

# Et essay om strategiske netværk

---

Af Laurids Hedaa

## Resumé

*Dette essay er et resultat af mine vanskeligheder med en bunden opgave, nemlig en annonceret forelæsning om strategiske netværk. Selvom jeg har beskæftiget mig en del med netværk i de seneste 3-4 år har det aldrig faldet mig ind at kombinere substantivet netværk med adjektivet strategisk. Strategisk netværk skurrer i mine øren og virker som en upassende ord-sammensætning. Mit forsøg præsenteres her som et essay, der afsluttes med en kort diskussion af, hvorfor opgaven ikke lykkedes for mig. En abort kan også give nyttig indsigt om frugtbarhed.*

## 1. Hvad er et netværk?

Ved et netværk forstås her et sæt aktører, der er direkte eller indirekte forbundne. Aktørerne kan f.eks. være personer (sociale netværk), organisationer (interorganisatoriske eller virksomhedsnetværk), kommuner, amter, regioner eller stater. Forbindelserne mellem dem kan f.eks. være samhandel, informationsudveksling, samarbejde om projekter eller andre former for interaktion.

Den mindste analyseenhed i et netværk er dyaden, dvs. to indbyrdes forbundne aktører. Derfor kan man måske bedre definere netværket som et sæt indbyrdes forbundne dyader (Hedaa, 1990), hvilket betyder, at det mindst tænkelige netværk består af to indbyrdes forbundne dyader. Netværk kan perspektiveres med udgangspunkt i den enkelte aktør eller med udgangspunkt i en flerhed af aktører. Man kan måske passende betegne sådanne tilgange som henholdsvis et mikro- og et makroperspektiv.

I den industrialiserede verden er selv simple slutprodukter produceret gennem ganske

omfattende produktionskæder af virksomheder, der bidrager med en specialiseret del af værditilvæksten. Det rugbrød, vi køber hos bageren, kræver ikke blot kornproducerende landmænd, møllerier og bagere, men også alle de leverandører, som gør rugbrødsproduktion mere effektiv, end hvis den enkelte forbruger skulle gøre det meste selv (såsæd, gødning, maskiner, transportmidler og -veje, telefon, papir, gær, salt, vand, butiksinventar, specialuddannede mennesker etc.). Det netværk af producenter og underleverandører og underleverandørers underleverandører etc., der udgør forudsætningerne for, at vi kan købe så simple produkter som rugbrød, er således svimlende stort og aldeles uden for den enkelte aktørs kontrol eller sågar indflydelse. Ikke desto mindre er den enkelte aktørs eksistensgrundlag direkte afhængig af andre aktørers eksistensgrundlag.

## 2. Hvad gør et netværk strategisk?

Strategiske netværk er partielle netværk, dvs. på en hensigtsmæssig måde en afgrænset del af de for alle praktiske formål og principielt grænseløse netværk, de indgår i. For at kvalificere et netværk til betegnelsen »strategisk« forudsættes tre betingelser opfyldt: det skal være (1) formålsbestemt, (2) ressourceallokerende og (3) langsigtet.

Disse tre betingelser forudsætter at en eller flere aktører tager initiativ og handler extraorganisatorisk proaktivt. Vi kan kalde sådanne aktører for netværksentreprenører.

Rugbrødsnetværket ovenfor er således ikke et strategisk netværk, men der kan udmærket være dele af det, som kvalificerer betegnelsen »strategisk«, f.eks. hvis et antal bagere går

# Et essay om strategiske netværk

---

Af Laurids Hedaa

## Resumé

*Dette essay er et resultat af mine vanskeligheder med en bunden opgave, nemlig en annonceret forelæsning om strategiske netværk. Selvom jeg har beskæftiget mig en del med netværk i de seneste 3-4 år har det aldrig faldet mig ind at kombinere substantivet netværk med adjektivet strategisk. Strategisk netværk skurrer i mine øren og virker som en upassende ord-sammensætning. Mit forsøg præsenteres her som et essay, der afsluttes med en kort diskussion af, hvorfor opgaven ikke lykkedes for mig. En abort kan også give nyttig indsigt om frugtbarhed.*

## 1. Hvad er et netværk?

Ved et netværk forstås her et sæt aktører, der er direkte eller indirekte forbundne. Aktørerne kan f.eks. være personer (sociale netværk), organisationer (interorganisatoriske eller virksomhedsnetværk), kommuner, amter, regioner eller stater. Forbindelserne mellem dem kan f.eks. være samhandel, informationsudveksling, samarbejde om projekter eller andre former for interaktion.

