



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

BE323E

Masteroppgave MBA HHB Helgeland

**Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av
strategiske samarbeid?**

En casestudie av 4 industribedrifter

Av

Sissel Gangmark

Kjell-Harald Johansen

Svein-Erik Hjerpbakk

Desember 2014



Abstract

In the media we often read about new collaborations between companies. The purpose of partnering up is typically that companies are seeking to improve their respective competitiveness by taking advantage of common resources. When a company enters a new market, the need for such common resources may arise. Partnering with other companies can provide the access to the necessary resources. The thesis will focus on four different types of collaboration through the use of case studies. We have formulated the following research question:

“How does the resource contributions affect the foundation of strategic collaborations?”

As a starting point, we will discuss the relevant theories for strategy and collaboration. Based on this theory we have evaluated the information from the chosen companies representing four types of collaboration; Network/cluster, collaboration on specific contract, supplier collaboration and mergers and acquisitions. We have categorized the various resource contributions through analysis of gathered information. Furthermore, we have assessed which qualities contribute to a collaborative advantage. In all of the case studies, we find evidence that the resource contributions has helped increase the companies' incentive to collaborate. A comparison of the qualities of all resources across the case studies shows that there does exist a coinciding resource contribution in terms of innovation in two of the cases. For the resource contributions competency and extensive industry experience we find evidence of significance in all four cases.

Forord

Arbeidet vårt med oppgaven kan vi sammenligne med en invitasjon til fest som man, når dagen kommer, ikke er så veldig lysten til å delta på. Vi dro på «festen» og etter hvert steg humøret. Under vårt arbeid med oppgaven har vi hver for oss tenkt at dette er jo spennende.

I vårt tilfelle måtte vi avslutte «festen» i stigende stemning fordi innleveringsfristen for oppgaven nærmet seg. Dette kan sammenlignes med det at etter hvert som «festen» skrider frem så har stemningen steget, men så stenges serveringen og arrangøren begynner å blinke med lysene. Vi har en felles oppfatning av at det ville ha vært spennende å utforske temaet strategisk samarbeid ytterligere gjennom å lese mer teori og fremskaffe mer empiri.

Vi vil takke våre respondenter som velvillig har stilt opp til intervju og delt sine erfaringer med oss. Vi takker også vår veileder Einar Rasmussen for konstruktiv veiledning og god støtte i vårt arbeid. For øvrig vil vi takke Universitetet i Nordland og dets samarbeidspartnere som har lagt til rette for, at vi tre godt voksne studenter, har fått mulighet til å gjennomføre MBA-studiet her på Helgeland.

Vi som har skrevet oppgaven har hatt en utfordring ved at vi er lokalisert på ulike steder på Helgeland, og derfor hatt begrenset mulighet for å sitte sammen og arbeide med oppgaven. Denne utfordringen har vi møtt ved å bruke elektroniske kommunikasjonsmidler som epost, Skype og Dropbox, og for øvrig samles fysisk ved behov.

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi hatt et samarbeid hvor vi har møtt hverandre med tillit og tro på at vi i felleskap hadde noe å bidra med. Vi er personer som representerer ulik grad av å være strukturert, grundighet og kreativitet. Således har vi gitt komplementære bidrag til resultatet av oppgaven. Vi vil derfor til slutt takke hverandre for samarbeidet.

Mosjøen/Mo i Rana/Hemnesberget 5. desember 2014

Sissel Gangmark
(sign)

Kjell Harald Johansen
(sign)

Svein-Erik Hjerpbakk
(sign)

Sammendrag

Av redaksjonell omtale og pressemeldinger fra selskaper leser vi ofte i media at det er inngått en eller annen form for samarbeid innen næringslivet. Dette kan være i form av at samarbeid etableres i forbindelse med at en virksomhet retter seg inn mot et nytt marked, eller for å oppnå større grad av samhandling mellom en kunde og en leverandør. En annen form for samarbeid skjer ved at konkurrenter etablerer formelle relasjoner for i felleskap å utnytte sine ressurser, og for å forbedre sin konkurranseposisjon i markedet.

Formålet med denne masteroppgaven er å se nærmere på ulike former for samarbeid i fire utvalgte bedrifter, for å få en forståelse av hvorfor og hvordan ressursbidragene gjør samarbeid interessant. Det vi kaller *ressursbidrag* er de ressursene som bidrar til å bedre konkurranseposisjonen for den aktuelle samarbeidskonstellasjonen. Vi har dermed formulert problemstillingen:

«Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?»

Med utgangspunkt i vår egen yrkes- og fagbakgrunn har vi brukt bedrifter som tilhører møbelindustrien og verkstedindustrien som bedriftscase for problemstillingen. Vi har tatt utgangspunkt i kjent teori for strategi og for samarbeid. Ved hjelp av teorien har vi vurdert informasjonen fra de utvalgte bedriftene.

Bedriftscasene representerer fire forskjellige typer samarbeid: nettverk/klynge, leverandør-samarbeid, samarbeid om konkret kontrakt og fusjon/oppkjøp. For samtlige case har vi funnet at strategiske avgjørelser har tatt bedriftene i en retning der samarbeid har blitt aktuelt. Ved leverandørsamarbeidet har det vært en del av strategien å kunne påvirke leverandørens innovasjon og utvikling og dermed også sin egen. For to av de andre casene har utviklingen i omgivelsene med tilhørende endringer i konkurransesituasjonen ført til strategiske valg om å gå inn i nye markeder, og samarbeid via nettverk/klynge eller samarbeid om en kontrakt har da blitt aktuelt. Fusjonen i fjerde case ble inngått for å styrke to bedrifter med lik produksjon, og kan også ses i sammenheng med like utviklingstrekk i konkurransesituasjonen.

På bakgrunn av informasjon innhentet ved intervju av informanter i casebedriftene samt supplerende informasjon fra media og pressemeldinger har vi kategorisert de aktuelle ressursbidragene.

Et hovedtrekk i våre funn i analysen er at det ikke er ulikheter i fysiske eller monetære ressurser som stimulerer til samarbeid. Vi har kunnet definere samtlige ressursbidrag inn under kategoriene *organisasjonsressurser*, *relasjonsressurser* og *menneskelige ressurser*. For hvert av casene har vi vurdert hvilke egenskaper ved ressursbidragene som gjør at de utgjør en fordel ved samarbeidet. Det vil si hvilke egenskaper som gjør samarbeidet attraktivt for motparten. Denne vurderingen har vi gjort ved å vurdere om ressursbidragene i henhold til gjennomgått ressursteori kan sies å være *verdifulle*, *sjeldne*, *vanskelig å etterligne* eller *vanskelig å erstatte*.

Vi har i samtlige case funnet indikasjoner på at ressursbidragene har medvirket til å øke motivasjonen for samarbeid. Ressursbidragene gjør at bedriftene ved å etablere samarbeidet kan oppnå mer, fortrinnsvis i konkurransesituasjonen, enn de kan alene. En sammenligning av egenskapene for alle ressursene på tvers av casene viser at det er sammenfallende ressursbidrag når det gjelder *innovasjon* i to av casene, og for ressursbidragene *kompetanse* og *lang bransjeerfaring* er det sammenfall i alle fire casene. Dette tyder på at vektlegging av hverandres kompetanse og lang bransjeerfaring er et gjennomgående ressursbidrag i alle former for samarbeid som vi har vurdert i denne oppgaven.

INNHALDSFORTEGNELSE

Innhold

.....	0
Abstract	1
Forord	2
Sammendrag.....	3
1. Innledning.....	7
1.1 Aktualisering	7
1.2 Problemstilling.....	9
2. Teoretisk fundament.....	9
2.1 Strategi	10
2.1.1 Definisjon av strategi	10
2.1.2 Bransjestrukturens betydning.....	12
2.1.3 Betydningen av bedriftens ressurser	16
2.1.4 Valg av strategi	19
2.1.5 Strategiske samarbeid	22
2.2 Samarbeid.....	23
2.2.1 Samarbeidets retning	25
2.2.3 Samarbeidets form og antall.....	25
2.2.4 Fallgruber og problemområder ved samarbeid	27
2.3 Teoretisk modell av strategisk samarbeid	31
2.3.1 Beskrivelse av modellen.....	31
2.3.2 Utdyping av problemstilling ved hjelp av modell for strategisk samarbeid	33
3. Bruk av metode i forskningsoppgaven	35
3.1 Tilnæringsmåter til valg av metode.....	35
3.2 Utvalg av objekter og undersøkelsesmetode	39
3.3 Datatyper	41
3.4 Utvalg av analyseenheter.....	44
3.5 Kontakten med feltet	47
3.6 Organisering, analyse og tolking av data.....	48

3.7	Skjematisk fremstilling av prosess ved kvalitativ undersøkelse	49
4.	Analyse av data	50
4.1	Valg av bransjer.....	50
4.1.1	Verkstedindustri	50
4.1.2	Møbelindustrien	52
4.2	Analyse av case	54
4.2.1	Sykkylven Stål AS og klyngedeltakelse.....	56
4.2.2	Wonderland AS og leverandørsamarbeid	69
4.2.3	Momek Group AS og samarbeid om en kontrakt	80
4.2.4	Tonning & Stryn AS og fusjon/oppkjøp	99
5.	Konklusjoner og implikasjoner.....	115
5.1	Har analysen gitt svar på problemstillingen?	115
5.2	Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?.....	115
5.3	Samlet oversikt over ressursbidragene	117
5.4	Konklusjon/implikasjoner	118
5.5	Forslag til videre forskning.....	119
5.6	Etterrefleksjon - egen læring	121
	Litteraturliste.....	122
	Figuroversikt	124

1. Innledning

1.1 Aktualisering

Rammebetingelsene for å drive med industri i Norge har, som følge av økt globalisering, endret seg kraftig de siste årene. Endrete konkurransebetingelser har naturlig nok også påvirket næringslivet, og en av våre respondenter uttrykte seg slik:

«Mange tenker at det er nabobedriften som er den største konkurrenten, men det er faktisk ikke slik. Det er verden som er konkurrenten, og da må vi slå sammen hodene og tenke på hva kan vi gjøre sammen».

Denne holdningen bekreftes også av adm. dir. Arve Ulriksen i Mo Industripark AS, som på en konferanse i Mo i Rana 17.06.14, med tema økte leveranser til det offentlige, uttalte følgende:

«Lokale bedrifter har fordelene av nærhet og best lokalkunnskap. Samtidig mangler de nødvendig bredde, kompetanse, kapasitet og finansiell styrke. Et bevisst sammensatt nettverk kan kompensere for disse ulempene og samtidig forsterke fordelene.»

Av redaksjonell omtale og pressemeldinger fra selskaper leser vi ofte i media at det er inngått en eller annen form for samarbeid innen næringslivet. Dette kan være i form av at samarbeid etableres i forbindelse med at en virksomhet retter seg inn mot et nytt marked eller det etablerer større grad av samhandling mellom en kunde og en leverandør. En annen form for samarbeid skjer ved at konkurrenter etablerer formelle relasjoner for i felleskap å utnytte sine ressurser, og å forbedre sin konkurranseposisjon i markedet.

Vi har blant annet registrert et ferskt eksempel fra www.e24.no på sistnevnte med overskriften: «Schibsted inngår samarbeid med konkurrent» (www.e24.no). Her fremgår det at Schibsted innleder samarbeid med sin rival fremfor å krige med denne i fire viktige utenlandske markeder. Av børsmeldingen leser vi at samarbeidet organiseres som *joint venture* i hvert av de fire markedene.

Schibsted er representert i denne alliansen gjennom SnT Classifields og Search som hovedsakelig igjen bygger på partnerskap med Telenor og Singapore Press Holdings. Dette er et eksempel på at det etableres samarbeid med eierskapsbaserte allianser. Av avisomtalen fremgår det at motivet for samarbeidet er at selskapene vil dele på utgifter, ekspertise og bruke menneskelige ressurser mer effektivt.

Ovenstående illustrerer for oss at to eller flere parter har noe å bidra med i relasjonen som oppfattes av øvrige parter å være attraktivt, og at det å samarbeide forventes å gi en større gevinst i å betjene markedet.

Det finnes flere eksempler på at små og mellomstore bedrifter (SMB) i Norge forsøker å posisjonere seg, eksempelvis ved å etablere leverandørnettverk for å komme inn på et attraktivt olje- og gassmarked. Nettverk eller klynger er eksempler på samarbeidsformer som kan skape positive synergier og som vi kommer tilbake til i vår oppgave. Formålet med denne masteroppgaven er å se nærmere på ulike former for samarbeid i 4 utvalgte bedrifter, for å få en forståelse av hvorfor og hvordan ressursbidragene gjør samarbeid interessant.

Som vi forsøker å synliggjøre i vår masteroppgave vil samarbeid alltid være en naturlig del av strategien i et selskap (Roos et.al, 2010), men samtidig kan dette være en komplisert prosess som er vanskelig å etablere. Mange faktorer spiller inn for at samarbeidet skal bli vellykket, og ressursbidragene i samarbeidet har betydning for om dette resulterer i fortrinn i markedet. Samarbeid som metode gir mulighet for gevinst ved at for eksempel kostnader ved salg, distribusjon og informasjonsinnsamling kan deles på flere, eller at bedriftene kan oppnå synergier i form av kompetanseheving, større fagmiljø, teknologioverføring, større slagkraft i markedet m.v. Dette handler egentlig om i fellesskap å komplettere og optimalisere bruken av de samlede og tilgjengelige ressurser.

1.2 Problemstilling

Prosessen med utvikling av problemsstilling for masteroppgaven (MOPP) har etter vår mening har vært viktig for å komme fram til et endelig tema for MOPP og de endelige forskningsspørsmål. Siden første samling, der alle studenter ble bedt om å danne grupper og tenke ut 3-4 prosjektideer for MOPP, for deretter å plukke ut den som var mest aktuell, har vi vært gjennom en kontinuerlig tankeprosess rundt tema samarbeid mellom bedrifter.

Som et resultat av denne prosessen har vi endt opp med følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?»

Ut fra denne problemstillingen har vi gjennom arbeidet med oppgaven hatt en repetitiv prosess vedrørende formulering av forskningsspørsmål. Fokus i oppgaven er ressursbidragene. Det er derfor naturlig å se nærmere på hvilke ressursbidrag som har hatt betydning for samarbeidet. Vi har også lagt vekt på å beskrive markedssituasjonen og konteksten som den enkelte bedrift opererer i for å få en større forståelse for rammebetingelsene, og hvordan disse påvirker samarbeidet. Ut fra problemstillingen og prosessen nevnt over har vi derfor definert følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke ressursbidrag har hatt betydning for etablering av samarbeidet?
- Hvordan påvirker omgivelsene og rammebetingelsene ønske om samarbeid?

2. Teoretisk fundament

Gjennom vår masteroppgave tar vi som beskrevet ovenfor for oss ulike former for samarbeid i et utvalg bedrifter, og hvordan ressursbidragene påvirker etablering av strategiske samarbeid. Vi ønsker også å se nærmere på hvilke ressursbidrag som har hatt betydning for etablering av samarbeidet, og hvordan omgivelsene og rammebetingelsene har påvirket ønske om samarbeid.

Dette er dermed bakteppet for vårt valg av teori til masteroppgaven.

Jacobsen og Thorsvik påpeker at organisasjoner kan inngå avtaler med andre organisasjoner som man er avhengig av for å redusere usikkerhet – såkalt *interorganisatorisk samarbeid* (Jakobsen/Thorsvik, 2010). Den vanligste formen er at to bedrifter eller organisasjoner inngår en gjensidig avtale til felles fordel, men ulike former for organisatoriske nettverk forekommer også. Samarbeid vil alltid være en naturlig del av strategien i et selskap (Roos et al., 2010). Gjennom samarbeid oppnås en høyere kunde verdi og man kan f.eks oppnå innkjøps samarbeid og kostnadsdeling ved inntredelse i nye markeder, enten dette er snakk om nye segmenter i samme markedsområde eller nye geografisk markedsområder. *Strategi* og *samarbeid* står dermed sentralt i vår oppgave og i det påfølgende ønsker vi å se nærmere på disse begrepene og aktuell teori.

2.1 Strategi

2.1.1 Definisjon av strategi

Strategi er definert forskjellig av forskjellige forfattere. Det eksisterer ikke en enkelt definisjon av strategi som er akseptert av alle. For vår anvendelse av begrepet finner vi det riktig å ta utgangspunkt i følgende definisjon (Roos et.al, 2010:12):

«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser, og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.»

Av dette følger at strategi har et langsiktig perspektiv, og hensikten er å skape konkurransefordeler. Sentralt innenfor strategiarbeid er også det å overvåke endringer i omgivelser, og sikre at organisasjonen har de nødvendige ressurser som er nødvendig for å kunne nå sitt mål.

