade segmentsråd. Segmentsråden är indelade i två affärsområden baserade på de tre kundgrupperna: privat, företag och lantbruk (Figur 8). I segmentsråden är det varierande konstellationer, till skillnad från konsortiet med de 23 VD:arna och ordförandena. Det är samma för de efterkommande samrådsformerna där det snarare handlar om vem som vill och vem som blir vald av respektive grupp att representera dem vidare.

Medlemsföretagen är indelade i en nord-, öst-, väst- och sydgrupp där de regionala medlemsföretagen utbyter erfarenheter och även utser representanter till nästkommande marknadsgrupp. Att bli vald är något som enligt intervjupersonerna allt som oftast handlar om att *"räcka upp handen och säga – Jag kan ta den rollen"*.

Gemensamt för segmentsråden och marknadsgrupperna är att det alltid finns representanter från utvecklingsenheten på Länsförsäkringar AB, invalda i respektive grupp/råd.



Figur 8: En överblick av besluts- och samrådsorganen inom Länsförsäkringar.

VD Samrådet

VD-samrådet består av de 23 VD:arna. Detta är, som framgår av namnet, ett samråd och har således ingen beslutanderätt. VD-samrådet träffas i regel en gång i månaden för att prata om diverse frågor som sedan kan behandlas vidare i korrekt instans för beslut och förankring i federationen. En intervjuperson menar att VD-samrådet är ett rent lobbyarbete och en annan säger att många beslut nog trots allt tas inofficiellt på VD-samråden.

4.2.3 Uppdragsfördelning

Utöver den ovan beskrivna processen finns det många andra uppdrag och utvecklingsprocesser inom federationen, som styrelseuppdrag och andra fortlöpande uppdrag. Andelen uppdrag fördelas genom diskussioner och överläggningar. En del uppdrag, exempelvis alla styrelseposter, väljs vid stämman och föreslås av valberedningar, medan andra uppdrag väljs genom diskussioner, förfrågningar och att folk "räcker upp handen".

För att få en övergripande inblick i fördelningen av uppdrag följer en sammanställning av antalet uppdrag som respektive av de 23 VD:arna hade i juni 2014 (Tabell 3):

Större	Antal	Medelstora	Antal	Mindre	Antal
Stockholm	7	Dalarnas	6	Kronoberg	2
Skåne	8	Älvsborg	3	Värmland	4
Göteborg och Bohuslän	0	Bergslagen	2	Västernorrland	1
Östgöta	0	Jönköping	12	Blekinge	5
		Uppsala	3	Jämtland	5
		Halland	5	Norrbottn	2
		Kalmar	1	Göinge-Kristianstad	4
		Södermanland	8	Gotland	1
		Västerbotten	6		
		Gävleborg	1		
		Skaraborg	8		

Tabell 3: En överblick av antalet uppdrag respektive VD har i federationen.

Variationen på uppdragens karaktär gör dock att man inte kan sätta samma tyngd på dem. Exempelvis är att bemanna marknadsgrupper ett väldigt "litet" uppdrag i jämförelse med att sitta i en styrelse enligt intervjupersonerna. Den tillsynes icke korrelerade uppdragsfördelningen och bolagets storlek har att göra med respektive VD:s erfarenhet, dvs antal år i federationen. Utvecklingsansvarige betonar att förutom erfarenheten tas även individuell kompetens och den egna viljan att engagera sig i beaktning vid tilldelning av uppdrag. Detta innebär att om man vill påverka så finns det goda möjligheter till detta, dock kräver det goda förberedelser. En utvecklingsansvarig från ett mindre bolag kommenterar:

"Trots att vi är ett av de minsta bolagen är vi tämligen involverade i olika råd inom Länsförsäkringar AB. Vår VD sitter i deras styrelse. Det gäller dock att man tar för sig." - Utvecklingsansvarig mindre länsförsäkringsbolag

4.2.4 Samverkan - Informella beslutsvägar

Utöver de formella beslut- och samrådsgrupperna har det i intervjuer framkommit att andra forum också existerar. Dessa forum beskrivs som viktiga för att förbereda sig inför de formella instanserna. En intervjuperson liknade det federativa systemet och de informella beslutsvägarna med ett politiskt parti och andra intervjupersoner framhävde lobbyismen eller korridorsbesluten som de också kallas. En

konstellation som framkommit i nästan alla intervjuer är *storbolagsträffen*. Det är en träff där VD:arna från de större bolagen träffas och samtalar. En mindre känd konstellation är den motsatta *småbolagsträffen*. Denna har dock precis startat och är därför troligtvis fortfarande relativt okänd. En av intervjuperson kommenterar:

"Ja de stora vet jag träffas, men jag vet inte hur ofta. Det kanske inte är någonting man basunerar ut, nästa vecka är det första gången småbolag ska träffas."

Som citatet framhäver sker dessa träffar utan fullständig transparens. Ingen intervjuperson har dock uttryckt irritation eller frustration över det. Tvärtom tycks träffarna vara fullt accepterade inom gruppen även om de sker utan folks direkta kännedom. En annan grupp som finns är *Samverkan i Väst (SIV)*. Som namnet avslöjar är det bolagen i väst som medverkar i detta informella samråd. I de andra regionerna finns också liknande grupper även om de ej tycks vara lika etablerade som SIV.

4.3 UTMANINGAR OCH UTVECKLING

Med uppsatsens fråga i fokus är det av intresse att titta på frågor som sätter samspelet mellan autonomin och samverkan på sin spets. Framtidens utmaningar och utveckling inom en bransch tenderar således att pröva just detta samspel. Innan intervjupersonerna kommenterar vad de tror kommer ske för Länsförsäkringars del i relation till trenderna i branschen är det relevant att titta närmare på vilka utmaningarna är som ligger framför.