Den mindste analyseenhed i et netværk er dyaden, dvs. to indbyrdes forbundne aktører. Derfor kan man måske bedre definere netværket som et sæt indbyrdes forbundne dyader (Hedaa, 1990), hvilket betyder, at det mindst tænkelige netværk består af to indbyrdes forbundne dyader. Netværk kan perspektiveres med udgangspunkt i den enkelte aktør eller med udgangspunkt i en flerhed af aktører. Man kan måske passende betegne sådanne tilgange som henholdsvis et mikro- og et makroperspektiv.

I den industrialiserede verden er selv simple slutprodukter produceret gennem ganske

omfattende produktionskæder af virksomheder, der bidrager med en specialiseret del af værditilvæksten. Det rugbrød, vi køber hos bageren, kræver ikke blot kornproducerende landmænd, møllerier og bagere, men også alle de leverandører, som gør rugbrødsproduktion mere effektiv, end hvis den enkelte forbruger skulle gøre det meste selv (såsæd, gødning, maskiner, transportmidler og -veje, telefon, papir, gær, salt, vand, butiksinventar, specialuddannede mennesker etc.). Det netværk af producenter og underleverandører og underleverandørers underleverandører etc., der udgør forudsætningerne for, at vi kan købe så simple produkter som rugbrød, er således svimlende stort og aldeles uden for den enkelte aktørs kontrol eller sågar indflydelse. Ikke desto mindre er den enkelte aktørs eksistensgrundlag direkte afhængig af andre aktørers eksistensgrundlag.

## 2. Hvad gør et netværk strategisk?

Strategiske netværk er partielle netværk, dvs. på en hensigtsmæssig måde en afgrænset del af de for alle praktiske formål og principielt grænseløse netværk, de indgår i. For at kvalificere et netværk til betegnelsen »strategisk« forudsættes tre betingelser opfyldt: det skal være (1) formålsbestemt, (2) ressourceallokerende og (3) langsigtet.

Disse tre betingelser forudsætter at en eller flere aktører tager initiativ og handler extraorganisatorisk proaktivt. Vi kan kalde sådanne aktører for netværksentreprenører.

Rugbrødsnetværket ovenfor er således ikke et strategisk netværk, men der kan udmærket være dele af det, som kvalificerer betegnelsen »strategisk«, f.eks. hvis et antal bagere går

sammen om et fællesbageri til fremstilling af rugbrød.

Et strategisk netværk kan herefter defineres som langsigtede, formålsbestemte, resourceallokerende arrangementer mellem afgrænsede, men relaterede aktører. Strategiske netværk kan være horisontale, som når et antal møbelfabriker laver fælles eksportfremstød (kataloger, udstillinger). Eller de kan være vertikale, som når et olieselskab distribuerer olieprodukter gennem en kæde af servicestationsforpagtere. Men også mere diagonale eller diversificerede strategiske netværk findes, som når en radioproducent samarbejder med producenter af lydemeleudstyr, lydtekniske laboratorier på tekniske højskoler, perceptionspsykologer og højtalerproducenter om at skabe den bedst mulige lydoplevelse for forbrugerne.

Det generelle, overordnede og fælles formål med at etablere eller indgå i strategiske netværk er at forbedre konkurrenceevnen i forhold til virksomheder eller aktører, der står uden for netværket (Jarrillo, 1988). Valget eller etableringen af strategiske netværk kan således blive en vigtig konkurrenceparameter og formentlig af stigende betydning i årene fremover.

### 3. Et polemisk indskud

Strategiske netværk er paradigmatisk en alvorlig konkurrent til forestillingen om industri-lokomotiver som bærer af økonomisk vækst og international konkurrenceevne. Industrielokomotiverne bygger nemlig på en antagelse om ubegrænsede stordriftsfordele, og at så stor en del som muligt af et produkts værditilvækst bør være under fælles ejerkontrol.