Henry Mintzberg har gjennom sitt rammeverk, strategiens 5P'er, bidratt til økt helhetsforståelse av hva strategi er. Han fokuserer på at strategi er en kontinuerlig prosess og ikke bare en fast plan. Rammeverket gir fem forskjellige dimensjoner for strategi:

- Plan
- Manøver (ploy, engelsk for knep)

- Mønster (pattern)
- Posisjon
- Perspektiv

Posisjon og Perspektiv er relevant som utgangspunkt for en bedrifts beslutning om å inngå et samarbeid. *Strategi som posisjon* fokuserer på bedriften sett i forhold til omgivelsene. Hvilke fortrinn og svakheter bedriften har i forhold til andre bedrifter i samme marked er med å definere bedriftens posisjon i markedet. Det samme er bedriftens markedsandel og geografisk dekningsområde for bedriften.

Strategi som perspektiv handler om hvordan bedriftens ledelse ser på og tilpasser seg omgivelsene. Det utvikles over tid en kollektiv tankegang i bedriften som legger føringer på intensjoner og handlinger.

Det finnes tre hovedperspektiver på strategi som gir en teoretisk forklaring på hvorfor noen bedrifter lykkes bedre enn andre:

- Konkurranseskraftperspektivet
- Det ressursbaserte perspektiv
- Evolusjonsperspektivet

Konkurranseskraftperspektivet definerer fem faktorer som er avgjørende for bedriftens konkurranseevne: leverandørens forhandlingsmakt, kundenes forhandlingsmakt, trusler fra nye aktører i markedet, trusler fra substitutter og rivalisering mellom konkurrerende bedrifter i markedet.

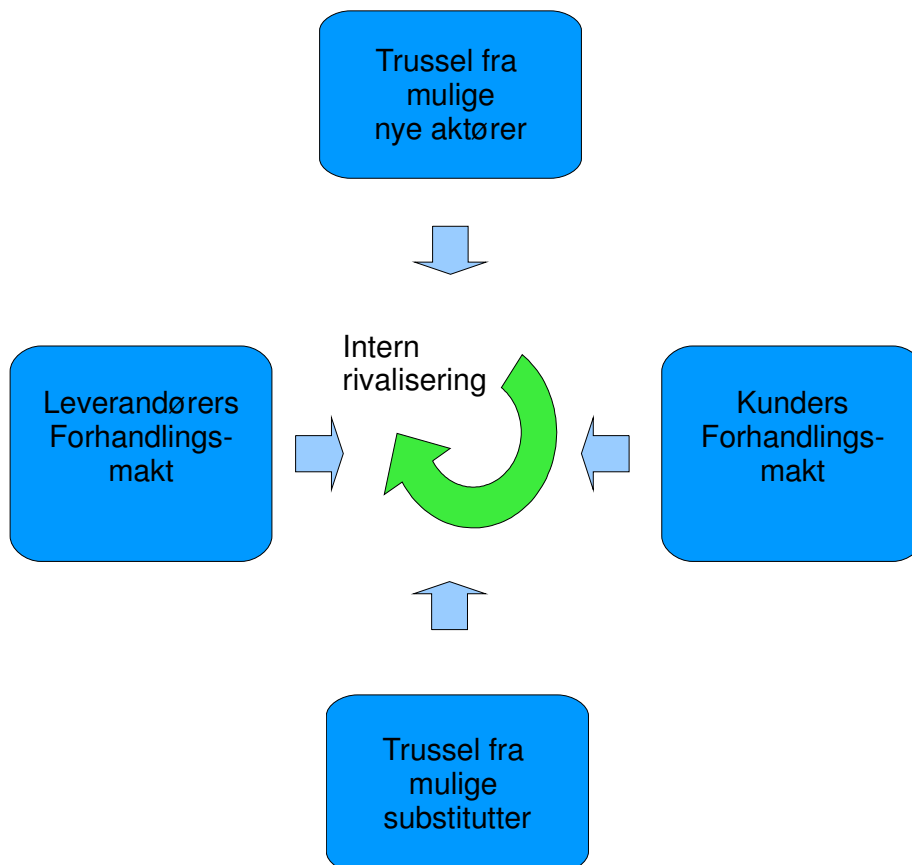
Det ressursbaserte perspektivet fokuserer på at beholdningen av ressurser kan gi en bedrift konkurransefortrinn fremfor en bedrift som ikke har de samme ressursene. Ressurser kan også være for eksempel beliggenhet, kompetanse og omdømme. For at ressursene skal kunne gi varige konkurransefortrinn må de være verdifulle, sjeldne, vanskelig å imitere og ikke kunne erstattes av likeverdige substitutter.

Evolusjonsperspektivet forutsetter at omgivelsene er for kompliserte til at bedriften kan tilpasse seg disse. Bedriften vil da være prisgitt naturlig utvelgelse i omverdenen, og de bedriftene som viser seg best rustet og har best resultater overlever.

Både konkurransekraftperspektivet og det ressursbaserte perspektivet bidrar til å belyse hvorfor bedrifter kan ha strategiske motiver for å inngå samarbeid, og vi tar derfor utgangspunkt i begge disse perspektivene.

2.1.2 Bransjestrukturens betydning

I henhold til konkurransekraftperspektivet har bedriftens posisjon i forhold til andre aktører i bransjen betydning for bedriftens konkurranseevne, og følgelig vil dette kunne påvirke hvilke strategiske valg bedriften tar. Michael Porter har beskrevet hvordan fem hovedfaktorer har innvirkning på konkurransesituasjonen (Roos et.al, 2010).



Figur 2.1 Krefter som påvirker konkurransen i en bransje. (G. Roos et.al., 2010)

2.1.2.1 Trusselen fra nye aktører i markedet

Nyetableringer innen samme bransje øker kapasiteten i bransjen. De nye aktørene er oftest også motivert for å sette inn store ressurser for å vinne markedsandeler. Samlet gir dette prispress i bransjen. Økt konkurranse gir også kostnadsøkning på grunn av de tiltak som iverksettes for å møte den økte konkurransen.

Hvor stor trusselen fra nye aktører er, avhenger av hvilke etableringshindre som må forseres for å komme inn i bransjen. Hvilke mottiltak som forventes av eksisterende aktører vil også påvirke viljen til nyetablering. Roos et al.. nevner 7 sentrale kilder til etableringshindre:

1. *Stordriftsfordeler.* Stort produksjonsvolum gjør at nye aktører må investere stort for å kunne konkurrere.
2. *Produktdifferensiering.* Nye aktører må investere stort for å utligne fordelene som ligger i et etablert merke med trofaste kunder.
3. *Kapitalbehov.* Jo større kapitalbehov som må investeres ved oppstart jo større er hindringen for å komme inn i bransjen. Spesielt også hvis det er usikkerhet til om investeringen er lønnsom.
4. *Byttekostnader.* Det er vanskelig å komme inn som ny leverandør hvis dette medfører at kunden får kostnader i form av opplæring og innkjøp av nytt utstyr. Byttekostnader må da ofte bæres av den nye aktøren.
5. *Adgang til distribusjonskanaler.* I bransjer med få engros- og detaljistkanaler er det ofte inngått forpliktende avtaler med eksisterende aktører og følgelig vanskelig og kostbart for nye aktører å komme inn.
6. *Kostnadsulempet som er uavhengige av størrelsesfaktoren.* Dette er knyttet mot størrelsesuavhengige fordeler hos eksisterende aktører. Eksempler på dette er enerett på produksjonsteknologi eller råvarer, gunstig lokalisering, reduserte enhetskostnader grunnet erfaring.
7. *Myndighetenes politikk.* Miljøhensyn kan for eksempel i noen tilfeller være årsak til at myndighetene med sin politikk legger hindringer for nyetableringer i en bransje.

2.1.2.2 Konkurransenintensitet fra etablerte aktører

Flere faktorer kan ha innvirkning på hvor intens rivaliseringen mellom eksisterende bedrifter i en bransje er (Roos et al., 2010):

- Mange konkurrenter gir ustabilitet.
- Få dominerende bedrifter gir stabilitet. Bransjeleder er sentral.
- Lav vekst i bransjen gjør at bedrifter for å få vekst, må ta markedsandeler fra hverandre.
- Høye faste kostnader gir incentiv til å utnytte produksjonskapasiteten maksimalt.
- Mange bedrifter satser av strategiske årsaker på samme utvalgte marked.
- Høye avviklingshindringer kan hindre aktører i å bytte marked. Driftsmidler kan for eksempel være uegnet til det nye markedet og må eventuelt byttes.

2.1.2.3 Press fra substitutter

Substitutter er andre produkter som kan dekke samme funksjon og behov som etablerte produkter i et gitt marked. Dersom det finnes substitutter med fordelaktig pris og ytelse i forhold til eksisterende produkter vil det være et incentiv for at substituttene kan overta markedsandeler.

2.1.2.4 Kundernes forhandlingsposisjon

Kundene vil normalt søke å oppnå så lave priser som mulig, og samtidig så høy kvalitet og service som mulig. Hvor stor kundens reelle forhandlingsmakt er, avhenger av flere forhold.

Kundens forhandlingsmakt er sterk når (Roos et.al, 2010):

- *Kundegruppen er konsentrert eller kjøper store volum.*
- *Produktet utgjør en betydelig andel av kundens totale kostnader eller innkjøp.*
- *Produktene er standardiserte eller udifferensierte.*
- *Kunden kan tenkes å integrere bakover (vertikal integrasjon).*
- *Produktet har liten betydning for kvaliteten for kundens varer eller tjenester videre.*
- *Kunden har tilgang på full informasjon.*

2.1.2.5 Leverandørens forhandlingsposisjon

Leverandørene vil på sin side normalt søke å oppnå så høye priser som mulig, og samtidig levere så lav kvalitet og service som mulig. De samme forhold som påvirker kundens forhandlingsmakt spiller her inn men med motsatt fortegn. Leverandører har sterk forhandlingsmakt når (G. Roos m. fl., 2010):

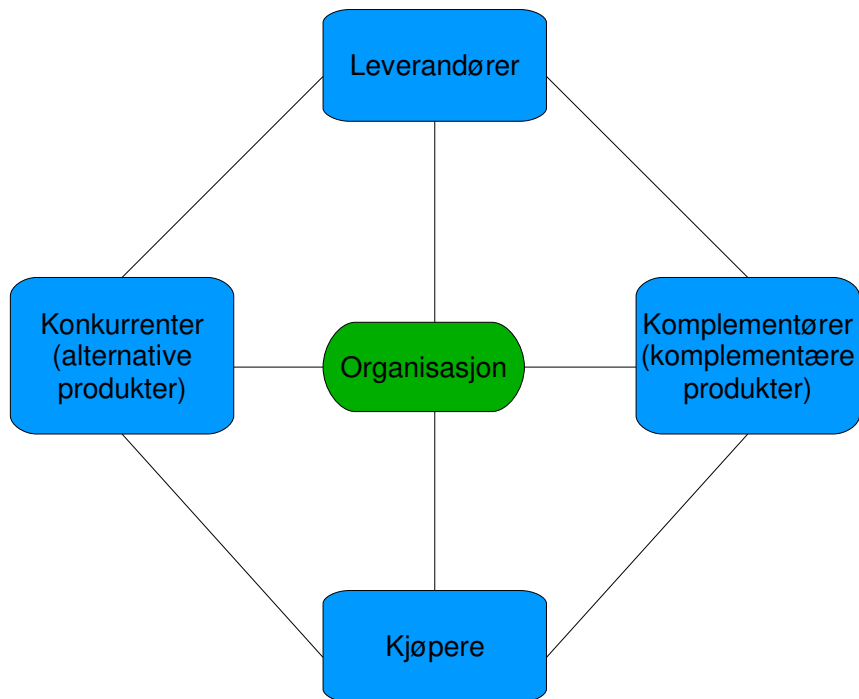
- *Leverandørgruppen er dominert av få bedrifter og er mer konsentrert enn bransjen den selger til.*
- *Leverandørene slipper å konkurrere med substitutter til bransjen.*
- *Leverandørens produkt er en viktig produksjonsfaktor i kundens bedrift.*
- *Leverandørgruppens produkter er differensierte eller bygd opp av byttekostnader.*
- *Leverandørgruppen kan tenkes å integrere fremover (vertikal integrasjon).*

2.1.2.6 Verdinettsmodellen

I følge Roos et al.. er det en svakhet med modellen at den ble utviklet på 80-tallet, i en tid da bransjenes utvikling var mer stabil og forutsigbar enn i dag. Ytterligere svakheter er at modellen forutsetter et perfekt marked og kun gjelder enkle markedsstrukturer. Den er derfor lite anvendelig for mer komplekse industrier. Strategier som strategiske allianser, virtuelle bedriftsnettverk og bedrifter i felles verdikjede er oversett i modellen. Roos et al.. forklarer årsaken til at bedrifter etablerer slike relasjoner ut fra tre teoretiske perspektiver:

1. *Transaksjonskostnader*
2. *Ressursavhengighet*
3. *Organisasjonslæring*

Med andre ord inngås strategiske allianser for å senke transaksjonskostnadene, styrke bedriftens konkurranseposisjon og for at organisasjonen skal lære mer. Et tillegg til modellen er utviklet av Brandenburger og Nalebuff i 1996 (Roos et.al, 2010). I deres modell er begrepet *samkonkurranse* innført. Enkelt forklart handler denne modellen om at to eller flere aktører samarbeider for å oppnå tilgang til et større marked og så konkurrerer om den innbyrdes fordelingen av markedet. De samarbeider altså for å gjøre kaken større, og konkurrerer når den skal deles opp. Verdinettsmodellen er vist i figur 2.2.



Figur 2.2 Verdinettnettverk (Roos et al., 2010)

Komplementører i verdinettnettverket har en motsatt virkning på kjøperes betalingsvilje og leverandørenes prisnivå enn konkurrenter har. Når kundene har produktene til de konkurrentene som er komplementører, har de større vilje til å kjøpe ditt produkt enn fra tradisjonelle konkurrenter. Hvis kundene har produktene til de konkurrentene som har alternative (substituerbare) produkter, reduseres kundenes vilje til å kjøpe ditt produkt. Eksempler på komplementører er British Airways og Air France som kompletterer hverandre på FOU-kostnader til Airbus og Boeing, mens de konkurrerer på landingstider og terminalutganger (Roos et al., 2010).

2.1.3 Betydningen av bedriftens ressurser

Konkurranseskraftperspektivet er ikke alene nok til å forklare hva som påvirker en bedrifts mulighet til å oppnå konkurransefortrinn. Det har etter hvert også blitt klart at bedriftens ressurser, både materielle og immaterielle, har stor betydning for en bedrifts potensiale.

En god strategi for å sikre en bedrift konkurransefortrinn skal ikke kunne kopieres av konkurrenter. Det er derfor viktig at ressursene som strategien baseres på har bestemte egenskaper, de må være:

- *Verdifulle*, gi bedriften muligheter den ellers ikke ville hatt.
- *Sjeldne*, i markedet og blant konkurrentene.
- *Ikke lett å imitere*, slik at konkurrentene ikke uten videre kan tilegne seg slike.
- *Ikke lett å erstatte med substitutter*, slik at konkurrenter kan bruke en annen ressurs.

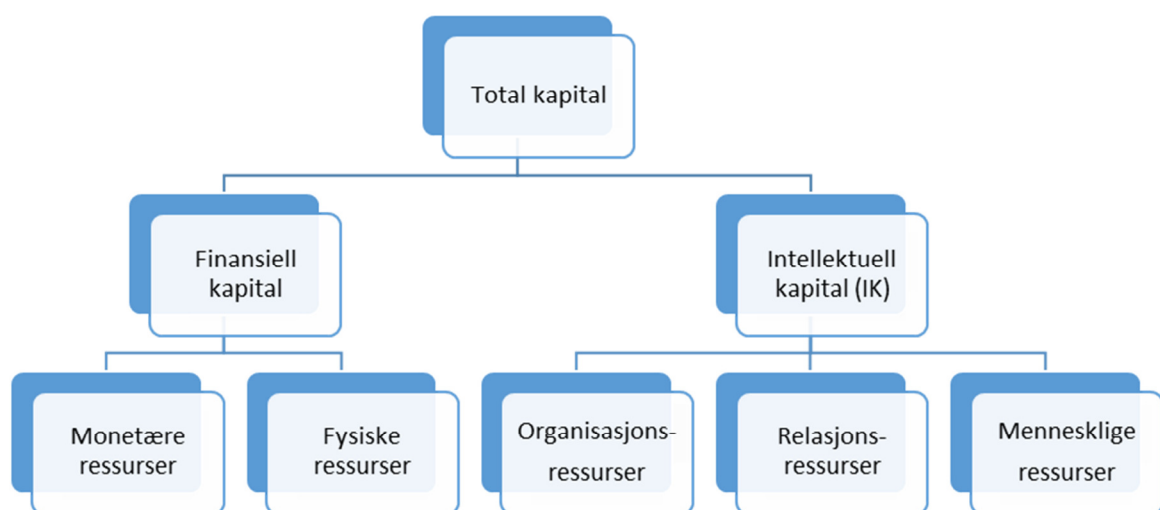
En bedrifts immaterielle ressurser, også kalt intellektuell kapital, deles inn i tre hovedkategorier:

- *Menneskelige ressurser*, de ansattes kompetanse og ferdigheter
- *Organisasjonsressurser*, renommé, kultur, prosesser, systemer og strukturer
- *Relasjonsressurser*, relasjoner med kunder, leverandører og partnere

De totale ressursene i en bedrift omfatter også:

- *Fysiske ressurser*, bygninger, maskiner og lokaler
- *Monetære ressurser*, inntekter sett i sammenheng med tilgang til kapital, pengebruk, kundefordringer og leverandørgjeld

Dette kan illustreres slik:



*Fig 2.3 Intellektuell kapital i forhold til øvrige ressurser i bedriften
(Peppard og Rylander i Roos et al., 2010:106)*

En bedrifts intellektuelle kapital, som tilsvarer bedriftens immaterielle ressurser omfatter de menneskelige ressurser, samt organisasjons- og relasjonsressursene. Med unntak av FOU, patenter, varemerker og goodwill er dette ressurstyper som ikke blir synliggjort i bedriftens finansregnskap. Likevel er disse en viktig del av ressursbeholdningen for å skape verdier. Selv om dette er immaterielle ressurser så er de sammen med deres kvantitet og kvalitet avgjørende for bedriftens evne til å nå sitt strategiske mål. De immaterielle ressurser settes i sammenheng med, og utgjør en del av selskapets total kapital.