4.3.1 Trender inom branschen

I en rapport från BCG (Perspectives in Insurance, 2015) listas en rad betydande förändringar inom försäkringsbranschen. BCG trycker på att digitaliseringen redan har hunnit förändra ekosystemet i flera branscher men poängterar att det endast skett en marginell förändring inom försäkringsbranschen. BCG menar vidare på att de som inte är med i utvecklingen nu kommer att se kraftigt sjunkande lönsamhet. I en rapport från Capgemini (World Insurance Report, 2014) preciserar de detta med siffror som säger att om fem år kommer nästan en tredjedel av

försäkringsbranschens affärer ske digitalt. I en undersökning av dem visade det sig vidare att de försäkringsbolag som låg i digitaliseringens framkant var 26% mer lönsamma och 9% effektivare än det genomsnittliga försäkringsbolaget. Två av de största områdena som kommer påverkas i värdekedjan för försäkringsbolagen är således *interna processer och försäljningen*.

4.3.2 Interna Processer och Försäljning i Länsförsäkringar

De interna processerna har fått mycket fokus de senaste åren inom Länsförsäkringar och kommer fortsätta vara i fokus framöver enligt en utvecklingsansvarig på Länsförsäkringar AB. Exempelvis ligger det redan 37 uppdaterade regelverk inför nästa år. En VD uttrycker till och med att Länsförsäkringar måste gå ihop med allt utom kundmötet i syfte att öka sin effektivitet om de vill fortsätta vara konkurrenskraftiga.

Traditionellt sker all samverkan genom Länsförsäkringar AB. De senaste åren har dock utvecklingen av stora gemensamma stordriftsfördelar placerats ute i medlemsföretagen. Intervjupersonerna berättar om speciellt tre stora utplaceringar: *Löneadministrationen* i Karlstad, *Kundservice* i Borlänge och *Back-Office Bank* i Helsingborg. Anledningen till att dessa processer har placerats i medlemsföretagen och inte i Länsförsäkringar AB sägs genom intervjuerna vara dels en kostnadsfråga i form av löner och hyror i Stockholmsområdet och dels en önskan, från de bolag som visat intresse, att skapa arbetstillfällen i sin region och på så vis skapa goodwill i samhället.

En standardisering i villkor har skett för att enklare kunna bygga ett effektivt IT-system för federationen. Detta har gjort att medlemsföretagen, i vissa regioner, har kunder som uttryckt en viss besvikelse till intervjupersonerna då det i vissa fall har gjort att specialvillkor i försäkringarna inte längre är möjliga.

4.3.3 Utvecklingens konsekvenser

Att alltid finnas nära kunden och vad det innebär har diskuterats under samtliga intervjuer. Diskussionen har ofta kommit att hamna i relation till spekulationer om framtiden där man exempelvis ser en stark trend i att folk flyttar till storstäderna.

Urbaniseringen har gjort att det år 2015 är hela 85% som bor i tätort och detta tycks fortsätta växa (Statistiska Central Byrån, 2015). Då Länsförsäkringar har som mål att alltid vara nära kunden har detta och tidigare diskussion om digitaliseringen givetvis påverkat diskussionen om begreppet *att vara nära*.

Denna utveckling gör, enligt intervjupersonerna, att alla inom federationen ser storbolagen som nyckelmarknader där potentialen för federationens utveckling finns. Baksidan till detta är att de mindre bolagen riskerar att få en relativt mindre marknad. En VD från ett medelstort bolag säger att han tror på möjligheten att det inom 10-15 år endast finns 15 medlemsföretag kvar, att trenderna i samhället har påtvingat konsolideringar. Det fanns enighet i intervjuerna om synen på att konsolideringar nog kommer ske även om det oftast rörde sig om färre sammanslagningar än vad VD:n ovan uttryckt.

Då kunderna i storstäderna tenderar att vilja göra sina affärer digitalt, som tidigare diskuterats, ökar belastningen på supportfunktionerna som till stor del ligger i Länsförsäkringar AB. I kombination med ökad regelstyrning och den tillväxt som sker inom bank, vars affär också ligger inom Länsförsäkringar AB, anmärker en VD från ett storbolag att Länsförsäkringar AB:s makt har blivit starkare och ser ut att fortsätta åt det hållet. En VD från ett mindre bolag anmärker också på denna trend och säger att den starkaste kraften som riskerar att dra isär federationen och dess samverkan är att just Länsförsäkringar AB blir för stora.

5. ANALYS

I detta kapitel presenteras en analys av empiristudien med koppling till uppsatsens teoretiska ramverk. Analysen börjar i hur motiven till samverkan tar sig uttryck i fallorganisationen och vilka effekter de, enligt teorin, får på federationens dynamik. Därefter följer en analys av det federativa värde- och politiska systemet för att undersöka medlemsföretagens inställning gentemot den federativa strukturen. Avslutningsvis kommer det presenteras hur vi funnit ett alternativ för federativ samverkan som ställer sig i kontrast till tidigare teori inom området.

5.1 SAMVERKANSMOTIV

Analys av det empiriskt insamlade materialet visar på en tämligen väl sammanhållen bild av styrkorna i fallorganisationen. För att kunna uttala sig om hur organisationsformen fungerar, och därmed få en indikation på hur en federativ organisation står sig i dagens affärsklimat, kommer nedan framhållna styrkor att analyseras i ljuset av de förutsättningar till samverkan som presenterats i det teoretiska ramverket.