Her i Danmark er denne normative teori fremført med styrke af et prominent konsulentfirma, som tankevækkende nok især betjener store virksomheder, hvis empiriebyggende ledere har svært ved at overskue, hvad de har rodet sig ind i. Teorien er empirisk svagt forankret og bygger på en forældet, gammelkapitalistisk, amerikansk økonomisk empirialisme. Den positivt appellerende lo-

komotivmetafor bør erstattes af en mere realistisk beskrivende dinosaurmetafor. Dinosaur var forsynet med en krop, der var for stor, og en hjerne, der var for lille; den reagerede meget langsomt og viste ringe tilpasningsevne uden at have magt til at dominere eller påvirke omgivelserne og dermed dens eksistensvilkår.

### 4. De strategiske vilkår for 90'erne

Når strategiske netværk sandsynligvis får stigende betydning, skyldes det en række indbyrdes relaterede fænomener, som tilsammen udgør et sæt betingelser for virksomheders strategiske aktiviteter. Jeg har valgt at fremhæve syv tendenser, som på forskellig vis understøtter hinanden, og som leder frem til en forståelse af strategiske netværks konkurrencefordele.

(1) Den stigende internationalisering, som udtrykkes ved at verdenshandelen systematisk øges mere end bruttoverdensproduktet, reducerer nationale eller lokale konkurrencefordele. Dermed aftager virksomheders relative størrelse og betydning.

(2) Dette fører til en øget specialisering, således at stedse flere virksomheder deltager i værdiskabelsen. Den enkelte virksomhed bidrager dermed med en faldende del af værditilvæksten. Produktsortimentet indsnævres, men rækker længere ud i markedet.

(3) Dermed øges den gensidige afhængighed mellem stedse flere virksomheder, og det bliver vanskeligere at styre, kontrollere og påvirke eksistensvilkårene gennem økonomisk eller anden form for magtudøvelse.

(4) Konkurrence om kritiske ressourcer afløses eller modificeres af samarbejde og indbyrdes koordination; aftaler og tillid afbalancerer opportunistiske, egocentriske tilbøjeligheder.

(5) De mange kontakter, samarbejds-konstellationer og den forbedrede informations-teknologi øger antallet af innovationer i grænseområder, dvs. at innovationerne i stigende omfang bygger på nye videnskombinationer og bliver tværdisciplinære.

(6) Modefænomener spredes af samme grund hastigere, det gælder f.eks. ideer, ideologier, kulturfænomener og teknologi.

(7) Alt ialt bliver verden mere og mere turbulent, præget af uforudsigelighed, usikkerhed og dermed flere overraskelser.

Under sådanne strategiske vilkår bliver kravene til virksomheders fleksibilitet, tilpasning til og begrænsede påvirkning af omgivelserne fremherskende. Det er i den forbindelse vigtigt at erindre sig, at en organisations omgivelser i al væsentlighed består af andre organisationer. Det kan udtrykkes som  $\{A\} = f(O)$ , hvor  $\{A\}$  er en given virksomheds aktivitetsmængde, og  $O$  er omgivelserne. Da omgivelserne består af andre organisationers aktivitetsmængder er  $O = f(\{A_1\}, \{A_2\}, \dots, \{A_n\})$ .

For at legitimere sig og for at stabilisere omgivelserne søger organisationer at bevæge sig fra en »naturtilstand« af de frie kræfters spil over mod et *socialt kontrolleret miljø* gennem tilpasning og påvirkning. En organisations magtposition afgør i hvilket omfang og under hvilke vilkår, den anlægger en overvejende tilpassende eller påvirkende strategi. Men uanset udfaldet af dette strategivalg er forudsætningen for dens gennemførelse interaktion med andre relevante og nåbare organisationer. Dermed er betingelserne for et interorganisatorisk netværk opfyldt. En del af dette netværk kan under gunstige vilkår udvikle sig til et strategisk netværk.