Også i det ressursbaserte perspektivet tas det hensyn til eksterne forhold, men det vektlegges i større grad hvilke spesielle fortrinn organisasjonen har og deretter velger bedriften sitt marked ut fra perspektivet som er «*innenfra og ut*». Det er likevel ikke slik at de to perspektivene «*utenfra og inn*» og «*innenfra og ut*» står i direkte motsetningsforhold til hverandre og de anvendes derfor også i kombinasjon i strategiske prosesser (Jakobsen & Thorsvik, 2011:40).

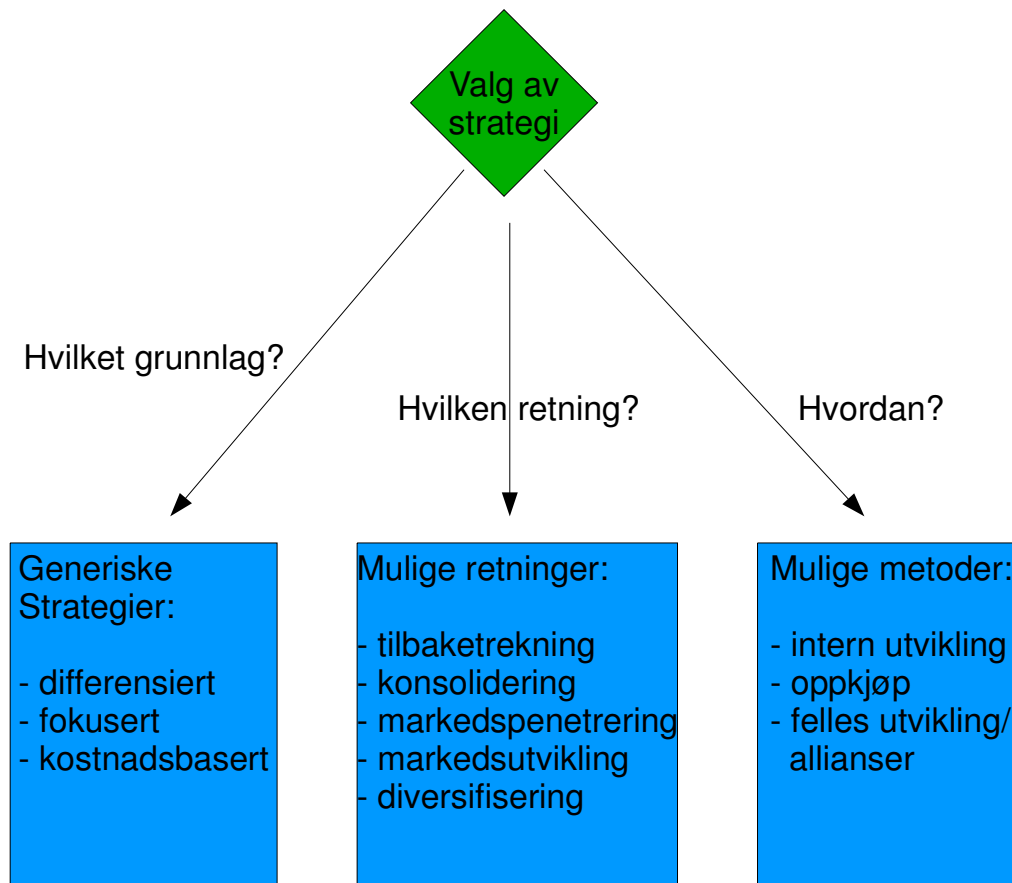
Den intellektuelle kapitalen som bedrifter innehar er grunnlaget for bedriftens evne til å skape innovasjoner og etablere konkurransefortrinn, hvilket igjen er grunnlaget for bedriftens overlevelse på lang sikt. Denne kapitalen (IK) lar seg ikke kvantifisere i finansregnskapet, og bidraget til avkastningen av den inngår som en del av bunnlinjen i resultatregnskapet. Videre vil den inngå i verdsettingen av selskapet gjennom kursen på aksjene i selskapet.

Organisasjonsressursene omfatter selskapenes renommé, kultur, prosesser, systemer og struktur. Relasjonsressursene handler om dens relasjoner i omgivelsene som kunder, leverandører og partnere. De menneskelige ressursene er evnen til å skape innovasjon, kompetanse, ferdigheter, tilpasningsdyktighet og intellektuell kapasitet (Roos et al, 2010 : 105).

2.1.4 Valg av strategi

Hvilke mulige alternativer en bedrift har for valg av strategi er en del av bakteppet for å forstå hva som gjør at samarbeid oppstår. Tre aspekter er vesentlig for å komme frem til aktuelle strategiske alternativer (Roos et al, 2010):

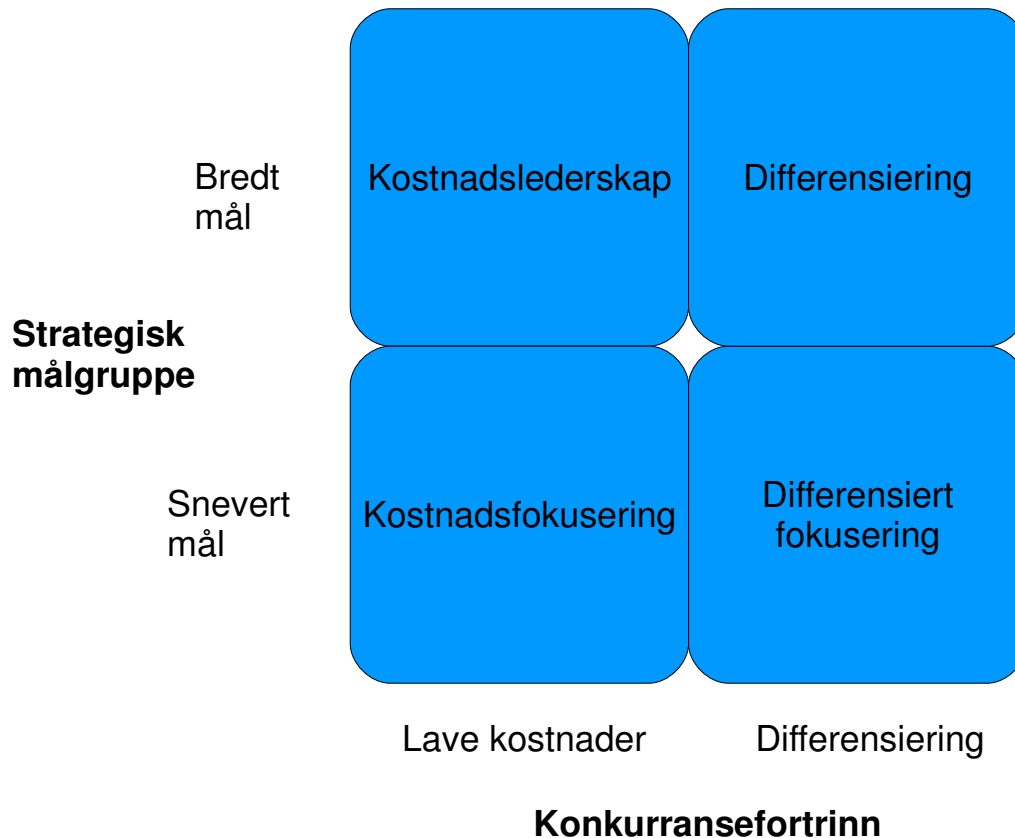
- *Generiske strategier:* Strategisk grunnlag for posisjon i markedet.
- *Mulige retninger:* Hvordan bedriften forholder seg marked og produktutvikling.
- *Mulige metoder:* Hvordan gjennomføre valgt retning.



Figur 2.4 Valg av Strategi (G. Roosm.fl., 2010)

2.1.4.1 Generiske strategier

Michael Porters inndeling i tre typer generiske strategier gir en systematisk tilnærming til utforming av en bedrifts strategi (Roos et al., 2010). De tre generiske strategiene kan også kombineres, se fig 2.5.

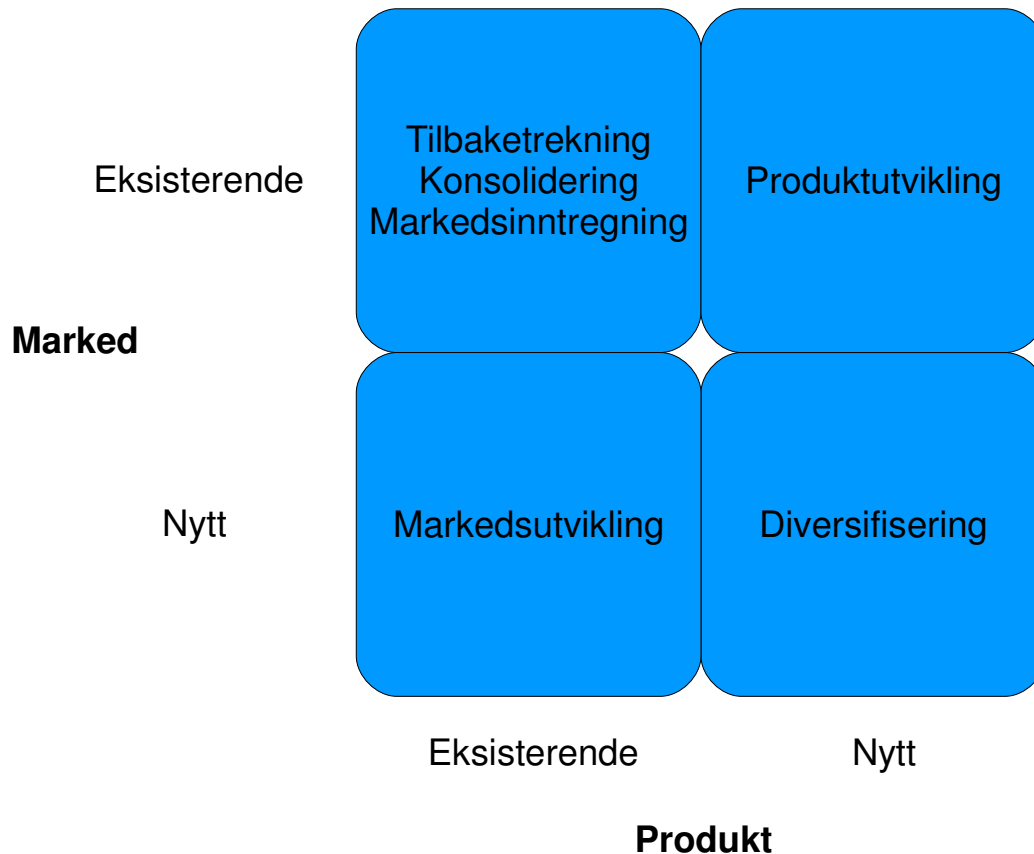


Figur 2.5 Generiske strategier (Roos et al., 2010)

- *Kostnadslederskap.* Dette innebærer at bedriften konsentrerer seg om å minimere driftskostnadene og med dette skape større marginer.
- *Differensiering.* Kjernen i differensiering er å tilby et produkt skiller seg fra konkurrentenes med hensyn til f.eks. produktegenskaper, teknologi eller varemerke slik at kundene er villig til å betale høyere pris.
- *Fokusering.* Ved fokusering satses på et eller noen få utvalgte markedssegmenter. Det kan for eksempel være en bestemt kjøpegruppe, et geografisk område eller bestemte produkter.

2.1.4.2 Mulige retninger

Ansoffs vekstmatrise gir en systematisk fremstilling av mulige strategiske retninger i et produkt-marked perspektiv (Roos et al., 2010).



Figur 2.6 Mulige retninger innen generiske strategier. (Roos et al., 2010)

- *Markedsinntregning, konsolidering og tilbaketrekning* er tre mulige strategier for bedrifter med eksisterende produkt i eksisterende marked. Markedsinntregning innebærer at bedriften søker å kapre markedsandeler fra konkurrenter i samme marked. Konsolidering innebærer at bedriften søker å holde sin markedsposisjon i det markedet den opererer innenfor, og med samme produkter. I et voksende marked ønsker bedriften da å vokse i takt med markedet.

- *Tilbaketrekning* innebærer å redusere satsing på eksisterende produkter i eksisterende markeder. Bakgrunnen er da ofte et ønske om å frigjøre midler for å kunne satse sterkere på andre områder.
- *Markedsutvikling* innebærer at bedriften søker å få innpass i nye markeder for eksisterende produkter og teknologi.
- *Produktutvikling* vil si videreutvikling av eksisterende produkter eller utvikling av helt ny produkter som markedsføres i eksisterende marked. Dette vil ofte være en følge av at eksisterende produkter ikke lenger er konkurransedyktige.
- *Diversifisering* innebærer at bedriftene søker å komme inn på nye markeder med nye typer produkter. Produktene kan være relatert til bedriftens eksisterende område, vi snakker da om relatert diversifisering. Bedriften kan også søke å komme inn på områder som ikke er beslektet med det eksisterende område bedriften opererer innenfor. Dette er urelatert diversifisering. Det vil imidlertid være store utfordringer knyttet til å gå inn på områder der bedriften har liten kunnskap fra før.

2.1.5 Strategiske samarbeid

Mintzberg definerer 10 forskjellige “skoler“ eller retninger innen strategisk ledelse; designskolen, planleggingsskolen, posisjoneringsskolen, entreprenørskolen, den kognitive skolen, læringsskolen, maktskolen, kulturskolen, omgivelsesskolen og konfigurasjonsskolen (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel, 1998). I samme bok, under «maktskolen», retter Mintzberg søkelyset mot datidens nye ord innen strategisk ledelse: “nettverk“, “joint ventures“ og “strategic sourcing“. I den forbindelse henviser han til en bok Elfring og Volberda jobbet med på samme tiden. De anså dette som så viktig at de foreslo enda en skole som de kalte “Boundary School“.

Mintzberg refererer til forskning på dannelse av strategi blant bedrifter i nettverk. På grunn av komplekse gjensidige avhengigheter argumenteres det med at det er nødvendig med en kollektiv strategi. Det hevdes at kollektive hensyn bør tillegges mer vekt enn konkurransehensyn. En variant av strategisk samarbeid er *strategisk “outsourcing“* der en bedrift kan velge å sette ut produksjon av komponenter som underleverandører kan gjøre mer lønnsomt.

I kapittel 2.2 har vi satt fokus på temaet samarbeid generelt og beskriver her ulike former for samarbeid og aktuell teori.

2.2 Samarbeid

Det globale markedet er i sterk endring, og i det skandinaviske markedet har det skjedd en rekke bedriftsoppkjøp og fusjoner de siste årene. Tendensen er at denne globaliseringstrenden vil fortsette i årene som kommer (Weiss, 2006). Valget for gjennomføring av strategiske retninger som beskrevet over står i prinsippet mellom *intern utvikling* og *samarbeid* (G.Roos m.fl., 2010).

Tradisjonelt har intern utvikling vært mest benyttet som metode. Samarbeid som metode gir mulighet for gevinst ved at kostnader til salg, distribusjon og informasjonsinnsamling kan deles på flere. Det samme gjelder kostnader til nye markeder og ny teknologi. Det kan være flere forskjellige grunner til at bedrifter velger å gå inn i allianser eller samarbeid. G. Roos (Roos, 2010:147) forklarer en strategisk allianse slik:

«En strategisk allianse blir dannet når to eller flere bedrifter blir enige om å kombinere sine ressurser og sin kompetanse for å nå et mål som de ikke kan nå på egen hånd.»