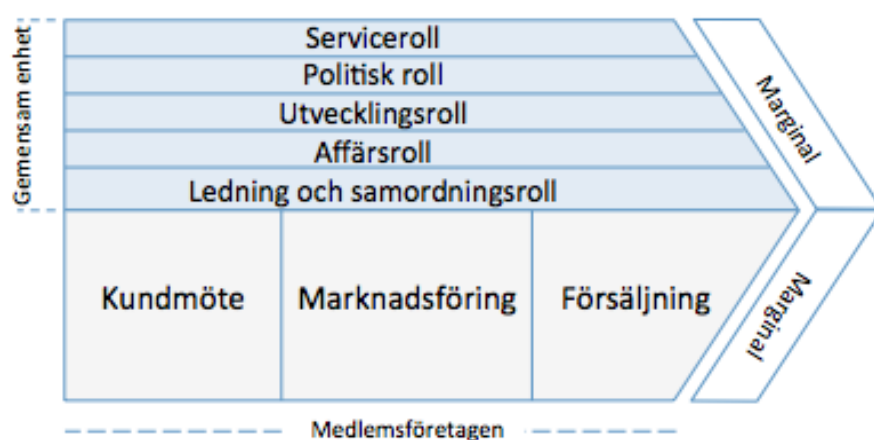
I diskussion om fördelarna med den federativa strukturen har respondenterna redogjort för att de huvudsakliga styrkorna i Länsförsäkringar är:

- *En komplett produktportfölj under ett och samma tak*
 - Genom federationen kan Länsförsäkringar erbjuda sina kunder fullständiga tjänster inom b.la Försäkring, Bank och Fastighetsförmedling.
- *Att de är medlemsägda*
 - Länsförsäkringar behöver inte göra avkall på kundnytta för att tillfredsställa sina ägare.
- *Att beslut fattas nära kunderna*
 - I och med respektives bolags eget resultatansvar fattas avgörande beslut lokalt.

5.1.1 Samverkansmotiv i fallorganisationen

Studien visar på att den gemensamma enheten inom federationen möjliggör för medlemsföretagen att komma närmare kunden. Ett tydlig sådant exempel är den rollfördelning som finns mellan den gemensamma enheten och medlemsföretagen. Länsförsäkringar AB:s huvudsakliga uppgifter är att driva *gemensamma affärer*, *utvecklingsarbete* och *service*, vilket möjliggör för medlemsföretagen att fokusera på affärsfrågorna.

Fallorganisationen eftersträvar på så vis att nå det som O'Toole och Bennis (1992) beskriver som den federativa konkurrensfördelen med storskalighet *och* småskalighet. I teorin, som presenterats av Swartz⁵, har den gemensamma enheten tilldelats ytterligare två roller som är den *Politiska rollen* och *Lednings- och samordningsroll*. Med dessa fem roller preciserade kan en variant av Porters (1985) värdekedja visa balansen och rollfördelningen för samverkan i fallorganisationen (Figur 9).

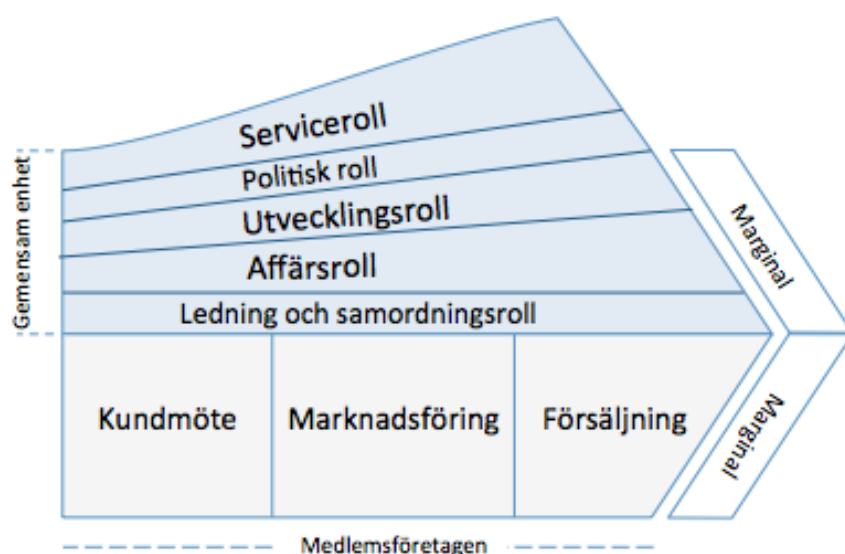


Figur 9: Modifierad värdekedja av Porter i kombination med Swartz teori som visar på hur fallorganisationen fördelat rollerna med avsikt att nå storskalighet och småskalighet.

⁵ se 2.4.1 Horisontell och vertikal arbetsfördelning

5.1.2 Samverkansvinsternas effekter på federationen

Gemensamt för medlemsföretagen inom Länsförsäkringar är att de lyfter fram en större produktportfölj samt stordriftsfördelar som styrkor genom den federativa strukturen. Till följd av god tillväxt inom de affärsområden som den gemensamma enheten ansvarar för är det rimligt att, med hjälp av teori, anta att dess betydelse för federationen ökat. Då affärstillväxten är direkt gynnsam⁶ för medlemsföretagen, som förmedlar dessa affärer, leder utvecklingen till än starkare samverkansmotiv. Med denna utveckling växer alltså, i relation till de lokala bolagen, den gemensamma enhetens affärsroll. Den senaste tidens utveckling inom digitalisering och urbanisering gör vidare att den gemensamma enhetens service och utvecklingsroll också ökar. Nedan visas hur den gemensamma enheten utgör en större del av federationen som en följd av en växande *service*, *utvecklings*- och *affärsroll* (Figur 10).



Figur 10: Digitalisering, urbanisering och större affärer gör att den gemensamma enhetens proportioner ökat i relation till medlemsföretagen.