## 5. Netværket som en hybrid organisationsform

Nobelprisen i økonomi blev i 1991 tildelt Ronald Coase, især for en lille artikel i »Economica« i 1937, hvor han søger at besvare spørgsmålet: »Hvorfor eksisterer virksomheder?« Svaret blev taget op i 1970'erne af Oliver E. Williamson og blev starten på en omsigribende og stedse mere udbygget »transaktionsomkostningsteori«. Her hævdes det, at transaktionsomkostningerne (TO) bestemmer om en økonomisk aktivitet finder sted i markedet eller i hierarkiet. Jo lavere TO, jo større

er sandsynligheden for at markedet gennem prismekanismen vil koordinere de økonomiske aktiviteter. Jo højere TO, jo større er sandsynligheden for at hierarkiet gennem autoritetsudøvelse vil koordinere økonomiske aktiviteter (for derved at reducere TO).

Mellem yderpunkterne »marked« og »hierarki« findes netværket (Thorelli, 1986), eller med Williamson (1991) »hybride organisationsformer«. Her vil økonomiske aktører have en tilbøjelighed til at finde sammen i sådanne arrangementer (netværk), som bidrager til at minimere TO. De væsentligste kilder til TO i netværksrelationer er (1) usikkerhed og kompleksitet i omgivelserne, (2) beslutningstageres begrænsede rationalitet, (3) et begrænset antal forhandlingspartnere og (4) forsættelig opportunistisk adfærd. Det er en fremherskende antagelse blandt TO-teoretikere og netværksforskere, at *tillid mellem udvekslingspartnere* reducerer TO og fremtræder som en central forklaringsfaktor for netværks opståen og udvikling. Tillid reducerer bl.a. behovet for detaljerede kontrakter, for nødvendigheden af risikoafdækning samt kostbar overvågning og kontrol.

Fra moder jord til forbruger vil produktet »ideelt« blive fremstillet af den produktionskæde, som ceteris paribus aggregerer de laveste stykomkostninger. For det enkelte led i produktionskæden bliver det derfor vigtigt at afgøre, hvor stor en del af værdi-tilvæksten, det skal bidrage med. Hvis de interne omkostninger (IO) er mindre end den eksterne pris (EP) med tillæg af TO, skal virksomheden (under normer af økonomisk rationalitet) producere selv ( $IO < EP + TO$ ). Omvendt, hvis  $IO > EP + TO$  skal virksomheden købe ydelsen udefra. Se evt. diskussionen herom mellem Jarillo og Blois, 1990.

## 6. Ledelsen som dynamisk grænsevogter

I et netværksperspektiv bliver en virksomheds konkurrenceevne en funktion af grænsedragningen over for omgivelserne, herunder beslutningen om hvilke aktiviteter, der

skal internaliseres, og hvilke der skal ekster-  
naliseres. Grundideen er, at en virksomhed  
skal koncentrere sig om det, den er god til, og  
om områder hvor den har en særpræget kom-  
petence. Virksomheden skal herefter overlade  
til andre, hvad den er mindre god til, for-  
udsat at transaktionsomkostningerne ikke  
overstiger værdien af kompetenceforskellen.

Virksomhedsledelsen har principielt fuld  
kontrol over egen virksomheds kompetence,  
men principielt ingen kontrol over andre  
virksomheders kompetence. Dermed er ledelsens  
forudsætninger for at kontrollere den relative  
eller særprægede kompetence indskrænket  
til en tilpasningsfunktion eller med andre  
ord til at drage omsorg for en økonomisk  
effektiv grænsedragning mellem virksomheden  
og dens omgivelser. Transaktionsomkostningerne  
er delvist kontrollerbare gennem valg og  
påvirkning af kvaliteten i relationerne med  
udvekslingsparterne i produktionskæden.

I og med at alle virksomheder ændrer  
kompetence, hver for sig og både i og uden  
for en given produktionskæde, bliver ledelsens  
grænsedrager- og grænsevogteropgave i  
forhold til omgivelserne dynamisk. For at  
minimere denne opgaves krav på ledelsens  
ressourcer kan ledelsen etablere eller lade  
virksomhedens aktiviteter indgå i et strategisk  
netværk.

Det strategiske netværk kan ses som en  
stødpude mellem hierarki og marked, som  
dels stabiliserer netværksaktørernes grænser  
i en turbulent verden, og som dels reducerer  
behovet for at investere i internaliserede  
aktiver, der skal kunne absorbere og reducere  
transaktionsomkostningerne. En følgeslutning  
heraf er, at under ekstremt stabile vilkår  
(stor forudsigelighed med veldefineret og  
begrænset risiko) vil der nok opstå netværk,  
men der vil ikke være brug for *strategiske*  
netværk (dvs. formålsbestemte, ressourceallokerende  
og langsigtede arrangementer mellem  
interdependente aktører) for at sikre en  
effektiv og produktiv interorganisatorisk  
arbejdsdeling.