Allianser er i økende grad motivert av markedsmessig posisjonering (Nygaard, 2007), men det finnes flere typer samarbeid:

- I et *partnerskap* samarbeider bedriftene på like vilkår, og hver bedrift er partner i samarbeidet.
- *Nettverk* består av flere bedrifter som samarbeider om ett eller flere områder i verdikjeden. Dette er en samarbeidsform der bedrifter med felles interesser samarbeider for å oppnå større slagkraft.
- *Joint Venture* vil si at to eller flere bedrifter sammen starter et nytt selskap og samarbeider gjennom dette selskapet. Joint Venture er en eierskapsbasert allianse hvor partene investerer sammen i en ny bedrift. Pfeffer og Nowak har følgende definisjon (Lunnan, Nygaard, 2011:26):

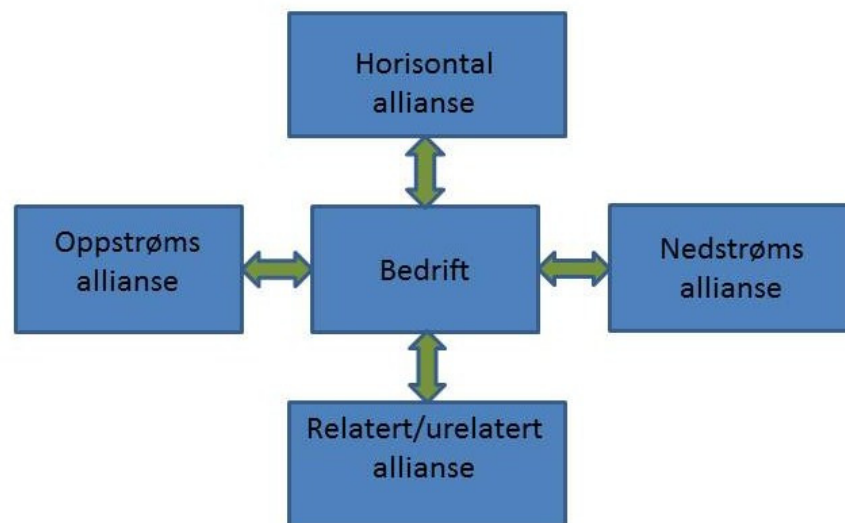
- «*Joint ventures*» kan defineres som legale og økonomisk distinkte organisatoriske enheter skapt av to eller flere bedrifter som kollektivt investerer kapital og andre ressurser for å nå strategiske mål.» Eierskapet i joint venture skiller seg fra eierskap i øvrige bedrifter med flere eiere fordi det er synlige og aktive eiere, og eierbedriftenes behov må ivaretas. Dette gir grunnlag for konflikt og partene kan utøve og kontrollere eierskapet gjennom sin eierandel. Ulik eierandel gir mulighet for kontroll for den dominerende eier. Innflytelse på beslutninger i en joint venture organisasjon kan også oppnås ved operasjonell kontroll, og slik påvirkning behøver ikke være knyttet til eierandel. Operasjonell kontroll kan opparbeides ved at man har kontroll på hvem som rekrutteres til lederstillinger i alliansen. Dersom en av partene i en joint venture har bedre ressurser på områder som brukes i en spesifikk aktivitet, så kan dette medføre spesifikk kontroll på aktiviteten fordi den utføres i nært samarbeid til partneren.
- *Franchising* innebærer at franchisetakeren driver sitt eget selskap men forplikter seg til å følge retningslinjer fra franchisegiveren mht distribusjon av produkter.
- *Lisensiering* som samarbeidsform innebærer at lisensgiver inngår avtale med en lisenstaker om at denne får lov å produsere og selge et produkt med lisensgiverens teknologi.
- *Oppkjøp* av en bedrift kan anses som en radikal variant av samarbeid.

I følge Haugland (2004) utgjør ulike samarbeidsformer en stadig større del av bedrifters markedsverdi. Dette kan i enkelte tilfeller utgjøre en stor del av den samlede verdien i en bedrift, og det er eksempler på at samarbeidsformer utgjør opp mot 40 % (Kalmbach & Roussel i Haugland, 2004).

Årsaken til at ulike former for samarbeid etableres kan være at bedriftens egne forutsetninger med hensyn til kompetanse og ressurser kan sette begrensninger for utvikling, og det kan da være naturlig å søke samarbeid med andre bedrifter for å utvikle bedriften videre.

2.2.1 Samarbeidets retning

Nygaard definerer *allianser* som alle typer samarbeid (Nygaard, 2007), og allianser kan etter vår mening benyttes som et samlebegrep på struktureringen over. Retningen på samarbeidet sier noe om samarbeidet er rettet mot kunder, leverandører, konkurrenter eller bedrifter i andre bransjer. Her skiller man mellom *nedstrømsallianser*, *oppstrømsallianser*, *horisontale allianser* og *relaterte/urelaterte allianser*, som vist i fig 2.7.

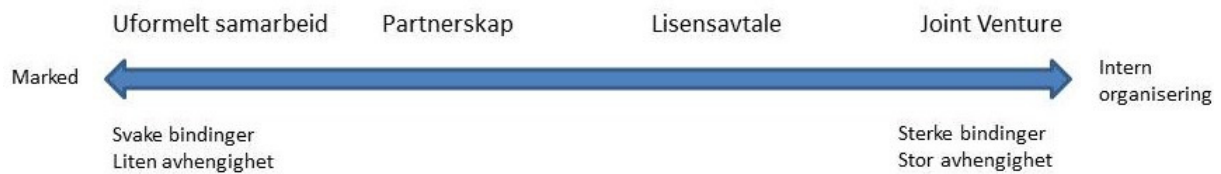


Figur 2.7 Samarbeidets retning. (Haugland, 2004)

- En *horisontal allianse* er samarbeid mellom bedrifter på samme nivå i verdikjeden.
- En *nedstrøms allianse* vil typisk være en allianse med kunder
- En *oppstrøms allianse* vil være en allianse med en leverandør
- En *relatert/urelatert allianse* vil ofte være et ledd i en diversifiseringsstrategi, og som tidligere nevnt vil en relatert allianse ligge nær opptil egen virksomhet, men en urelatert vil være satsning i en annen bransje enn det bedriften normalt holder på med.

2.2.3 Samarbeidets form og antall

En annen dimensjon med samarbeid er å se på hvilke bindinger og avhengighet de ulike samarbeidsformene representerer. Samarbeidets form og bindinger mellom bedriftene som inngår i samarbeidet kan illustreres med følgende figur (Haugland, 2004:21):



Figur 2.8 Samarbeidets form (Haugland, 2004)

Et uformelt samarbeid mellom 2 bedrifter kan f.eks gjelde årlig deltakelse på en messe der bedriftene deler på utgiftene, men samtidig markedsfører begge bedriftene. Dette samarbeidet har svake bindinger utover det rent praktiske. I andre ytterkanten av skalaen finner vi *Joint Venture* som er en juridisk inngått økonomisk samarbeidsavtale som drives i fellesskap av to eller flere parter, gjerne i form av et foretak.

En tredje dimensjon med ulike samarbeidstyper er hvor mange bedrifter som inngår i samarbeidet. Når det er snakk om 2-4 bedrifter snakker man gjerne om *samarbeid, strategisk allianse, partnerskap eller leverandørrelasjoner*. I nettverk eller kjeder er det gjerne snakk om flere, gjerne 4-10 bedrifter, og i enkelte tilfeller enda flere enn dette (Haugland, 2004).

Positiv gjensidig avhengighet og tillit som styringsmekanisme er viktige faktorer i et samarbeid. I tillegg har disse faktorene sammenheng med en del andre suksessfaktorer for at et samarbeid skal bli vellykket (Haugland, 2004):

- *Samarbeid på strategisk viktige områder*
 - Her er potensialet størst og det vil være i alles interesse at samarbeidet bærer frukter, og at bedriftene utvikler seg positivt. På denne måten vil også gjensidig avhengighet utvikles.
- *Investér i samarbeidet*
 - Samarbeider man strategisk vil det også bidra til at man investerer i samarbeidet i form av tid, kompetanse og kapital og gir det prioritet. Dette gir tettere knytning mellom partene.

- *Alle partene må ha verdifulle bidrag*
 - Det må være en viss balanse i bidragene fra partene i samarbeidet. Bidragene kan med fordel være komplementære.
- *Begynn nøkternt og la samarbeidet utvikle seg gradvis*
 - Å utvikle et samarbeid skjer gradvis og er en langsiktig prosess.
- *Åpen kommunikasjon*
 - Samarbeid er koordinering av aktiviteter og tett kommunikasjon er viktig. Mangel på åpenhet signaliserer mangel på tillit.
- *Tillit og personlige relasjoner.*
 - Et samarbeid vil omfatte problemløsning av ulik karakter, og personlige relasjoner samt tillit er viktig for at problemer som oppstår underveis blir håndtert på en konstruktiv måte.

2.2.4 Fallgruber og problemområder ved samarbeid

I forbindelse med allianser i form av fusjoner er det følgende fallgruber (Nygaard, 2007):

- *Ledelsen* i bedriftene tenker mer på roller og posisjoner enn fokus på forretninger, kunder og ansatte. Interne prosesser får for mye fokus på bekostning av markedsfokus.
- En allianse i form av en fusjon vil alltid medføre *usikkerhet* og behovet for *informasjon* fra ledelsen til de ansatte er stort. Mangel på informasjon og usikkerhet skaper konflikter som tar prosessfokus.
- Dette kan også uttrykkes som at «*utrygghet og usikkerhet er fusjonens faste følgesvenn*» (Anita Ekwall i Weiss, 2006:41). Det er derfor viktig å fokusere på tillit både i forkant og under en fusjon. *Usikkerhet rundt roller* kan medføre at sentrale nøkkelpersoner slutter i en kritisk fase, med den konsekvens at viktig kunnskap går tapt.
- I selskaper som fra utsiden ser helt like ut kan det være helt ulike organisasjonskulturer, verdier og normer. *Kulturell ulikhet* mellom bedriftene som inngår i en fusjon øker transaksjonskostnadene og medfører økt sannsynlighet for konflikter. Lederne av de samarbeidende virksomhetene må tolke og forstå de nye omgivelsene, og sette seg inn i kulturelle ulikheter for å redusere konfliktrisiko, og for å øke sannsynligheten for at samarbeidet skal bli vellykket.

Følgende modell (Bird og Osland i Weiss, 2006) beskriver nødvendige ferdigheter når man har med medarbeidere, samarbeidspartnere og overordnede med ulik kulturell bakgrunn:

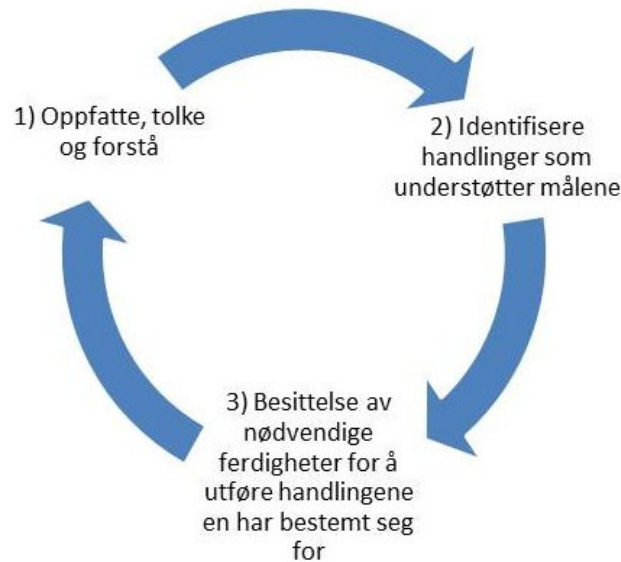


Fig 2.9 Ferdigheter som kreves ved ulik kulturell bakgrunn (Bird & Osland i Weiss, 2006)

Disse 3 fasene i ferdighetsmodellen kan beskrives som følger:

- **Første fase** – *oppfatte, tolke og forstå.*
 - Det viktige her er forståelsen av organisasjonenes behov etter fusjonen, oppkjøpet eller at samarbeidet er etablert. Det stiller krav til gode kartleggingsferdigheter hos lederne, og egenskaper som ydmykhet, nysgjerrighet, integritet og utholdenhet fremmer evnen til kartlegging.

- **Andre fase** - *Identifisere handlinger som understøtter målene.*
 - I denne fasen må det etableres en visjon, og det må defineres målsetninger og hvilke resultatkrav man har til samarbeidet. For å kunne gjøre dette på en god og grundig måte kreves det at man kjenner bedriftens historie og verdier, og setter seg inn i hva som har vært prøvd av endringer tidligere.

- **Tredje fase - Kyndig utførelse av handlingene man bestemmer seg for.**
 - Her skal verdier, visjoner og målsetninger transformeres til handling, og ledere med gode kommunikasjonsevner, og som skaper tillit, er viktig og medvirker til å skape et godt samarbeid og nettverk.

Et vellykket samarbeid forutsetter at man makter å gi slipp på noe av selvstendigheten til fordel for synergier i form av deling av kunnskap, ny kompetanse, tilgang til ny teknologi og deling av kostnader ved inntredelse i nye markeder (Roos m.fl, 2010).

Et problemområde ved samarbeid er at det dannes *stereotypier*, dvs det dannes oppfatninger av hvilket budskap og hensikt man tillegger bedriften man samarbeider med. Medlemmene av samme bedrift kan i slike tilfeller bli oppfattet som ensartet framfor at man vektlegger individuelle egenskaper og kvalifikasjoner hos den enkelte. En slik «oss» og «de»-mentalitet innvirker negativt på samarbeidet og kan i ytterste konsekvens medføre samarbeidsbrudd (Weiss, 2006).

Det å inngå allianser er forbundet med en viss risiko for å ikke lykkes i samarbeidet. En av våre respondenter uttrykte det slik i forhold til det å inngå et samarbeidsprosjekt, som i dette tilfellet var fusjon:

«Vi vet jo det at fusjoner er veldig vanskelige, og at det er ikke så mange som lykkes med dette egentlig, og det er skremmende se hvor mange som ikke får det til.»

Det er gjennomført studier av samarbeid i form av allianser og en av disse er gjennomført av professor Randi Lunnan sammen med Sven A Haugland ved Handelshøyskolen BI www.forskning.no. Resultatene av undersøkelsen er publisert i tidsskriftet Strategic Management Journal. Undersøkelsen omfatter studie av 100 strategiske allianser som er forsket over en tidsperiode på 5 år. Hovedtrekkene i denne studien viser at 1/3 av alliansene var opphørt i løpet av de fem første årene. Noe av forklaringen på dette er at de var opprettet for å ivareta et tidsbegrenset formål. Men undersøkelsen viste også at 25 % av alliansene var opphørt før avtaleperioden for alliansen var utløpt, hvilket betyr at disse kan påstås å være en mislykket allianse. De allianser som kan karakteriseres som mislykkede er ferske allianser eller av en slik art at de oppleves å ha mindre strategisk betydning for partene.

Måling av hvorvidt en allianse er vellykket eller ikke kan gjøres på flere måter, ved å måle nettoen av bidraget fra alliansen, vekst, nye produkter, ny kompetanse eller etablering i nye markeder.

I følge undersøkelsen er det i innledningsfasen viktig at partene kan bidra med komplementære og strategisk viktige ressurser. Det kommenteres videre i undersøkelsen at det er ikke de samme faktorene som er viktig for å lykkes med samarbeid på kort sikt som de som er viktig til å få alliansen til å fungere over lengre tid. En allianse som har slitt i starten kan utvikle seg positivt hvis det investeres i menneskelige ressurser og man viser fleksibilitet til å kunne tilpasse seg endring. Forskningen viser også at endring i ledelsen hos en av samarbeidspartnerne over tid har negativ påvirkning på alliansen.

2.3 Teoretisk modell av strategisk samarbeid

Vår problemstilling er:

Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?

Vi har gått gjennom det teoretiske fundamentet for *strategi* og *samarbeid* som er sentrale elementer i vår problemstilling. For å kunne analysere data fra våre casebedrifter har vi funnet det nødvendig å utvikle en teoretisk modell der sammenhengen mellom elementene i problemstillingen synliggjøres, jfr fig 2.10.

2.3.1 Beskrivelse av modellen

Som det fremgår av problemformuleringen er vi interessert i å undersøke effekten av ressursene som bringes inn i samarbeidet. Vi fokuserer også på etablering av samarbeidet. Det vil si hva de enkelte ressursbidrag har å si for hvordan samarbeidet i det hele tatt kommer i stand, og hvordan det fungerer underveis.

Et strategisk samarbeid kan typisk være motivert ut fra at bedriftenes ressurser utfyller hverandre på en slik måte at de samlet oppnår konkurransefortrinn i henhold til det ressursbaserte perspektivet. Vi vil i vår undersøkelse først og fremst se på om de enkelte ressursbidragene har betydning for samarbeidet. Dette er selvfølgelig også en forutsetning for at resultatet blir som forventet.