En utveckling som tidigare forskning lyft som en potentiell fara för federationens fortlevnad är då den gemensamma enheten rör sig ifrån sin initiala roll som servicebolag för att bli mer av en motor inom federationen. Swartz ideal-modell visar att en linjär korrelation mellan medlemsföretagens beroende av samverkan

⁶ Se 4.3.1 Samverkan – Länsförsäkringar AB

och vertikal specialisering är att eftersträva. Ett ökat beroende av stordriftsfördelar kan därmed antas öka den gemensamma enhetens ställning som motor inom federationen.

5.1.2 Delslutsats samverkansmotiv

Alla medlemsföretag har framhållit fördelarna med samverkansvinsterna och att det inte skulle vara möjligt att uppnå dessa på egen hand. De lokala bolagens behov av den gemensamma enheten har ökat i det nya affärsklimatet och, om man ska utgå från Swartz ideal-modell, även så den gemensamma enhetens inflytande. I och med att samverkansmotiv är en starkt drivande faktor, särskilt de finansiellt mätbara och de som är gynnsamma på kort sikt, är detta en utveckling som medlemsföretagen är positivt inställda till. Detta tenderar dock att bli problematiskt då många tidigare forskare lyft att ett allt för stort inflytande från den gemensamma enheten riskerar att rubba balansen inom federationen.

5.2 DET FEDERATIVA VÄRDESYSTEMET

Då analysen av samverkansmotiven har påvisat en förmodad spänning mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten är det viktigt att undersöka medlemsföretagens inställning gentemot den federativa strukturen. Med hjälp av Johnstads (1997) konkreta faktorer analyserar vi här hur värdesystemet fungerar inom fallorganisationen.

5.2.1 Johnstads fem faktorer

Det faktum att Länsförsäkringar är kundägda är den tydliga länken mellan medlemsföretagen. Då alla företag är ömsesidigt ägda krävs det att deras beslut är starkt förankrade hos sina kunder, tillika ägare. Medlemsföretagen i Länsförsäkringar har således en övergripande *delad målbild*. Förändringar i lokala förutsättningar tenderar däremot att ifrågasätta denna bild något. De större bolagen ser ett ökat behov av effektivisering och standardisering medan de mindre bolagen, med bibehållen stark lokal kundkontakt, sätter ett större värde på den lokala anpassningsförmågan.

Vetskapen att alla bolag arbetar för att optimera för sina kunder, och inte i första hand avkastningskravet till kapitalinvesterare, ger dock en stor *tillit* gentemot varandra. Denna faktor kan motiveras vara extra viktig nu när enskilda medlemsföretag, i och med större skillnader på lokala marknader, i större utsträckning än tidigare talar för att prioritera olika saker. Så länge alla är medvetna om att respektive medlemsföretag förespråkar det som är bäst för kunden tenderar de ha en god förståelse för varandra.

Trots de inbördes olika prioriteringarna har alla intervjupersonerna framhållit att det enskilda företaget inte skulle stå sig lika bra på marknaden om de vore ett separat bolag, det är alltså ett starkt *inbördes beroende*. Vidare framhålls *närhetsprincipen* inom Länsförsäkringar som en stark konkurrensfördel. Med kunden i fokus, såsom en VD lyfter fram, diskuteras kundfrågor under uppskattningsvis 75% av ledningsmötestiden. Av Johnstads faktorer är den *inbördes storleken* mellan medlemsföretagen Länsförsäkringars svagaste punkt, ett faktum som visat tendenser att öka i och med vissa bolags begränsade marknadstillväxt⁷ samt den urbanisering vi ser i Sverige idag.

Johnstads 5 grundfaktorer	Länsförsäkringar	Skala 1-5
Delad målbild	Gemensamt kundfokus. Lokala behov tenderar dock utvecklas åt olika håll	3
Tillit	Stor, då medlemsföretagen optimerar för sina kunder	4
Inbördes beroende	Stort, alla lyfter ökad produktportfölj och sänkta driftskostnader	5
Närhetsprincip	Stor, lokalt resultatansvar tvingar respektive bolag fatta avgörande beslut	5
Förhållandevis jämnstora	Ökade skillnader i inbördes storlek	2

Tabell 4: Sammanfattande tabell där Länsförsäkringar bedöms utifrån Johnstads grundfaktorer, skala där 1= svag, 5 = stark.

⁷ Som en följd av de geografiskt avskilda marknaderna.

5.2.2 Delslutsats federativa värdesystemet

Genom analys av empiristudien kan man se att det medlemsägda lyfts fram som en viktig del inom fallorganisationen.. Som framgått här, visar sig det medlemsägda framförallt gynna federationen genom att det ligger som grund för organisationens värderingar. Trots en förmodad spänning inom den federativa strukturen visar det federativa värdesystemet att Länsförsäkringar har en stark gemensam ideologi som håller ihop den federativa samverkan.

5.3 DET FEDERATIVA POLITISKA SYSTEMET

För att säkerställa att ovan ideologi fortsätter vara starkt förankrad i organisationen behöver också det politiska systemet vara väl fungerande. I och med avsaknaden av ledningstopp krävs det att medlemsföretagen är överens i de beslut som fattas, vilket kan anses försvåras då skillnader i inbördes storlek och behov nu blivit allt större. De *Dialektiska motsättningarna*, som Normark (1994) väljer att kalla det, ökar således inom fallorganisationen. Detta problematiserar vissa delar men det är också någonting som medlemsföretagen, mycket tack vare ett starkt värdesystem, visat stor acceptans kring.