Grænsevogteropgaven har for ledelsen i

mange trendsættende virksomheder været  
næsten entydig ekspansivt empirialistisk  
domineret på bekostning af økonomisk  
effektivitet og produktivitet. Recepten, som  
har spredt sig epidemisk over den vestlige  
verden i den sidste menneskealder, er følgende:  
»Vi må være større for at klare os; vi må  
først forsøge at reducere konkurrencen ved  
horisontalt at integrere os med andre i  
branchen, herefter må vi få kontrol med så  
stor en del af værdikæden som muligt  
gennem vertikal integration, og endelig  
må vi konglomeratisk diversifiere i ikke-  
relaterede virksomheder for at opnå  
risikospredning og en bedre synergi.«  
Desværre har det for alt for mange  
været en dyr recept at følge, fordi det for  
sjældent har været muligt at øge  
effektivitet og produktivitet ved at  
erstatte pris (marked) og tillid (netværk)  
med autoritet (hierarki) som styremekanisme  
for økonomisk aktivitet.

En ny trend er måske på vej, hvor store  
koncerner og virksomheder disintegrerer ved  
at lægge forretningsområder og aktiviteter  
uden for ejerskabskontrol, når ledelsen  
kommer til den erkendelse, at den ikke har  
den nødvendige kompetence til at fremkalde  
særlige og varige konkurrencefordele.  
Frasalg og nedlæggelse af tabsgivende  
aktiviteter har altid været god latin, især  
når virksomheden er i krise og ledelsen  
derfor bliver tvunget til at forbedre  
økonomien. Det nye er måske tendensen  
til som dynamisk grænsevogter, at  
ledelsen proaktivt arbejder med  
specificerede strategiske beslutninger,  
der har med principperne for effektiv  
og produktiv (dvs. økonomisk)  
organisations-tilpasning og produktion,  
samt med forædlingsgraden i køb  
(upstream) og salg (downstream) at gøre.  
Det betyder bl.a. at ledelsens fokus  
forrykker sig fra styring efter  
omkostningsminimering til styring  
efter optimering af værditilvækst.

## 7. Nåbarhed i strategiske netværk

Nåbarheden er et mål for det mindste  
antal forbindelser to aktører i et netværk  
skal gennem for at nå hinanden. Nåbarheden  
mellem to aktører er således 1, når de er i direkte

kontakt med hinanden, og 2, hvis der er indskudt en mellemmand. Jo højere nåbarhed, desto vanskeligere er påvirkningsmulighederne. Derfor fordrer dannelsen af strategiske netværk almindeligvis en direkte kontakt mellem aktørerne, dvs. at nåbarheden som regel er 1, i sjældne tilfælde 2. Det er således en meget begrænset del af rugbrødsnetværket, som kan organisere sig som et strategisk netværk.

Langt de fleste strategiske netværk går under kendte navne som karteller, konsortier, foreninger (associationer, societeter, selskaber, råd, institutter), kæder. En stigende mængde strategiske netværk etableres med offentlige støtteordninger (funktionelt samarbejde om forskning, produktudvikling, eksport mv.). Ofte viser det sig, at de aktører, der indgår i et strategisk netværk, på forskellig vis kender hinanden i forvejen. Strategisk netværk fremstår da som en formalisering af mere uformelle samspilsrelationer, der eksisterer i forvejen. I den forstand kan strategiske netværk ses som en kulmination af en del af et allerede eksisterende netværk under udvikling.

Når netværkets mindste analyseenhed dyden bliver en strategisk enhed, kan vi kalde den en strategisk alliance. Typisk fremtræder sådanne alliancer i form af fusioner, joint ventures, licensaftaler, forpagtnings- eller franchisearrangementer, eller tætkoblede og langvarige relationer mellem kunder og leverandører på det industrielle marked.