Ressursbidragene er de ressurser hvert enkelt selskap innehar og som har reell verdi for samarbeidet. I denne sammenheng er ikke bare fysiske ressurser av interesse, men også immaterielle ressurser som for eksempel spisskompetanse, fysisk beliggenhet, renommé, etc. Det er også av interesse hvor mye det enkelte selskap legger inn av tid, kostnader og engasjement underveis for å sikre at samarbeidet fungerer.

Under vår analyse er det av interesse å finne ut om det er egenskaper ved ressursbidragene som medvirker til at samarbeidet blir valgt og etablert.

Det kan blant annet være aktuelt å se på hvor mye ressurser hver enkelt partner bidrar med, altså hvordan fordelingen av ressurser, eller balansen, er i samarbeidet.

Vi antar at et godt fungerende samarbeid innebærer at de enkelte samarbeidspartnere har utviklet gode relasjoner. Vi tenker da på at det er en viss åpenhet og informasjonsutveksling mellom samarbeidspartnerne, basert på tillit som etter hvert opparbeides.

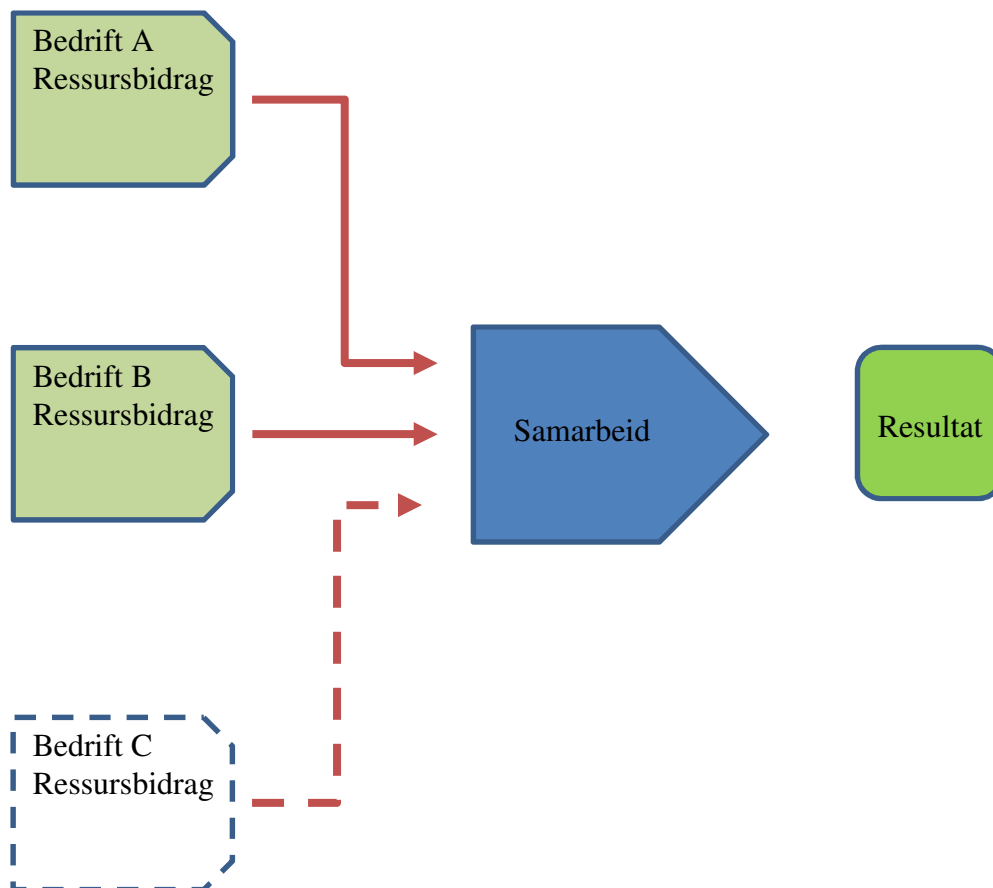


Fig 2.10 Modell av strategisk samarbeid

2.3.2 Utdyping av problemstilling ved hjelp av modell for strategisk samarbeid

Modellen over har til hensikt å gi en forenklet fremstilling av et strategisk samarbeid der de sentrale elementene i vår problemstilling er en del av modellen. Vi vil forsøke å belyse problemstilling sett i sammenheng med det teoretiske grunnlaget som er gjennomgått i de forgående kapitler.

Vi antar at bedriftene vi undersøker har tatt bevisste valg om å inngå samarbeid. I henhold til teorien som er gjennomgått om strategi, vil vi som en del av vår analyse se nærmere på bedriftenes *strategiske posisjon* før samarbeidet ble etablert. Det er i så måte aktuelt å vurdere om det kan ha vært forhold ved bransjestrukturen som har motivert bedriften for å oppsøke samarbeid. Her er det naturlig å ta utgangspunkt i konkurransekraftperspektivet med Porters modell for de fem kreftene som kan påvirke konkurransesituasjonen, se figur 2.1. Når vi forholder oss til teorien er det å forvente at bransjestrukturen har betydning for hvilke strategiske valg de enkelte bedriftene tar. Ved å se nærmere på hver enkelt case, vil vi kunne danne oss et bilde av bransjestrukturen med tilhørende konkurransesituasjon. I dette bildet må vi også få med oss hvilke påvirkningskrefter som kan ha spilt en rolle i hver enkelt case.

I tillegg til bransjestruktur og konkurransesituasjon, forventer vi at bedriftens beholdning av ressurser sett i forhold til bedriftens strategi kan medvirke til at en bedrift vurderer å inngå samarbeid med andre bedrifter. I henhold til det ressursbaserte perspektivet er det avgjørende for å konkurrere i et marked, at en bedrift er i besittelse av ressurser som setter bedriften i stand til å produsere varer og tjenester i det aktuelle markedet, altså verdifulle ressurser. Samtidig er det en fordel at ressursene ikke er av en slik karakter at alle konkurrenter lett kan skaffe seg de. De må altså være sjeldne og ikke lett imiterbare. Helst bør ikke konkurrentene heller kunne tilby alternative varer og tjenester som er like gode, substitutter. Vi ser for oss at våre bedrifter er i besittelse av riktig type ressurser for å utvikle seg i den valgte strategiske retning, men at de ved å inngå samarbeid kan få tilgang til nye ressurser som kan bidra til å styrke bedriftens muligheter innen det aktuelle markedsområdet.

Våre caser representerer flere forskjellige samarbeidsformer som leverandørsamarbeid, samarbeid om kontrakt, deltakelse i nettverk og fusjon.

Dessuten inneholder casene forskjellige samarbeidsretninger. Samarbeid med leverandører i en av casene, er et eksempel på en vertikal allianse mens vi har flere eksempler på horisontale allianser. De ulike samarbeidsformene medfører også at hvor sterke bindingene er kan variere fra case til case.

I vår analyse av problemstillingen kommer vi til å ta for oss casene enkeltvis og beskrive de i forhold til den gjennomgatte teorien for strategi og samarbeid. Med beskrevet strategisk utgangspunkt for hvert case vil vi så fokusere på å få frem hvilke av ressursene for hver av samarbeidspartnerne som kan ha hatt betydning for etablering av samarbeidet - *ressursbidragene*. Ved å kategorisere ressursbidragene ønsker vi å få frem eventuelle likheter eller forskjeller med hensyn til hvilken type ressurser som har hatt betydning for de forskjellige casene. Siden våre caser representerer to forskjellige bransjer og flere forskjellige samarbeidsformer, er det også interessant å se om vi finner eventuelle likheter.

Etter den beskrevne gjennomgang av ressursbidragenes betydning for at de aktuelle samarbeidene har blitt inngått, vil vi vurdere om det er mulig å finne forhold ved ressursbidragene som har hatt betydning for hvordan samarbeidet har utviklet seg. Med dette mener vi om samarbeidet har fungert bra eller dårlig, og om det er egenskaper ved ressursbidragene som kan ha påvirket til dette. Eventuelle likheter eller forskjeller på tvers av casene og bransjene er naturligvis også interessant i denne sammenheng.

3. Bruk av metode i forskningsoppgaven

«Før jeg ved, hva jeg skal undersøge, kan jeg ikke vite, hvordan jeg skal gjøre det.»
(Jette Fog i Holme og Solvang 1996:79)

Et forskingsprosjekt dreier seg om å gjøre vitenskapelige undersøkelser av virkeligheten. Metode er en fremgangsmåte for å fremskaffe empiri, det vil si data om virkeligheten og metodebruk blir verktøyet for å beskrive og kartlegge virkeligheten slik denne oppfattes (Jacobsen, 2005).

I videste betydning har metode derfor til hensikt å fremskaffe ny kunnskap, og metoden er den systematiske fremgangsmåten som anvendes for å fremskaffe informasjon om virkeligheten slik denne oppfattes. Det er dette som utgjør empirien i prosjektet. Av dette følger at det er skissen til problemstilling, og videre den endelige formuleringen av problemstillingen, som er styrende for hvilken metode som er best egnet til å svare på de spørsmål som skal besvares.

Det må foretas en vurdering av hva som er den mest ideelle metode, men nytteverdien må vurderes i forhold til det som er gjennomførbart i forhold til de ressurser (tidsbruk, økonomisk ramme, tilgjengelige objekter og tidsramme) som en har til disposisjon i forsknings-situasjonen.

3.1 Tilnæringsmåter til valg av metode

Med utgangspunkt i problemstillingen må det skapes et *forskningsdesign*, og dette handler om hvordan undersøkelsen planlegges og gjennomføres. Etablering av forskningsdesign kan vurderes ut fra to dimensjoner. Den ene betraktningen er spørsmålet om hvordan vi tilnærmer oss det fenomenet vi skal undersøke, eller hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen på.

Undersøkelsesopplegget kan for det første formes slik at det undersøkes få variabler hos mange enheter - undersøkelsen får da et *ekstensivt design*, og dette betegnes også som utvalgsundersøkelser. Et ekstensivt design er hensiktsmessig for å få frem en mer nøyaktig beskrivelse av utbredelsen og sammenhengen av fenomenet med andre variabler og hvordan fenomenet fremstår i ulike kontekster. Dette gir mulighet for at en kan generalisere funnene til også å gjelde for flere enn de som inngår i utvalget.

Alternativt har man et *intensivt design* hvor spørsmålet er om det skal undersøkes mange variabler for å få frem så mange detaljer som mulig av et fenomen. Ved et intensivt forskingsdesign går man mer i dybden på utvalgsenheter og en får derfor frem mer detaljerte data for å fremskaffe et bilde av helheten ved fenomenet. Det intensive forskingsdesignet tar sikte på å både synliggjøre individuelle ulikheter ved et fenomen, men også å få frem likheter mellom disse (Jacobsen, 2005). Dette blir dermed en avgjørelse om hvorvidt vi skal undersøke i dybden eller om vi skal undersøke bredt, og ved vurderingen må det tas hensyn til hvilke ressurser en har til disposisjon i arbeidet.

Den andre dimensjonen ved valg av forskingsdesign handler om hvorvidt de undersøkelser som skal gjennomføres tar sikte på å beskrive eller forklare et fenomen. Forklaring er forskjellig fra en beskrivelse ved at det fordrer mer enn å bare kunne beskrive et fenomen. Et beskrivende design, som også omtales som et *deskriptivt design*, kan være studier som gir en beskrivelse av situasjonen på et gitt tidspunkt, utviklingen i et utvalg over tid, utvikling i en spesiell gruppe over tid eller utviklingen hos enkeltpersoner over tid. Det forklarende, eller *kausale design*, forutsetter en beskrivelse av ulike forhold, men det søker også å få frem et svar på hvorfor noe skjer. På denne måten søker en i forskingsarbeidet å forklare årsak- og virkningsforhold på et fenomen (Jacobsen, 2005)

I det følgende vil vi beskrive hvordan vi har tilnærmet oss arbeidet med oppgaven og herunder hvordan vi har tenkt å gi svar på vår problemstilling, og å begrunne vårt valg av fremgangsmåte.

Vi har utarbeidet flere utkast til problemstilling, og noen av disse utkastene har favnet så vidt at vi har sett at spørsmålene vanskelig lar seg besvare med de ressurser som vi har til rådighet. Problemstillingen vår endte derfor til slutt opp med:

«Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?»

Hensikten med vår oppgave er gjennom teori og egne undersøkelser å få dypere kunnskap om hvorfor bedrifter inngår samarbeid, og hvordan de ulike former for samarbeid kan organiseres. Gjennom arbeidet med oppgaven og de undersøkelser som vi har gjennomført har vi derfor et ønske om å forklare hvilke typer samarbeid som kan etableres, og på hvilken måte dette gjøres på og med hvem det samarbeides, og videre hvorfor det oppstår ønske et om samarbeid.

Vi har i betraktet problemstillingen ut fra to dimensjoner ved valg av undersøkelsesopplegg. Den en dimensjonen er at vi mener at den har karakter av å være en av en uklar problemstilling og den andre er at den er av forklarende art (Jacobsen, 2005). Dette begrunner vi med at vi har hatt en forestilling om at ulike former for realisert samarbeid mellom bedrifter er en følge av at deltakerne har som mål å styrke sin konkurranseposisjon ved å komplementere og utnytte det samlede ressursgrunnlaget. Derfor har vi funnet det formålstjenlig for vårt arbeid med oppgaven å ha et intensivt forskingsdesign (Jakobsen, 2005).

Hvis hensikten med undersøkelsen hadde vært å kunne foreta en generalisering, så ville et ekstensivt undersøkelsesopplegg med mange undersøkelsesenheter og få variable vært å foretrekke. Vi har ikke hatt som primært mål at resultater fra vår undersøkelse skal la seg generalisere. Vårt ønske er at bidraget fra oppgaven skal være at vi fremskaffer etablert teori som gir oss økt kunnskap om muligheter for de ulike samarbeidsformer som kan etableres, og å fremskaffe empiri fra realisert samarbeid. Derfor har tanken vår vært at arbeidet skal gi oss generell kunnskap om temaet samarbeid i næringslivet, og at det også skal kunne gi den enkelte av oss mulige innspill til strategivalg for de bedrifter som vi er engasjert i. På denne måten forsøker vi til en viss grad å oppnå et resultat av arbeidet som er overførbart, og dermed gir det eksternt gyldighet og relevans.

Et intensivt forskingsdesign passer dersom formålet med undersøkelsen er å fremskaffe en helhetlig forståelse av bestemte forhold med mange variabler (Halvorsen, 1997). Det er dette som vi mener er formålet med å gjennomføre undersøkelsen i vårt tilfelle.

Vi har videre hatt en forestilling om at det er ulike valg som kan gjøres med hensyn til hvilken retning et ønske om samarbeid kan ta. Derfor ønsker vi også finne forklaring på hvilke faktorer det var i den konsensus som et utvalg av bedrifter befant seg i som førte til at tanken om et samarbeid oppsto. Vi ville søke etter å kunne gi en forklarende forståelse av de handlinger som leder til samarbeid og å tolke de bakenforliggende motivene for dette.

Vårt arbeid med masteroppgaven har hatt som formål å forklare ulike realiserte samarbeidsformer og sette dette inn i en analytisk ramme. Oppgaven tar ikke sikte på å forklare problemstillingen ved å kvantifisere sammenhenger i ressursbidrag mellom ulike variabler. Vi har i begrenset grad anvendt tallstørrelser, men offisielle regnskapsdata er kortfattet presentert for å gi et bakteppe for de objekter som omfattes av vår undersøkelse (Andersen, 2013).

Det er to strategier for datainnsamlingen som kan anvendes for å få kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2005). Den ene strategien er *induktiv*, hvor en fremskaffer empiri og omdanner dette til teori. Denne måten å frembringe informasjon om virkeligheten på innebærer at en har en åpen holdning til søken etter data og samler inn mest mulig relevant informasjon for deretter å systematisere denne. Med dette perspektivet på etablering av empiri så tenker en at teorier skal dannes av observasjoner av virkeligheten.

En annen strategi er at man med bakgrunn i tidligere empiri og teorier har etablert forventninger om hvordan virkeligheten er, og deretter innhenter en data for å teste om dette er i samsvar med virkeligheten. Dette er den *deduktive tilnærmingen*, og det er på denne måten vi har forankret vårt arbeid med oppgaven, fordi vi har tatt utgangspunkt i ressursteori og teori som omhandler konkurransefordeler. Den deduktive tilnærmingen kan ha en svakhet ved at man bare søker etter informasjon som støtter opp om den etablerte forventningen som vi hadde på forhånd.