För att behandla de dialektiska motsättningarna har Länsförsäkringar flertalet *Arenor för problemlösning*, formella som informella. Bland de formella arenorna finns både beslutande och icke-beslutande organ⁸ och många av dessa finns också inskrivna i federationens bestämmelser, i likhet med det *federativa grundavtalet*. Utöver formella organ, där mycket förberedande material diskuteras, är också de informella arenorna av stor vikt. För att ha möjlighet till inflytande vid de beslutande organen behöver man gå igenom en hel del steg med sina frågor. En idé behöver ofta, informellt, förankras med andra bolag, t.ex på storbolagsträffarna eller genom Samverkan i Väst, för att sedan gå ett par vändor i de formella organen. Detta medför en viss trögrörlighet in i systemet vilket går emot dagens allt mer snabbrorliga affärsklimat. Trots detta lyfts systemet fram som positivt av respondenterna.

⁸ Se 4.2.2 - 4.2.4 för utförlig beskrivning av de formella och informella arenorna i Länsförsäkringar.

Genom många organ och arenor medföljer många förtroendeposter att fylla, vilket leder till att den som engagerar sig har goda möjligheter att få vara del i ett par forum och därmed känna tillhörighet i federationen. *"Det handlar om att räcka upp handen"*, som en respondent uttryckt det. Intervjupersonerna uttrycker att besluten i slutändan också tenderat att vara bättre genomarbetade. Om denna åsikt stämmer eller ej är svår att påvisa. Att känslan för att så är fallet är dock intressant vilket kan kopplas till den delaktighet som finns i Länsförsäkringars politiska system.

5.3.1 Delslutsats det politiska systemet

Federationen har, i avsaknad av organisationstopp, infört flertalet organ för samordning och diskussion. Genom dessa möjliggörs för många att komma till tals samt att känna delaktighet, vilket har visat sig vara viktigt för att hålla samman federationen.

5.4 DEN FEDERATIVA SAMVERKANSMODELLEN

Analysen har så här långt presenterat hur medlemsföretagens motiv för samverkan har blivit större men också att utmaningar i federationens dynamik medföljer denna utveckling genom att den gemensamma enheten växer sig starkare. Vidare i analysen har vi kunnat se att det kundägda framhålls som extremt viktigt, vilket lett till ett starkt värdesystem. Ett värdesystem som förstärkts ytterligare genom ett välfungerande politiskt system, där medlemsföretagen känner stor tillhörighet och delaktighet i besluten.

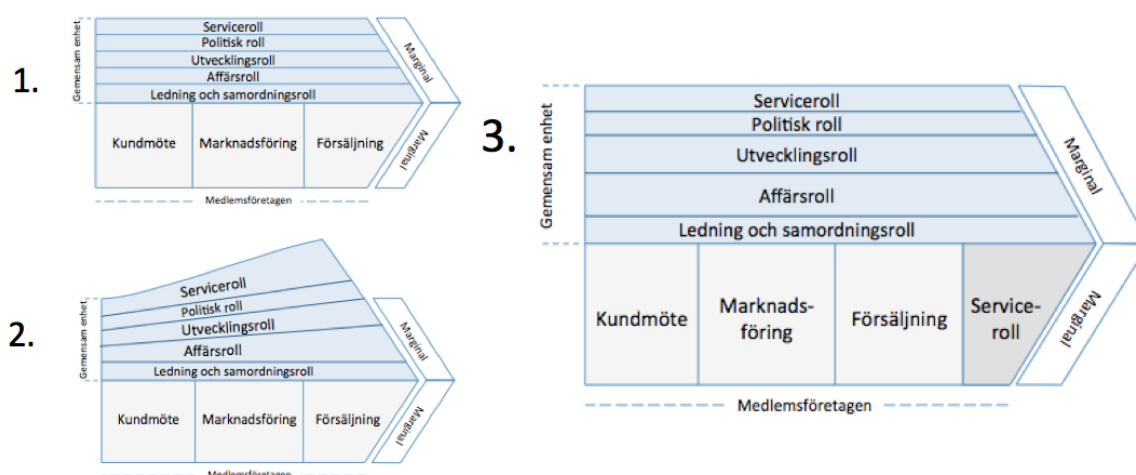
I den avslutande delen av analysen kommer vi se närmare på den organisatoriska strukturen. Genom denna analys kommer vi att föreslå en ny teoretisk infallsvinkel i förhållandet mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten.

5.4.1 Alternativ federativ samverkansmodell

Utöver att ha balans i organisationens beslutsvägar är det viktigt att rollfördelningen mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten förblir

balanserad, vilket kan ses i enlighet med Swartz *ideal-modell*.⁹ Såsom beskrivits i tidigare analysavsnitt gör, enligt teori, det ökade behovet av stordriftsfördelar att Länsförsäkringar AB kan antas frångå den initiala roll som tilltänkt servicebolag för att bli mer av en motor för federationen. En utveckling som i tidigare forskning lyfts som en potentiell fara för federationens fortlevnad, vilket påvisats i tidigare del av analysen.

Av empiristudien har vi dock kunnat se att Länsförsäkringar har bemött problematiken kring att den gemensamma enhetens roller växt med att flytta ut vissa serviceroller direkt till medlemsföretagen. Bland annat har *Löneadministrationen* i Karlstad, *Kundservice* i Borlänge och *Back-Office Bank* i Helsingborg placerats ut till medlemsföretagen. Detta faktum leder till att även medlemsföretagen nu tagit delar av *servicerollen* inom federationen. Denna utveckling tonar ner den gemensamma enhetens betydelse då servicerollen nu återfinns på två ställen i värdekedjan, vilket symboliseras i Porters (1985) modifierade modell (Figur 11).