Det er meget svært at forestille sig strategiske netværk uden at der er direkte interaktion mellem de involverede parter. I hvert fald hvis alle tre betingelser i definitionen skal være opfyldt (formålsbestemte, ressourceallokerende og langsigtede relationer). Problemet er herefter, om vi har gjort tilføjelser til vor forståelse af handlingsfællesskaber og alliancer ved at benævne dem strategiske netværk. Eller om vi blot har været strategiske parasitter på netværksbegrebet.

## 8. Virkelige, sande og ægte strategiske netværk?

Hvis vi vil styre adfærd er det ofte en god idé at bearbejde den kontekst en given aktør udfører handlinger i. Udviklingen af et samfunds infrastruktur udgør de kontekstuelle betingelser, der hæmmer og fremmer forskellige adfærdsformer. Hvis vi udskifter ordet »aktører« med ordet »positioner« i den indledende netværksdefinition – og hvem ville mon hæfte sig ved det? – Så vil bl.a. følgende strategiske netværk kunne identificeres: Vejnetværk, jernbane-, bus- og sejlruiter, telefon-, telefax- og TV/radio-netværk, vand- og kloaknetværk, elektricitetsnetværk.

Det er let at få øje på, hvorledes sådanne netværk formålsbestemt regulerer udvekslingen af ressourcer mellem aktører. Netværkene er stærkt differentierede med hensyn til morfologiske og interaktionelle karakteristika (struktur og indhold), netværkenes teknologiske forudsætninger, substituerbarhed, tæthed, anvendelsesfrekvens, retning, udstrækning og forbundethed.

Men fælles for dem er, at det kræver en ganske høj organisationsgrad (et politisk system) at udvikle og vedligeholde sådanne strategiske netværk, at den enkelte netværksaktør har begrænset kontrol over netværkenes udseende, samt at netværkene er udviklet over lang tid, ofte i små skridt uden at være dirigeret af en overordnet plan. Man kan måske sige, at adjektivet »strategisk« er lettere at konstatere ex post end ex ante.

## 9. Konklusion

Netværk er dels en metafor for knyttede bånd eller etablerede forbindelser mellem gensidigt afhængige aktører, og dels en analytisk konstruktion eller metode til at skaffe sig indsigt i interaktion eller samspil mellem aktører. At tale om strategiske netværk, altså hvor netværket ses som en strategisk aktør, er formentlig knapt så frodigt som at tale om aktørers strategiske anvendelse af netværk.

Netværksindsigt kan f.eks. bidrage til, at

den enkelte virksomhedsleder skærper sin erkendelse og nuancerede forståelse for hvorledes eksisterende og potentielle netværksrelationer udgør en vigtig kontekst for strategisk handlen. Vi er alle elementer eller aktører i en flerhed af delvist overlappende netværk, som virker adfærdsregulerende. Vi kan påvirke, men ikke autonomt bestemme, hvem der skal tilhøre vort netværk (være nåbare) og hvor tæt koblet relationerne skal være. Vi kan skærpe vores iagttagelse af, at forbindelser med andre aktører også giver forbindelse med disse aktørers netværk, som igen influerer på aktørernes aktuelle og potentielle adfærdsrepertoire.

Når vore økonomiske teorier viser sig utilstrækkelige (f.eks. i forbindelse med markedsimperfektion) er det ofte på grund af netværkskræfter, som endnu ikke har fået et sammenhængende teoretisk ståsted. Mangelen på en sammenhængende netværksteori sætter ikke netværkenes effekt og betydning for aktørerne ud af kraft. Tyngdeloven virkede jo også før Newton formulerede den.

Man ser og forstår verden på en anden måde, når man har øvet sig i netværksperspektivet. På samme måde som indsigt i en virksomheds uformelle organisation øger forståelsen for den formelle organisations begrænsninger. Hvad enten vi vil eller ej, så opstår der netværk i kølvandet på utilstrækkelige normative teorier. Netværk er et underligt og ustyrligt fænomen, som det er svært at få armene om. Derfor skurrer det i mine øren at tale om strategiske netværk. Det passer mig bedre at tale om at handle strategisk i netværk, men dermed bliver netværkene jo heller ikke strategiske.