Vi har flere ganger justert vår problemstilling og dette har også medført at vi også har måttet supplere det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

Ved valg av undersøkelsesmetode må en utover tilnæringsmåte og problemstilling også ta hensyn kompetanse, arbeidskraft til disposisjon, tidsforbruk, tilgang til undersøkelsesobjekter og hvilke økonomiske ressurser en har til disposisjon for arbeidet. Det kan også være egenskaper ved studieobjektene som påvirker valget av metode for undersøkelsen. Det samme er tilfellet for forskerens forhold til kildene som nærhet eller avstand. Nærhet kan innebære at forskeren blir mer sensitiv for kildens oppfatning av virkeligheten, og er mer åpen for ny informasjon som ikke var forutsett på forhånd. Ved avstand til informanten kan datainnsamlingen bli mer selektiv ved at det bare innhentes informasjon som er fastsatt på forhånd, uten at informanten påvirker hvilken informasjon som gis (Halvorsen, 1997).

Slik problemstillingen er formulert så vil svaret på denne være avhengig av den kontekst som partene befinner seg i. Av ressurshensyn har vi i denne oppgaven vært nødt til å begrense oss til intervju av en av partene i samarbeidsrelasjonen. Derfor er det i denne oppgaven den subjektive hensikten til én av aktørene i samarbeidsrelasjonene som blir belyst.

Dette gir utfordringer med hensyn til kravet om pålitelighet ved undersøkelsen, og vår evne til å reflektere over gyldigheten av og analysere våre funn i forhold til etablerte begreper og med en teoretisk forankring.

3.2 Utvalg av objekter og undersøkelsesmetode

Opprinnelsen til vårt valg av oppgave var at vi fra hvert vårt ståsted på forhånd hadde perifer kunnskap om bedrifter som hadde etablert samarbeid for å styrke sin konkurranseposisjon. Vi ville undersøke om disse hendelsene som hadde medført samarbeid kunne analyseres og knyttes sammen med relevant teori.

Den idé som oppgaven hadde sitt utspring fra oppsto derfor fordi vi hadde erfaringer som vi hadde våre antakelser om. Vi ville knytte våre erfaringer og antakelser til et praktisk og faglig perspektiv, og analysere det teoretiske grunnlaget for hendelsen.

Bakgrunnen for vår forskningsidé, og senere formulerte problemstilling, var av en slik art at vi ville rette vår undersøkelse mot et mindre antall undersøkelsesobjekter fordi vi ville få frem helheten.

Det var derfor nødvendig å gå i dybden på de enheter som vi skal se på, og derfor valgte vi en kvalitativ undersøkelsesmetode. Ved gjennomgangen av den forhåndskunnskapen som vi hadde om fenomenet samarbeid fremkom det at vi i utgangspunktet hadde et utvalg hvor vi kunne fokusere på stor variasjon.

Casestudier har et intensivt og kvalitativt design som undersøkelsesmetode ved at det foretas undersøkelser i dybden på noen få undersøkelsesenheter. Definisjonen av case var dekkende for hva vi ønsket å undersøke fordi dette «*kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp en handling, en prosedyre, et utsagn etc*» (Andersen, 2013:14). Casestudium er egnet når det fremsettes en type problemstillinger hvor en, som i vårt tilfelle, har spørsmålsformuleringer som inneholder «hvordan» og «hvorfor». Videre er slike studier egnet i situasjoner hvor forskeren har liten kontroll over hendelsene, og når oppmerksomheten er fenomener som har funnet sted i samtid og som også har sin kontekst fra en reell hendelse. Som det fremgår her er et av kjennetegnene ved casestudier er at de omfatter forskning på samtidighet, hvilket betyr at det studeres på hendelser i relativ nær tid og hvor har tilgang til et rikt datagrunnlag og konteksten for fenomenet (Andersen, 2013).

De samarbeidsrelasjoner som vi har utforsket omfatter prosesser som har funnet sted i 2010-2013 og således tilfredsstillende disse denne betingelsen om samtidighet for et casestudium. De case som oppgaven vår omhandler er også reelle prosesser som vi i undersøkelsessituasjonen ikke har hatt noen påvirkning på. Med grunnlag i generell teori søker vi å gi vår empiri mening, og målet er å forankre eksisterende teori i våre studier.

Et casestudium skal skille seg fra et studium i analyse av variabler, og det skal heller ikke ha form av et eksperiment. Det skal i et casestudium være forbindelse mellom studiet av fenomenet og den konteksten dette befinner seg i.

I våre studier har vi derfor funnet casestudie som en egnet metodebruk fordi alle undersøkelsesenheter har hatt en kontekst hvor de har hatt som mål å forsterke sin konkurranseposisjon gjennom samarbeid.

Vi har tatt for oss ulike former for samarbeid som er inngått i 2 forskjellige bransjer, hvor vi har ønsket å forklare hvilke elementer det er i den ressursbasen som partene besitter og/eller mangler som fører til at samarbeid innledes. Derfor er det ikke selve caset de bestemte bedriftene (undersøkelsesenheter) som undersøkes. Våre casestudier omhandler fenomenet samarbeid av strategisk art, og med fokus på hvilke bidrag partene har mulighet for, og ønske om å tilføre samarbeidet.

3.3 Datatyper

Ovenfor har vi gjort rede for at vi har arbeidet med oppgaven ved å anvende et intensivt undersøkelsesopplegg. Et grunnleggende spørsmål ved frambringelse av empiri er hvilken type informasjon som skal innhentes, og avgjørelsen om dette avhenger av hva som er problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmål.

Det er to ulike metoder for innhenting av data, dette er henholdsvis den kvalitative og kvantitative metode. Det er ikke et klart skille mellom dem fordi begge anvendes for å innhente empiri og begge har sine respektive fordeler og ulemper. Hovedforskjellen mellom dem kan ifølge Ian Dey uttrykkes som (Jacobsen, 2005:126):

«Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger.»

Den kvantitative metode forbindes med avstand og selektivitet til kilden, og den har en deduktiv tilnærming til undersøkelsen. Denne metoden blir av mange oppfattet som en måling hvor den som undersøker har en oppfatning av et fenomen, og med dette utgangspunktet stiller spørsmål og gir svaralternativer, og alle intervjuobjekter får de samme spørsmålene.

Kvantitativ metode er derfor mindre fleksibel og ikke egnet for å få en forståelse av fenomener og hvordan mennesker fortolker virkeligheten. Med et kvantitativt perspektiv får en frem resultatet av hva forskeren oppfatter som viktig ved et fenomen. Et slikt forskingsdesign resulterer i at undersøkelsen foretas i bredden og kan stille samme spørsmål til et stort antall objekter og informasjonsinnhenting kan tilpasses tett til problemstillingen. Ved bearbeiding og analyse av dataene kan det benyttes tekniske bearbeidingsmetoder. Vi fant tidlig i arbeidet ut at den kvantitative metode var egnet for å besvare vår problemstilling.

For å kunne forstå hvordan virkeligheten fortolkes av andre må det foretas åpne intervjuer slik at datainnsamlingen kan tilpasses i forhold til den situasjonen hvor forskningsobjektene befinner seg. For å oppnå denne forståelsen av hvordan virkeligheten fortolkes krever det en større grad av nærhet til informanten, og dataene samles inn i form av ord. I en slik forskningssituasjon er den kvalitative metode egnet, og det innebærer derfor at dersom en har som utgangspunkt at all fortolkning av virkeligheten er individuell og avhengig av kontekst så er denne metoden egnet (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ metode er mer åpen for overraskelser i forskningssituasjonen fordi datainnsamlingen innrettes slik at den søker å gi en mer nyansert beskrivelse av et fenomen, og det er mindre fastsatte rammer på den informasjonen som fremskaffes. Vi ønsket å få en mest mulig nyansert beskrivelse av fenomenet samarbeid mellom bedrifter, dette var avgjørende for at vi valgte en kvalitativ metode.

Kvantitativ og kvalitativ metode har ulike fremgangsmåter for innsamling av data og analyse av disse, og ved bruk av kvantitativ metode i forskningsarbeidet så foregår arbeidet i en lineær prosess. Dette vil si at forskningsprosjektet designes, deretter foretas datainnsamlingen og videre blir dataene analysert. Ved et kvalitativt forskningsdesign foregår aktivitetene i forskningen i en sirkulær prosess, og det er derfor et avhengighetsforhold mellom aktivitetene (Mehmetoglu, 2003). Den kvalitative metoden gir derfor mulighet for å endre problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og analyse underveis i undersøkelsesprosessen.

Det er en sammenheng mellom et intensivt forskningsdesign og bruk av kvalitativ metode. Årsaken til dette er at et intensivt undersøkelsesopplegg er egnet for å få frem dybde og nyanser i en problemstilling og fordi denne metoden er mer ressurskrevende, hvilket innebærer at antall intervju må begrenses.

En kvalitativ undersøkelse er arbeidskrevende, slik at det har vært nødvendig å begrense seg i forhold til antall intervjuobjekter fordi vi har hatt en begrensning i de ressurser vi har hatt til disposisjon for gjennomføring av oppgaven. Dette gjelder ressurser i form av økonomi og tilgjengelig tid for gjennomføringen av oppgaven, og dette har også hatt betydning for vårt valg av kvalitativ metode og et intensivt design av undersøkelsesopplegg.

Forskjellen mellom kvalitative og kvantitative data ligger i hvor åpen vi er for å få overraskende informasjon og innspill under datainnsamlingen. (Jacobsen 2005). Kvantitative data kjennetegnes ved at dette er tallstørrelser eller tall som refererer seg til ord og som gir et kvantitativt resultat hvor resultatet formidles i tall. Kvalitative data er empiri (det som bygger på erfaringer) hvor denne formidles i ord. Vi ønsker å få frem nyanserte erfaringer som ledende personer og/eller eiere har med samarbeid med andre bedrifter. Ved å samle inn disse data i ord får vi et kvalitativt resultat av undersøkelsen.

I vår oppgave opererer vi med kvalitative data i form av meninger. I utgangspunktet hadde vi tanker om at vi i arbeidet med oppgaven ikke utelukket at vi også ville innhente data om variabler i form av tallstørrelser som for eksempel markedsandeler, omsetningsøkning og resultatgrad mv. Slike tallstørrelser kunne ha bidratt til å belyse rammen for samarbeidet og forklare de økonomiske bidragene til samarbeidet. Vi har ikke funnet det nødvendig fordi problemstillingen tar sikte på å besvare hvilke bidrag som er tilstede i samarbeidsrelasjonen, og ikke størrelsen eller de økonomiske resultatene bidragene.

Når vi innhenter data fra et utvalg så gir disse ikke en fullstendig beskrivelse av virkeligheten, de representerer kun deler av denne. Derfor er det et krav om at de data som innhentes skal være gyldige/valide.

Vi mener at vi gjennom planlegging av oppgaven, utforming av intervjuguide, utvalg, kontakt med feltet og gjennom interne diskusjoner i tilstrekkelig grad har ivarett kravet om dataenes validitet. Oppgaven vår vil ha som hensikt å kunne påberope seg å ha ekstern gyldighet og relevans fordi den søker å belyse hvorvidt det fra teori og med bakgrunn i informasjon fra utvalget av bedrifter også kan overføre empirien til andre bedrifter (Jacobsen, 2005).

3.4 Utvalg av analyseenheter

Samtlige undersøkelsesenheter som vi ønsket å forske på, og i vårt tilfelle vil dette si et utvalg av bedrifter som i en eller annen form har inngått samarbeid, utgjør en *populasjon*.

Vi kunne ikke, og vil neppe heller kunne fått tilgang til å hente ut informasjon fra alle disse bedriftene. Derfor må vi foreta et utvalg fra denne populasjonen.

Vi har valgt en kvalitativ metode, og dette medfører at vi ikke kan intervju så mange personer fordi dybdeundersøkelser i form av innhenting av data ved intervju og analyse er en metode som er tidkrevende. Vi må imidlertid likevel ta hensyn til at bidraget fra våre undersøkelser skal ha gyldighet og representativitet (Jacobsen, 2005). Selv om utvalget er lite må vi sørge for at det utvalget vi gjør er representativt for bedrifter som inngår samarbeid.

Ved kvalitative undersøkelser er hensikten er å få best mulig kunnskap om et fenomen og målet er derfor ikke gjennomføre en statistisk generalisering. I metodeteorien omtales dette som «*purposeful sampling*» hvilket innebærer en strategisk utvelgelse av informanter. Dette betyr at en under planleggingen av undersøkelsen har tatt et valg om hvilken målgruppe en skal rette undersøkelsen mot for å få samlet inn aktuelle data og deretter tar en stilling til hvem som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011).

Det er gitt at vi måtte personifisere bedriftene ved at vi valgte ut representanter for disse, og disse kan deles inn i to typer. De som har førstehåndskunnskap om det fenomenet som vi skal undersøke er respondenter. En annen kilde til informasjon er informanter, dette er personer som ikke direkte representerer det objektet vi skal undersøke, men disse har kunnskap om gruppen eller fenomenet (Jacobsen, 2005).

Tidlig i planleggingen av denne oppgaven vurderte vi å innhente grunnlagsdata fra Brønnøysundregistrene (utplukk av bedrifter med gitte bransjekoder) og gjennomføre en kvantitativ forundersøkelse med få og enkle variabler for å fremskaffe data om bedrifter som har deltatt i ulike former for samarbeid. Etter en slik forundersøkelse med en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode tenkte vi var en mulig fremgangsmåte å arbeide videre med utvalg. Dette ble ikke gjennomført fordi vi på forhånd hadde tanker om at vi ville gjøre undersøkelser i bestemte industrier og at det ville bli ressurskrevende.

Vi vurderte også å foreta utvalg av respondenter fra ulike nivåer i organisasjonen fordi vi har en oppfatning av at samarbeid stimuleres av og påvirker alle ledd i verdikjeden. Et slikt undersøkelsesopplegg ville blitt for arbeidskrevende og komplisere oppgaven, og det ligger derfor ikke innenfor den tidsbruken vi har hatt til disposisjon.

Innledningsvis i arbeidet utelukket vi heller ikke at vi i våre undersøkelser også ville gjøre bruk av informanter som for eksempel forretningsadvokater, revisorer og konsulenter innen strategisk planlegging. Vi utelukket dette fordi vi under arbeidet fikk en oppfatning om at slike data ikke ville gi et bidrag til å besvare problemstillingen som kunne forsvares med ressursbruken.

Vi har foretatt et valg ved at vi primært søkte å få foreta utvalget av respondenter innenfor verksted- og møbelindustrien. Vi ønsket å intervju respondenter som tilhørte øverste ledernivå både i den daglige ledelsen og i selskapsledelsen. Begrunnelsen for dette var at vi hadde en antakelse om at dette var personer innen bedriften som innehar mest informasjon om vår problemstilling og forskningsspørsmål. Dette ble også senere vårt viktigste utvalgs-kriterium. Derfor ble ikke vårt utvalg et tilfeldig utvalg, men vi mener at utvalg etter dette kriteriet gir oss tilstrekkelig mengde av den type informasjon som vi er ute etter. Vi presiserer at vi har foretatt et «*bekvemmelighetsutvalg*», og at det er begrunnet med hva som er gjennomførbart ut fra praktiske og ressursmessige årsaker (Johannessen et al., 2011).

Casestudier handler om å innhente så mye data eller informasjon som mulig om et fenomen, og i vårt tilfelle er casen samarbeid (Johannessen et al., 2011). Den fremgangsmåte vi valgte for utvalg av enheter vil ha betydningen for troverdigheten av resultatet. Det var derfor viktig at vi fikk sann informasjon fra de enheter som vi undersøkte.

Det er to typer av generalisering, den ene er å generalisere datahyppigheten av et fenomen, dette er en statistisk generalisering. Den andre formen for generalisering er å finne ut om resultatet og den teorien som etableres kan overføres til et større antall enheter enn de vi har undersøkt - såkalt teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005). I vår oppgave tenker vi på en *teoretisk generalisering*. Derfor har vi tenkt å møte svakheten med et intensivt design ved å gjennomføre undersøkelser i flere caser av fenomenet samarbeid. Dette kalles "*flere-case-design*", hvor vi gjennom undersøkelser av realisert samarbeid i ulike bedrifter søker å beskrive generelt hvorfor og hvordan ulike former for samarbeid oppstår.

Det var for oss mest interessant å foreta utvalget i og arbeide videre med i oppgaven ved intervju personer fra møbel- og verkstedindustrien. For å tilnærme oss problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål tok vi i første fase ta kontakt med bransjeorganisasjonen Norsk Industri – Møbel + Interiør for å få informasjon om hvorvidt denne hadde kjennskap til bedrifter som har deltatt i slikt samarbeid. Tre av respondentene er et resultat av informasjonen som vi fikk fra bransjeorganisasjonen. De to øvrige respondentene er valgt fordi vi på forhånd hadde egen kunnskap om at de hadde deltatt i etablering av samarbeid. Dette representerer et «*intensivt utvalg*», fordi respondentene har det til felles at de har vært involvert i samarbeid og kan gi mye informasjon uten at denne behøver å skille seg ut i forhold til øvrige informanter (Johannessen et al., 2011).