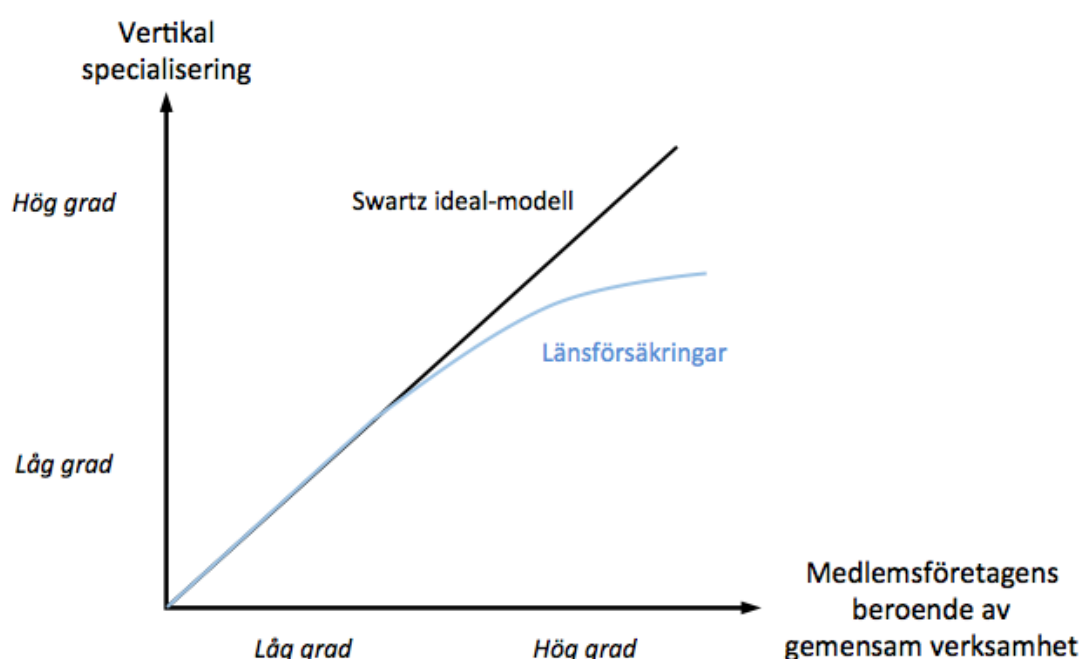


Figur 11: Bilderna visar hur service-, affärs- och utvecklingsrollen har vuxit men balanserats igen genom att delar av servicerollen flyttats till medlemsföretagen.

För att motverka att den gemensamma enheten får allt för stort inflytande, och därmed bli federationens motor, har alltså delar av de arbetsuppgifter som traditionellt varit avsedda för den gemensamma enheten nu tagits om hand av

⁹ Se 2.4.3 En ideal-modell för federativ samverkan

medlemsföretagen. Detta resonemang ger en ny infallsvinkel på Swartz ideal-modell där det ökade beroendet av gemensam verksamhet inte behöver vara i direkt korrelation med ett ökat beroende av den gemensamma enheten, d.v.s. vertikal specialisering, vilket påvisar ett alternativ till Swartz ursprungliga modell (Figur 12).



Figur 12: Genom att flytta ut delar av servicerollen från den gemensamma enheten bryter Länsförsäkringar den korrelation som Swartz ideal-modell ansåg nödvändig för federationens stabilitet.

Att flytta ut delar av servicerollen från den gemensamma enheten fungerar som ett sätt att hantera det ökande trycket på stordriftsfördelar i en federation för att upprätthålla en sund balans. Ett annat sätt att upprätthålla en sund balans mellan den gemensamma enhetens storlek i relation till medlemsföretagen är att medlemsföretagen, på egen hand, ökar sin samverkan. Då den gemensamma enheten tenderar att växa snabbare och medlemsföretagen som agerar på de större marknaderna likaså, får de mindre medlemsföretagen kompensera detta med att öka samverkan sinsemellan. Detta har i studien lyfts fram i intervjuerna med att de mindre bolagen exempelvis gått samman för att på senare tid bilda

småbolagsträffarna. Det blir extra påtaglig hur de mindre bolagen behöver samordning i de fall det pratas om konsolideringar. Länsförsäkringar gick från 24 till 23 bolag år 2011 vilket är en trend som respondenterna i studien ser fortsätta. En VD från ett medelstort bolag tror till och med att detta sätt att balansera federationen kommer leda till att det om 10-15 år endast finns ca:15 medlemsföretag kvar. Här presenteras alltså ännu ett alternativ till hur behovet av samverkan kan öka utan att behovet av den gemensamma enheten behöver vara i direkt korrelation. Denna metod förstärker analysen gjord i förhållande till Swartz ideal-modell (Figur 12).

5.4.2 Delslutsats

Med vår analys har vi funnit att det är möjligt att bibehålla en sund balans mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten samtidigt som federationen utvecklar sin samverkan. Den gemensamma enheten får här, trots en ökning i sin affär, inte ökad makt. Detta möjliggör för organisationen att driva på utvecklingen av stordriftsfördelarna samtidigt som medlemsföretagens autonomi bibehålls. Genom att flytta ut delar av servicerollen, som traditionellt varit ämnat den gemensamma enheten, har vi kunnat se att ett ökat beroende av gemensam verksamhet inte behöver betyda detsamma som ett ökat beroende av den gemensamma enheten. Vidare har konsolideringar presenterats som ett alternativ till stordriftsfördelar i den gemensamma enheten även om detta tillvägagångssätt påverkar autonomin för de bolag som konsolideras. Dessa alternativa förhållningssätt till effektivisering och kostnadsbesparing inom en federation har lett till en modifiering av den tidigare teori som presenterats inom detta fält.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

I denna del sammanfattas analysens resultat genom att besvara uppsatsens forskningsfråga. Därefter följer en diskussion kring uppsatsens resultat, överförbarhet och begränsningar. Avsnittet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

6.1 SLUTSATS

6.1.1 Vikten av ett starkt värde- och politiskt system

Som svar på uppsatsens forskningsfråga om hur federativa organisationer säkerställer att alla medlemsföretag samverkar och samtidigt förblir lokala och autonoma har vår studie visat på att nyckeln ligger i en kombination av samverkansmotiv, värde- och politiskt system.