#### Summary:

*This essay is the result of the difficulties I experienced with a set subject: an advertised lecture on strategic networks. Even after extensive research into networks over the past three or four years, it had never occurred to me to combine the noun 'network' and the adjective 'strategic'. 'Strategic networks' jar on my ears and seem to be an unlikely collocation. My attempts are presented here as an essay concluding with a short discussion of why I failed to solve the task; however, even an abortive attempt may produce useful insight into fertility.*

---

#### Litteratur

Blois, Keith J. (1990), »Research notes and communications; Transaction costs and networks«, *Strategic Management Journal*, vol 11, 493-496.

Coase, Ronald (1937), »The nature of the firm«, *Economica*.

Hedaa, Laurids (1990), »Netværksperspektivet på organisationer« i Hardi Roed Thorsen (red): *Artikler til organisationsteori*. København: Samfundslitteratur.

Hedaa, Laurids (1991). *On interorganizational relationships in industrial marketing*. København: Samfundslitteratur.

Jarillo, J. Carlos (1988), »On strategic networks«, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 31-41.

Jarillo, J. Carlos (1990), »Research notes and communications; Comments on 'Transaction costs and networks'«, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 497-499.

Thorelli, Hans B. (1986), »Networks: Between Markets and Hierarchies«, *Strategic Management Journal*, vol. 7, 37-51.

Williamson, Oliver E. (1991), »Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives«, *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.

den enkelte virksomhedsleder skærper sin erkendelse og nuancerede forståelse for hvorledes eksisterende og potentielle netværksrelationer udgør en vigtig kontekst for strategisk handlen. Vi er alle elementer eller aktører i en flerhed af delvist overlappende netværk, som virker adfærdsregulerende. Vi kan påvirke, men ikke autonomt bestemme, hvem der skal tilhøre vort netværk (være nåbare) og hvor tæt koblet relationerne skal være. Vi kan skærpe vores iagttagelse af, at forbindelser med andre aktører også giver forbindelse med disse aktørers netværk, som igen influerer på aktørernes aktuelle og potentielle adfærdsrepertoire.

Når vore økonomiske teorier viser sig utilstrækkelige (f.eks. i forbindelse med markedsimperfektion) er det ofte på grund af netværkskræfter, som endnu ikke har fået et sammenhængende teoretisk ståsted. Mangelen på en sammenhængende netværksteori sætter ikke netværkenes effekt og betydning for aktørerne ud af kraft. Tyngdeloven virkede jo også før Newton formulerede den.

Man ser og forstår verden på en anden måde, når man har øvet sig i netværksperspektivet. På samme måde som indsigt i en virksomheds uformelle organisation øger forståelsen for den formelle organisations begrænsninger. Hvad enten vi vil eller ej, så opstår der netværk i kølvandet på utilstrækkelige normative teorier. Netværk er et underligt og ustyrligt fænomen, som det er svært at få armene om. Derfor skurrer det i mine øren at tale om strategiske netværk. Det passer mig bedre at tale om at handle strategisk i netværk, men dermed bliver netværkene jo heller ikke strategiske.

#### Summary:

*This essay is the result of the difficulties I experienced with a set subject: an advertised lecture on strategic networks. Even after extensive research into networks over the past three or four years, it had never occurred to me to combine the noun 'network' and the adjective 'strategic'. 'Strategic networks' jar on my ears and seem to be an unlikely collocation. My attempts are presented here as an essay concluding with a short discussion of why I failed to solve the task; however, even an abortive attempt may produce useful insight into fertility.*

---

#### Litteratur

Blois, Keith J. (1990), »Research notes and communications; Transaction costs and networks«, *Strategic Management Journal*, vol 11, 493-496.

Coase, Ronald (1937), »The nature of the firm«, *Economica*.

Hedaa, Laurids (1990), »Netværksperspektivet på organisationer« i Hardi Roed Thorsen (red): *Artikler til organisationsteori*. København: Samfundslitteratur.

Hedaa, Laurids (1991). *On interorganizational relationships in industrial marketing*. København: Samfundslitteratur.

Jarillo, J. Carlos (1988), »On strategic networks«, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 31-41.

Jarillo, J. Carlos (1990), »Research notes and communications; Comments on 'Transaction costs and networks'«, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 497-499.

Thorelli, Hans B. (1986), »Networks: Between Markets and Hierarchies«, *Strategic Management Journal*, vol. 7, 37-51.

Williamson, Oliver E. (1991), »Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives«, *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.