Vi har derfor gjennomført en strategisk utvelgelse ved å etablere kontakt med respondenter som hadde tilknytning til henholdsvis verksteds- og møbelindustrien. Årsaken til dette valget var at vi kunne gjennomføre våre undersøkelser innen bransjer som vi har kunnskap om, og at det for oss ga en selvstendig verdi at vi gjennom undersøkelsen kunne oppnå økt kompetanse om hvilke rammebetingelser og konkurranseforhold som er til stede i disse industriene.

Problemstillingen, slik denne endelig ble formulert, kunne imidlertid ha blitt besvart uavhengig av hvilken bransjetilhørighet analyseenhetene hadde. Ved vår fremgangsmåte mener vi likevel at vi har en oppfatning av at resultatet fra undersøkelsen har en form for representativitet og at det til en viss grad lar seg generalisere. Vi har likevel ved vårt utvalg vektlagt hensiktsmessighet fremfor representativitet (Johannessen et al., 2011).

3.5 Kontakten med feltet

Rekruttering av, og kontakten med feltet har, med ett unntak, foregått ved bruk av telefon. For oss var det et praktisk valg fordi det ble mindre ressurskrevende også fordi vi har geografisk avstand til de fleste av respondentene våre, da disse er lokalisert til Vestlandet.

Ved innsamling av kvalitative data er intervju den mest brukte metoden, og denne er også benyttet i vår oppgave. Det kvalitative forskningsintervjuet har karakter av å foregå som en form for samtale med en struktur hvor samtalen skal ha et formål. Strukturen består i at intervjuer stiller spørsmål og følger opp svar, men dialogen inngår i intervjuet. Formålet er å forstå eller beskrive noe. Gjennom intervju og dialogen i løpet av gjennomføringen ønsket vi at de fritt skulle uttrykke seg om sin erfaring og få frem nyanser og eventuelle momenter ved samarbeid som vi ikke hadde antakelser om på forhånd (Johannessen et al., 2011).

Vi hadde på forhånd utarbeidet en intervjuguide (*vedlegg1*) som var rettet mot å kunne gi svar på problemstillingen vår om spørsmål relatert til samarbeid. Vi la opp til at intervjuene skulle foregå som «*delvis strukturert intervju*» med en viss standardisering, men med åpne spørsmål hvor vi var ikke bundet på forhånd av rekkefølgen. Vi var tre personer som gjennomførte intervjuene, og standardisering av intervjuguiden var nødvendig fordi vi hadde tanke om at vi i ettertid skulle kunne systematisere svarene og eventuelt foreta sammenligning av svarene. Spørsmålene var beskrivende ved at de dreide seg om konkrete samarbeidsprosjekter, men intervjuguiden inneholdt også fortolkende spørsmål ved at respondentene ble ledet til å gi sin vurdering av fenomenet bedriftssamarbeid (Johannessen et al., 2011). Etter at kontakt var etablert, og det var avklart at utvalgte respondenter ønsket å delta, så fikk de på forhånd intervjuguiden oversendt for å kunne forberede seg til intervjuet. Ved tre av intervjuene ble dette gjennomført ved intervju over telefon med lydopptak, mens ett intervju ble gjennomført ansikt til ansikt og det ble foretatt notater direkte i intervjuet.

Etter at intervjuene var gjennomført ble dataene dokumentert ved at det ble laget et resyme av intervjuet.

3.6 Organisering, analyse og tolking av data

Det er forskjell mellom å arbeide med tall og med tekst og Miles og Hubermann (1984:54) formulerer seg om dette (Johannessen et al., 2011: 186) som følger:

«Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskelig å flytte rundt på og arbeide med.»

Ved kvalitative undersøkelser er det en fordel at den/de som har samlet inn data også analyserer disse. Årsaken til dette er at kvalitative data ikke kan stå alene uten at de analyseres og en må derfor finne ut hvilke slutninger vi kan trekke av informasjonen. Det er derfor forskerens forståelse av informasjonen som er et utgangspunkt for analysen fordi denne på forhånd har etablert en oppfatning om fenomenet (Johannessen et al., 2011).

Vår arbeidsform med oppgaven har vært at vi har fordelt arbeidet med datainnsamlingen ved at vi hver for oss har gjennomført intervju av respondenter. Det er den samme person som har foretatt analyse og tolking av de data som den enkelte har innhentet.

Det er en flytende overgang mellom analyse og tolking av data ved kvalitative undersøkelser, hvor analysedelen består i å strukturere informasjonen til elementer for finne meningen med informasjonen. Svaret på gitt problemstilling ligger i den konklusjon som man trekker etter analysen. Konklusjonen av analysen brukes for å tolke og få frem en helhet i forhold til det fenomenet som blir undersøkt og å forklare de funn som er gjort.

Vi har gjennomført casestudier og har derfor brukt en *kontekstuell* dataorganisering. Dette innebærer at vi har sett på hvert case isolert for å finne det spesielle i den enkelte samarbeidsrelasjon som vi har undersøkt. Det har i utgangspunktet ikke vært et primært mål for oss å finne ut hva som er gjennomgående trekk ved casene, utover oppgavens problemstilling som bygger på å identifisere partenes bidrag i et samarbeid.

Ved analysen av data har vi tatt utgangspunkt i de to modellene som vi har utarbeidet. Den ene modellen, fig.2.10, er ressursbidrag fra deltakerbedriftene i relasjonen som viser sammenhengen mellom bidragene i samarbeidet. Den andre modellen, som vi kommer tilbake til i analysen, bygger på en underklassifisering av totalkapitalen, med fokus på intellektuell kapital som inngår i samarbeidsrelasjonen. På denne måten har vi laget oss et rammeverk som vi har benyttet ved analysen av data.

3.7 Skjematisk fremstilling av prosess ved kvalitativ undersøkelse

Følgende figur illustrerer arbeidsprosessen som har foregått ved gjennomføringen av oppgaven. Den representerer ikke en tidslinje i arbeidet fordi som det fremgår ovenfor så foregår forskingsaktivitetene med et kvalitativt forskingsdesign i en sirkulær prosess. Dette har også vært tilfellet under vårt arbeid, da vi flere ganger har justert på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

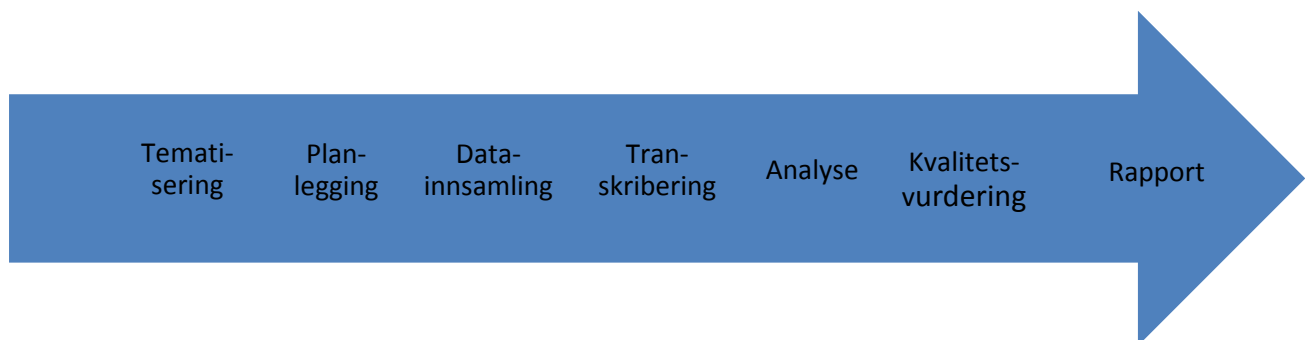


Fig. 3.1 Kvalitativ intervjuprosess (Johannessen et al.,2013:164)

4. Analyse av data

Vi har i all hovedsak tatt utgangspunkt i møbelindustrien og verkstedindustrien når det gjelder aktuelle bedriftscase for problemstillingen i denne masteroppgaven. Årsaken til valg av så vidt forskjellige bransjer skyldes vår egen yrkes- og faglige bakgrunn. Vi finner det nødvendig å beskrive rammebetingelsene og omgivelsene for disse bransjene innledningsvis da det etter vår mening har betydning for hvilke erfaringer de har gjort seg med ulike former for samarbeid, og hvordan dette har påvirket resultatet.

4.1 Valg av bransjer

4.1.1 Verkstedindustri

Verkstedindustrien er Norges største industribransje (<http://www.regjeringen.no>). Tall fra Nærings- og Fiskeri-departementet viser at det i år 2000 var over 100 000 ansatte i bransjen i Norge i over 4000 bedrifter og en eksportandel på 30 %. Bedriftene omfatter tradisjonelt leverandører av maskiner og utstyr til kraftverk og prosessindustri, dessuten også serieproduserte produkter fra enkle ferdigvarer til tyngre stålkonstruksjoner.

Petroleumsrettet leverandørindustri er et segment innen verkstedindustrien. Her produseres hovedsakelig varer og tjenester i forbindelse med utbyggings- og driftsaktivitetene på norsk sokkel. Eksportandelen er derfor lav.

Vi tar i vår case utgangspunkt i situasjonen for verkstedindustrien lokalt på Helgeland, som etter hvert har blitt å regne som betydelige aktører innen petroleumsrettet leverandørindustri. Helgeland har i dag den sterkeste verkstedindustrien i Nord-Norge, ifølge styreleder i Petro Arctic, Arvid Jensen (www.ranablad.no, 29.09.12).

Petro Arctic opprettet høsten 2011, bedriftsnettverket Olje- og gassnettverk Helgeland som et treårig prosjekt. Målsetningen var å tredoble den petroleumsrelaterte omsetningen. Den petroleumsrelaterte omsetningen i regionen økte fra 650 til 850 millioner kroner fra 2008 til 2010. Regionen står for omtrent halvparten av leveransene til petroleumsvirksomheten i Nordland. Arvid Jensen anser Helgelands verkstedindustri som viktig for at Nord-Norge skal lykkes i olje- og gassnæringen.

En rapport fra Rystad Energy konkluderte i oktober 2012 med at omfanget av olje- og gassvirksomheten i Nord-Norge kan tidobles frem til 2030. I løpet av de neste 10 årene vil leverandører i Nord-Norge kunne stå for 25 % av leveransene.

De siste funnene i Barentshavet har medvirket til denne optimismen. I dette lys er det nå klare forventninger om, og nærmest politisk umulig for olje- og gassvirksomheten, ikke å skape ringvirkninger på land når nye områder berøres. Dette understrekes av de relativt ferske nyheter om mulig ilandføring fra Johan Casberg-feltet til Veidnes ved Honningsvåg, og etablering av coating-anlegg for rør til Polarled / Aasta Hansteen i Mo i Rana. Ytterligere bekreftelse på at lokal deltakelse er dagsaktuelt, fikk vi da Subsea7 den 16.04.2013 signerte kontrakt med Momek Group i Mo i Rana for levering av sugeankere til Aasta Hansteen-utbyggingen. Døren er derfor åpen for at nord-norske leverandører skal kunne ta del i dette markedet. Det finnes flere eksempler på at lokale bedrifter nå forsøker å posisjonere seg for å komme inn på dette attraktive markedet.

Den lokale verkstedindustrien har tradisjoner fra 60 år tilbake fordi det som følge av etableringen av Norsk Jernverk var nødvendig å bygge opp egen verkstedkompetanse for å gi tilstrekkelig driftssikkerhet, og tilgang til nødvendige vedlikeholdstjenester. Etter at selve Jernverket ble historie i 1989, og ble omstilt til en av landets største industriparke, har situasjonen gradvis endret seg for den lokale verkstedindustrien. De tidligere service-avdelingene ble egne selskap som lever av å selge tjenester til lokal prosessindustri i industriparken.

Med tiden har flere nye verkstedbedrifter blitt etablert med utspring fra det opprinnelige miljøet. Konkurransen har hardnet til. Samtidig har prosessindustrien hatt flere utfordrende perioder både gjennom finanskrisen og nå gjennom eurokrisen. Med disse utfordringene har de større investeringene i prosessindustrien blitt færre.

Lokal verkstedindustri har derfor gradvis konkurrert på et større marked både i annen prosessindustri i Norge og etter hvert også som leverandører mot olje- og gassmarkedet. Dette har blant annet ført til at bedriftene har måttet tilpasse seg strengere krav enn hva som har vært vanlig i prosessindustrien, spesielt på systemsiden for kvalitet og helse, miljø og sikkerhet. Det er derfor naturlig at bedriftene gradvis vil få behov for å endre sine organisasjoner for å være best mulig innrettet mot denne nye situasjonen.

4.1.2 Møbelindustrien

Det andre bransjevalget for casestudiene i denne masteroppgaven er Norsk møbelindustri, som i all hovedsak er konsentrert på Vestlandet, og da spesielt på Møre. Fokus her er rettet mot både kontraktsmøbler og hjemmemøbler, da utviklingen for begge segmentene etter vår mening har fellestrekk. Norsk Møbel- og interiørindustri omsatte møbler og interiør for ca 15 mrd i 2013. 2/3 av dette er møbelprodukter, mens 1/3 er ulike typer interiør. Sysselsettingen i 2012 var henholdsvis 6000 og 4000 årsverk fordelt på møbel og interiør. Hoveddelen produseres i Norge og da i Møre-regionen, men også en stor andel av den norske produksjonen skjer i utlandet. Når det gjelder salg så er ca 1/3 eksport, mens resten er innenlands omsetning. Det norske kontraktsmøbelmarkedet er på ca 3 mrd (www.norskindustri.no).

Det norske møbelmarkedets toppår var 2007 målt i produksjon (minus eksport) og import. Etter dette falt omsetningen totalt sett med opptil 20 %. I 2011 var det igjen økning, men nivået er fortsatt mye lavere enn i 2007. På leverandørsiden er importen i verdi i 2011 tilbake på nivå med 2007, mens norsk produksjon har falt med ca 30 % i verdi. Produksjonen ser også ut til å ha falt i 2011, men fallet er i ferd med å flate ut. Av importen er vel 20 % deler til møbelproduksjon (Norsk Industri, 2011). I 2012 viser tallene at totalproduksjon av møbler og interiør i Norge har økt med 4,2 % fra 2010, som var året med lavest produksjon. Møbelproduksjon, som er omlag 50 % av totalen, har hatt en vekst på 7,3 %, mens interiørprodukter i sum har hatt en litt lavere vekst. (Norsk Industri, 2014).

De siste årene har verden blitt mindre, og konkurransen er blitt større fra utenlandske aktører med lavere produksjonskostnader enn for produsenter i Norge.

Dette gjelder spesielt Asia og Øst-Europa, men euro-krisen medførte at nye europeiske aktører kom på banen og tilbyr billige møbelprodukter i Norge. Tendensen er også at flere norske møbelbedrifter flagger ut og legger ned produksjon i Norge, noe f.eks Variér og Helland Møbler AS er eksempler på.

Dette innebærer at hvis aktørene i det norske markedet skal holde sin posisjon i markedet, vokse innenfor sine segmenter, og samtidig beholde norsk produksjon, så vil kostnadsfokus og effektiv produksjon være en viktig faktor. Vi ønsker å se nærmere på om *samarbeid* kan være et av mange virkemiddel for å medvirke til at norske møbler i størst mulig grad produseres i Norge.

Professor Rolv Petter Amdam ved BI har 18.08.2010 pekt på 3 viktige strukturelle endringer i den norske møbelindustrien (www.bi.no):

1) *Tendens til at mange bedrifter eies av nye kapitalsterke private investorer uten regional forankring og gjerne knyttet til private equity fond:*

- a. Røros-baserte Håg har inntil høsten 2014 vært eid av svenske Ratos AB med Söderberg-familien som dominerende eiere. Håg er i 2014 solgt til Triton, et private equity fond.
- b. Hov+Dokka er en del av EFG (European Furniture Group) som inngår i porteføljen til Herkules Capital til Andresen-familien.
- c. Hjellegjerde overtas av Interstil, kontrollert av Høiland-familien i Rogaland.

2) *Tendens til skandinavisk integrasjon:*

- a. Scandinavia Business Seating, hvor Håg inngår, eier også den svenske kontorstolprodusenten RH og danske RBM.
- b. EFG har produksjon i Sverige, Danmark og Finland.
- c. Interstil er møbelgrossist også i Sverige og Danmark.

3) *Tendens til integrasjon mot forhandlerledet.*

- a. Med kjeder som IKEA og Skeidar har mange forbrukere blitt mer interessert i hvem som selger enn hvem som produserer (mindre merkebevissthet)
- b. Ekornes løser dette internasjonalt gjennom egne Stressless-butikker.
- c. Slettvoll har gått fra å være produsent av manilamøbler til å bli oppfattet som et butikkonsept som treffer godt med designprodukter, og har opprettet egne utsalg for sine produkter.