Denna studie har visat att samverkansmotiven på egen hand inte klarar av att hålla ihop en stor federativ organisation. Hade det inte varit för medlemsföretagens starka tro på att den federativa strukturen är att föredra skulle de med största sannolikhet heller inte ha anpassat sin samverkan för att bibehålla en sund balans gentemot den gemensamma enheten. I analysen har vi kunnat se att det är det kundägda som är den minsta gemensamma nämnaren och att denna utgör en stark faktor till att federationen har en gemensam ideologi och värdesystem. Vidare har vi kunnat se att ett välfungerande politiskt system är viktigt. Dels för att tillbringa federationen stadga i avsaknad av en styrande enhet, men framförallt för att medlemsföretagen ska känna tillhörighet med federationen. Genom studien har vi funnit att det krävs att flera parametrar är i samspel för att den federativa strukturen ska fungera.

6.1.2 Spänningar kring den gemensamma enheten

Genom analys av vår empiristudie är det tydligt att medlemsföretagen värderar de samverkansvinster som kommer med federationen högt. I linje med vad tidigare forskning visat värdesätts framförallt de tydligt mätbara samverkansvinsterna. Enligt teori leder en fortsatt jakt på ytterligare samverkansvinster till ett ökat

beroende av den gemensamma enheten då Swartz, i sin ideal-modell, framhåller att det optimala förhållandet mellan behov av samverkan och vertikal samordning har en linjär korrelation. Samtidigt är den allmänna ståndpunkten att ett alltför stort inflytande hos den gemensamma enheten riskerar att dra isär federationen. Här finns det med andra ord en potentiell spänning kring den gemensamma enheten som riskerar att dra isär federationen, som är svar på forskningsfrågans underfråga.

I en fortsatt del av analysen har vi dock kunnat påvisa att det finns ett alternativ till Swartz ideal-förhållande som möjliggör för en federativ organisation att vidare utveckla samverkan utan att det behöver betyda att den gemensamma enheten växer sig för stark. Genom att placera delar av de samordnande rollerna ute hos medlemsföretagen kan den behövda balansen bibehållas. Med ett för stort samverkansansvar riskerar däremot de lokala kundfrågorna att prioriteras ned, varför det är viktigt att påpeka att inte för mycket av de samverkande rollerna kan flyttas till medlemsföretagen. Detta skulle riskera att inskränka på andra konkurrensfördelar inom federationen. Inte desto mindre har denna studie kunnat påvisa att det går att effektivisera samverkansarbetet i federationer längre än vad tidigare forskning sagt, utan att det nödvändigtvis leder till att spänningar kring den gemensamma enheten äventyrar organisationsstrukturen.

6.2 DISKUSSION

6.2.1 Studiens bidrag

Den genomförda studien redogör för hur en federativ organisation klarar samspelet mellan autonomi och samverkan i dagens affärsklimat. Uppsatsen bidrar med att presenterar en ny infallsvinkel till befintlig teori rörande relationen mellan behovet av samverkan och den gemensamma enhetens betydelse inom federationen. Med denna insikt kan vi se att det finns förutsättningar för en federativ organisation att utveckla samverkan utan att det behöver äventyra maktbalansen mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten. Vidare har studiens resultat, som framhåller att det federativa värde- och politiska systemet är av stor vikt för en välfungerande federation, bekräftat att stora delar av den tidigare forskningen är

relevant också i dag. Denna studie har därmed kompletterat federationsforskningen med nutida empiri.

6.2.1 Studiens överförbarhet

Denna uppsats har avsikten att besvara en generisk forskningsfråga. Det faktum att studien endast bygger på en fallorganisation gör att överförbarheten till andra miljöer är att se som liten. Med hänsyn till det kvalitativa angreppssätt vi antagit i empiriinsamlingen, där ett visst mått av subjektivitet är ofrånkomlig, blir det än mer diskutabelt om studiens resultat kan appliceras i andra miljöer. Dessa aspekter försvagar användbarheten av den alternativa tolkningen av Swartz ideal-modell som här presenterats. Det är därmed viktigt att belysa att denna studies analys ännu inte är lämplig att tas som generell för andra federativa organisationer. Trots osäkerheten som medföljer med studiens genomförande vill vi framhålla att resultatet kan ses som en indikation på hur en sund balans mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten kan utvecklas inom en federativ organisation. Sammantaget bör studiens resultat ej ses som generaliserbar men som en teori att pröva i framtida forskning.

6.2.2 Studiens begränsning och konsekvenser

Med hänseende till begränsningen i studiens omfång har vissa val och prioriteringar varit nödvändiga i empiriinsamlingen. För att uppnå en så diversifierad bild som möjligt i fallorganisationen har ytterligheterna bland länsförsäkringsbolagen valts ut. Det innebär att fokus har varit på att samla empiri från de större respektive mindre bolagen. Även om empiri också har samlats in från medelbolag har detta, relativt sett, varit en mindre del av den totala empirin. Utöver de valda bolagen har även respondenterna som intervjuats valts med viss begränsning. Intervjupersonerna valdes ut i samråd med en anställd på Länsförsäkringar som, om så velat, kunnat undanhålla anställda med kontroversiella åsikter. Då vår kontaktperson utgått från personer i sitt kontaktnät har även en viss geografisk avskärmning skett, där exempelvis representanter från Syd-gruppen saknas.

Tidpunkten för studien är en annan faktor värd att belysa. Viss kritik kan riktas mot att intervjuerna skett relativt samlat och inte över tid. Hur en federation utvecklas är en lång process som rimligtvis kan variera utifrån diverse parametrar men kanske främst fallorganisationens finansiella resultat. År 2014 har lyfts fram som ett bra år och det kan ha bidragit till respondenternas positiva antydan i diskussioner om den federativa strukturens styrkor.

6.2.3 Vidare forskning

Då denna studie endast har kunnat utföras på en fallorganisation och ett koncentrerat antal respondenter vore det intressant om fler studier gjordes på federationer med avsikt att granska den dynamik som finns mellan medlemsföretagen och den gemensamma enheten. Som framgått i tidigare forskning av bl.a. Einarsson (2012) finns det relativt lite nutida forskning om federationer. Att vidare förstå federationens styrkor och svagheter borde inom forskningen ses som ett intressant område där denna studies modifiering av Swartz ideal-modell kan ge en intressant infallsvinkel till ny teori och forskning. Tidigare forskning så som Swartz (1994) m.fl. har haft ett till synes kritisk förhållningssätt till organisationsformens fortlevnad. Denna studies resultat indikerar snarare ett omvänt förhållningssätt som gör att vidare forskning om federationers egenskaper i autonomi och samverkan kan vara ett intressant område för framtiden.

REFERENSLISTA

TRYCKTA KÄLLOR

Battalini, P. & Schröter, H-G. (2012) The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present. New York: Cambridge University Press

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2008). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco: A Wiley Imprint

Bryman A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. Polen: Liber.

Bryman A. & Bell E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 3:e upplagan. Polen: Liber.

Böök, S-Å. (1995). "KF/konsum Sweden" in International Joint Project on Co-operative Democracy (1995): Making Membership Meaningful: Participatory Democracy in Co-operatives. Centre for Study of Co-operatives, university of Saskatchewan, Saskatoon, Canada.

D'Aunno, T. & Zuckerman, H. (1987). A Life-Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals. Academy of Management Review, Volume 12, s 534-545.

Einarsson, S. (2012). Ideology Being Governed: Strategy Formation in Civil Society. Göteborg: Ineko

Greiner, L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, May-June Issue.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing Paradigms in quality research. Thousand Oaks, CA: Sage

Johnstad, T. (1997). Co-operatives and Federations. *Journal of Co-operative Studies*, No 89.

Hvenmark, J. (2008). Reconsider Membership: a Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations. Vällingby: Elanders

Jonnergård, K. (1988) *Federativa processer och administrativ utveckling*. Lund: Lund University Press

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1994). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research

Normark, P. (1994) *Medlemsägda Företag*. Stockholm: Tryck Graphic Systems

O'Toole, J. & Bennis, W. (1992). Our Federalist Future: The Leadership Imperative. *California Management Review*, Volume 34, s 73-90.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Provan, K. (1983). The federation as an Interorganizational Linkage Network, *Academy of Management Journal*, Volume 8, s 79-89.

Ryan W.R & Bernard H.R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Fields Methods*. Volume 15. No 1, s 85-109.

Schediwy, R. (1993). The Crisis of Co-operative Federalism. I *Economic Changes in Eastern Europe: Quo vadis Co-operative Movement?* Berliner Hefte Zum Internationalen Genossenschaftswesen 1. Veröffentlichung des Institutes für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Sjöstrand, S-E. (1985). Samhällsorganisation. Lund: Doxa/Studentlitteratur

Sogaard, V. (1990). Spildt maelk. Esbjerg: Sydsjysk universitetsforlag.

Stake, R.E (1995), The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage

Svensson, C. (1992). Strategi i federativa organisationer: teori och fallstudier. Lund: Lund University Press.

Swartz, E. (1994) Ledning och Organisering av Federationer. Stockholm: Erik Swartz och Nereius & Santérus Förlag AB

Yin, R. (2014). Case study research Design and Methods. 5:e upplagan. USA: Sage.

BCG. (2015). *Perspectives in Insurance*.

Capgemini. (2014) *World Insurance Report*.

Länsförsäkringar AB. (2005). Idéerna bakom Länsförsäkringsgruppen. Ödeshög: Danagårds Grafiska

Länsförsäkringsgruppen. (2014). *Årsredovisning 2014*.

Länsförsäkringar AB. (2014). *Årsredovisning 2014*.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Länsförsäkringar. (2015). Sidtitel: *Om oss*.

<http://www.lansforsakringar.se/stockholm/om-oss/>. 2015-03-25.

Svanström, S. (2015). Sidtitel: *Urbanisering – från land till land*.

http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Urbanisering--fran-land-till-stad/. 2015-03-03.

BILAGA

INTERVJUGUIDE

Inledning

- Information om studiens syfte
- Förfrågan om godkännande till inspelning
- Intervjuobjektets bakgrund, erfarenheter och roll inom företaget

Länsförsäkringars organisationsstruktur

- Intervjuobjektets beskrivning av det separata bolaget
- Separata bolagets ställning inom LF-gruppen
 - Beslutsvägar, maktbalans
 - Separat bolagets förhållande till LFAB
- Intervjuobjektets syn på Länsförsäkringars konkurrensfördelar
 - Är dessa lika relevanta idag som förr?
 - Vad innefattar begreppet lokal självständighet för det separata bolaget

Länsförsäkringar som federation

- Federation som organisationsstruktur
 - Den starkaste kraft som håller ihop federationen
 - Den starkaste kraft som riskerar dra isär federationen
- Hur påverkar det separata bolagets resultat
- Hur står sig LFAB som supportfunktion?
 - Finns det tendenser till att LFAB blir mer styrande än support?
- Finns det andra sätt att organisera sig?
- Har Länsförsäkringar mer än Länsförsäkringars intressen i tankarna
 - Hur tar det sig i uttryck att vara kundägd?

Utvecklingsarbete inom Länsförsäkringsgruppen

- Vad görs lokalt / regionalt?
- Incitament att driva lokal /regional utveckling
- Möjligheter att genomföra regional utveckling?