- d. Interstils oppkjøp av Hjellegjerde gjør møbelprodusenten til del av en bedrift som distribuerer møbler fra ulike produsenter til møbelkjeder.

Det ovenstående viser at det er bevegelse og utvikling i møbelindustrien innenfor både kontrakts- og hjemmemøbler for å tilpasse seg endrede rammebetingelser. Virkemidlene er mange og det skjer også ulike former for tilpasninger og strategiske tiltak også på tvers av landegrensene. Norske møbelprodusenter har innledet ulike former for samarbeid og allianser som vi ønsker å undersøke nærmere gjennom utvalgte case i denne masteroppgaven.

4.2 Analyse av case

Vi har vært i kontakt med og studert 4 bedrifter som er beskrevet nærmere i dette kapittelet. Disse 4 bedriftene har erfaring med ulike typer samarbeid og vi ønsker i dette kapittelet å gi en kort beskrivelse av bedriftene vi har undersøkt for å gi en bedre kontekstforståelse før vi går videre med analyse av hvert enkelt case. I hovedsak har vi sett nærmere på 4 ulike former for samarbeid:

Samarbeidsform	Bedrift	Bransje
Nettverk/klynge	Sykkylven Stål AS	Møbel-/verkstedindustri
Samarbeid om konkret kontrakt	Momek/Aibel	Verkstedindustri
Leverandørsamarbeid	Wonderland	Møbelindustri
Fusjon/oppkjøp	Tonning & Stryn	Møbelindustri

Tabell 4.1 Oversikt over samarbeidsform og bransjetilhørighet

I dette kapittelet har vi valgt å analysere hver enkelt bedrift, da det i all hovedsak er snakk om de 4 nevnte ulike samarbeidsformene i de bedriftene vi har undersøkt. Etter hver casebeskrivelse drøfter vi hver samarbeidsform i forhold til aktuell teori og analyserer data opp mot valgt problemstilling. Forskjellen i samarbeidsform har medført at analysene har noe forskjellig oppbygning, men vi forsøker å binde analysene sammen ved å legge vekt på betydningen av *ressursbidragene*, noe vi har sammenfattet i en felles figur i hver analyse.

Vi har valgt å omdøpe tittelen på figuren fra intellektuell kapital til *ressursbidrag*. Dette er gjort bevisst for å synliggjøre og ha fokus på ressursbidragene. Som nevnt innledningsvis har vi i problemstillingen definert et ønske om å se nærmere på hvordan ressursbidragene påvirker etablering av strategiske samarbeid. Vi ønsker også å se nærmere på hvilke ressursbidrag som har hatt betydning for etablering av samarbeidet, og hvordan omgivelsene og rammebetingelsene har påvirket ønske om samarbeid.

I kap 2.1.3 har vi redegjort for at ressursene som en strategi skal baseres på må være *verdifulle, sjeldne, ikke lett å imitere og ikke lett å erstatte med substitutter*. Vi har gjort et forsøk på å analysere betydningen av de samlede ressursbidragene i de 4 bedriftene vi har undersøkt basert på en metodikk som er brukt av Roos, Fernstrøm, og Pike (2005) i Roos m.fl, (2010). Vi har definert en tabell avslutningsvis i hvert enkelt case som i utgangspunktet er basert på et klassifiseringssystem der ressursbidragene gis en verdi fra 1-5, der 5 er best. Vi har imidlertid ikke nok detaljerte data for å gi denne tallmessige klassifiseringen, og dermed valgt å erstatte tallverdien med et «●» der vi anser det for relevant. Denne metodikken for klassifisering er hovedsakelig benyttet for å få fram de bidragene vi mener har størst betydning.

Vi presiserer at klassifisering og verdisetting av ressursbidragene er vår subjektive oppfatning basert på intervju, og vil derfor inneholde feilkilder. Vi tror allikevel at dette kan være med å tegne et bilde av virkeligheten når det gjelder hvilke ressursbidrag som har vært viktige i de enkelte casene. På denne måten vil tabellene være med å synliggjøre problemstillingen i oppgaven: «Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?»

Vi har innledningsvis definert følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke ressursbidrag har hatt betydning for etablering av samarbeidet?
- Hvordan påvirker omgivelsene og rammebetingelsene ønske om samarbeid?

Forskningsspørsmålene vil vi kommentere nærmere i hvert enkelt case, og avslutningsvis i kapittel 5.

4.2.1 Sykkylven Stål AS og klyngedeltakelse

Sykkylven Stål AS i Sykkylven, er opprinnelig en utstyrsleverandør til møbelbransjen, men har i dag også leveranser til maritim sektor. Utviklingen i møbelbransjen i 2008 og 2009 var preget av nedgang, og da finanskrisen slo ut med full tyngde i siste halvår i 2010 ble det tatt et strategisk valg om å satse innenfor maritim næring, da gjennom deltakelse i klyngen Norwegian Centre of Expertise Maritime (NCE Maritime) på Møre. NCE Maritime består av 210 store og små utstyrsleverandører, men omfatter også store aktører som Rolls Royce, Vard, Ulstein og Kleven Verft.

Sykkylven Stål AS har gjennom målbevisst satsing blitt en innovativ, unik og ledende leverandør innen produktutvikling, rør- og platebearbeiding, maskinering og overflatebehandling med produksjon av metallkomponenter til møbel- og verkstedindustri. (www.sykkylvenstal.no). Kjerneområder er robotstyrt celleproduksjon av komplette rammer og innlegg, laserskjæring, CNC-maskinering, sveising i stål, rustfritt og aluminium.

Sykkylven Stål AS har differensiert seg i flere marked gjennom kompetanse og teknologi. Samtidig som det har gått ned på møbel, så har det gått opp på maritim næring, og de har bevisst utnyttet kompetanse som de har ervervet gjennom møbel til maritim næring og vise versa.

Under vises økonomiske tall fra finansregnskapet for Sykkylven Stål for 2013 og 2012. (www.proff.no)

	Sykkylven Stål AS		
	2013	2012	Endring
Omsetning	48.525'	45.415'	3.110'
Driftsresultat	4.113'	1.431'	2.682'
Resultat før skatt	3.163'	463'	2.700'
Sum eiendeler	25.834'	26.462'	(628')
Egenkapitalandel	24,6 %	15,7 %	8,9 %
Antall ansatte	36		

Tabell 4.2 Økonomiske tall Sykkylven Stål AS

4.2.1.1 Strategiske valg

Sykkylven Stål AS er opprinnelig en møbelprodusent, etablert i 2003, som i 2008/2009 opplevde at finanskrisen medførte tap av markedsandeler og et sterkt redusert marked totalt sett. Det ble gjort et strategisk valg i 2010 om å satse differensiert innenfor maritim næring, og Sykkylven Stål AS ble medlem i klyngen *NCE Maritime*. Følgende er å lese om NCE Maritime på deres nettsider: (www.ncemaritime.no).

«Norwegian Centres of Expertise er en massiv nasjonal satsing på de mest vekstkraftige næringsklyngene i Norge. På grunn av sin sterke posisjon i verden innen avanserte marine operasjoner har den maritime klyngen på Møre fått status som Norwegian Centre of Expertise – Maritime.

Organisasjonen NCE Maritime disponerer betydelige midler og fungerer som verktøy for at den maritime klyngen skal oppnå sine mål i et langsiktig perspektiv. NCE Maritime dyrker de mekanismene som fører til kompetanseheving og innovasjon og utfordrer klyngen til å øke innovasjonstakten gjennom konkrete prosjekter som innfører nye ideer og kunnskap. Dette skjerper klyngens konkurransefortrinn.»

Det er 12 slike NCE-klynger i Norge innenfor ulike fagområder. Klyngene støttes av Innovasjon Norge med SIVA og Forskningsrådet som partnere.

Ved å satse differensiert innenfor NCE Maritime tok bedriften et valg om å satse i nye markeder med nye produkter, samtidig som det ble gjort et valg om fortsatt å være en leverandør av komponenter til møbelindustrien. Her kan man si at bedriften valgte en strategi basert på det *ressursbaserte perspektivet* (Roos mfl. 2010), ved at de anså at de hadde et fortrinn med bakgrunn i kompetansen de hadde på møbel for å kunne satse differensiert innenfor maritim næring.

Evolusjonsperspektivet på strategi innebærer at bedriften er prisgitt en naturlig utvelgelse og har ikke mulighet til å tilpasse seg endrete omgivelser. Det er stor sannsynlighet for Sykkylven Stål AS hadde forsvunnet som møbelprodusent og som bedrift som en direkte konsekvens av finanskrisen i 2008/2009, hvis ikke det hadde vært tatt et aktivt strategisk valg i 2010 om å satse innenfor maritim næring.

Konkurranseskraftperspektivet, med Michael Porters «5 forces», forklarer hva som påvirker en bedrifts mulighet til å oppnå konkurransefortrinn. Den generelle situasjonen i bransjen og Sykkylven Stål AS' bransjeposisjon i 2009/2010, på dette tidspunktet møbelbransjen, var sterkt presset. De kreftene som påvirker konkurransen i en bransje – bransjesituasjonen, er en funksjon av nye aktører, press fra leverandører, press fra kunder og trussel fra substitutter. Finanskrisen førte til sterk reduksjon og delvis bortfall av markedet ved at Sykkylvens Ståls viktigste kunde, som sto for 60% av omsetningen, gikk konkurs. Dette medførte derfor en radikal endring av rammebetingelsene for bedriften, og en beslutning ble tatt om å satse differensiert – med nye produkter i et nytt marked gjennom NCE Maritime.

Alle bransjer vil gjennom sin levetid være i ulike faser som gjenspeiler hvor moden bransjen er, og dette kan visualiseres i en livssyklusurve, jfr fig 2.11. Kurven går fra en introduksjonsfase, vekstfase, modningsfase og derfra over i en nedgangsfase. Det er også angitt i figuren hvilke suksessfaktorer som er aktuelle i hver fase. Dette er den tradisjonelle måten å beskrive en industriell livssyklus og som passer best på tradisjonelle industrier, og ikke dem som går gjennom radikale endringer (Roos m.fl, 2010). Til tross for dette finner vi det hensiktsmessig å plassere Sykkylven Stål i en livssyklus da endringene inntraff, basert på vår subjektive vurdering.

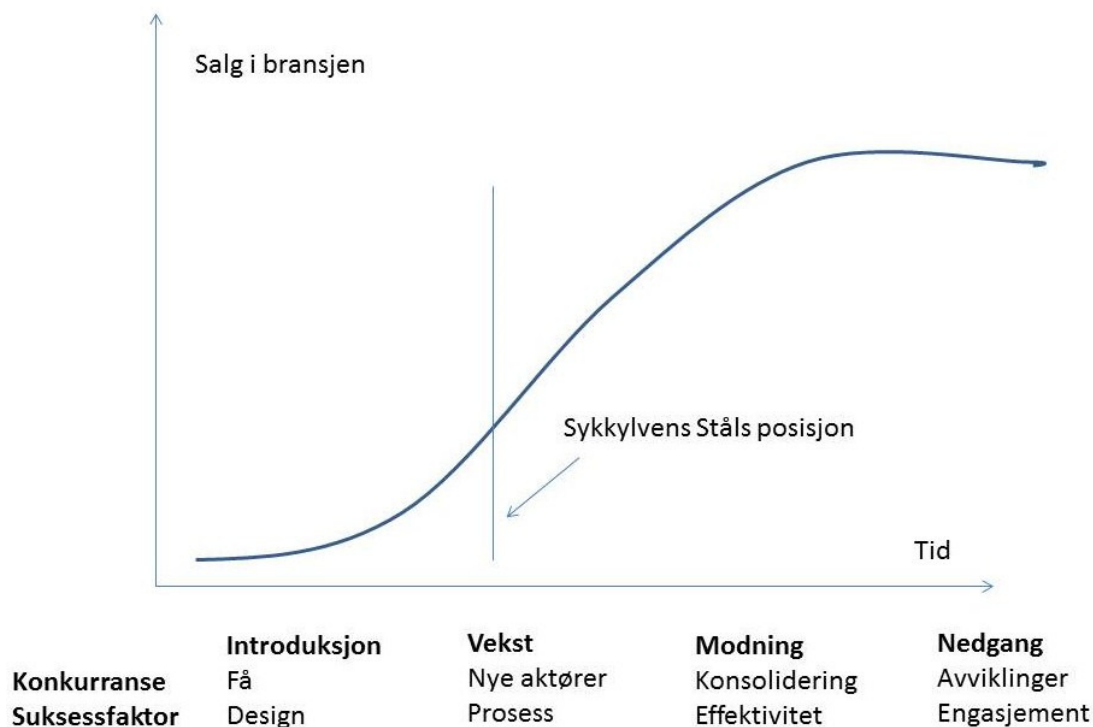


Fig 4.1 Sykkylven Stål i bransjenes livssyklus (Grant i Roos mfl, 2010)

Sykkylven Stål AS ble etablert i 2003 og var i en vekstfase da finanskrisen inntraff i 2008/2009. Her var det derfor radikalt endrete rammebetingelser på makronivå som medførte behov for å legge nye strategier for å sikre fremtiden for bedriften, og som vi vil fokusere på i den videre analysen.

En annen og kanskje mer moderne måte å framstille industrielle endringer på er ved hjelp av figur 2.12. Modellen som viser industrielle endringer i 4 retninger har som utgangspunkt at «industrier utvikler seg som følge av trusselen om at industriens kjerneaktiviteter på den ene siden og kjerneressursene på den andre siden går ut på dato» (Roos m.fl, 2010:60)

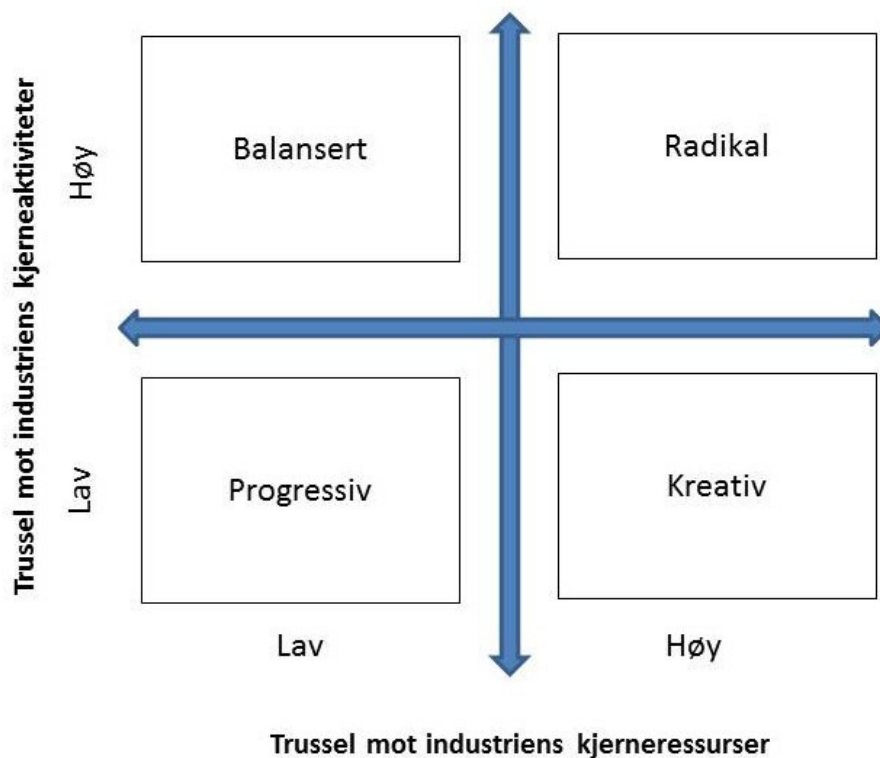


Fig. 4.2 Industrielle endringer i 4 retninger (McGahan i Roos mfl, 2010)

- *Kjerneaktiviteter* er de som genererer overskudd. Hvis det dukker nye alternativer fra sidelinjen så er de truet, da de ikke lenger er aktuelle for kunder og leverandører.
- *Kjerneressurser* er kunnskap og de ressursene som bedriften har markedsført.

Årsaken til at vi innfører denne modellen i analysen er at vi mener det er viktig å ha en bred forståelse for hvordan en bransje endrer seg når man skal ta strategiske valg i en organisasjon, og det er lett å feiltolke signaler og trender for så å trekke feil slutninger. I tillegg er modellen beskrivende når det gjelder type endring og behovet for å ta strategiske valg.

Hvis vi plasserer situasjonen i 2010 som følge av finanskrisen i 2008/2009 i denne modellen, så var trusselen mot bedriftens kjerneaktiviteter høy, samtidig som også trusselen mot bedriftens kjerneressurser var høye. Bedriften kunne gå konkurs og miste kompetanse og kunnskap om kjerneaktivitetene. Dette medførte behov for en radikal endring, og på denne måten kan man si at det å satse differensiert var et riktig valg.

Roos m.fl (2010) karakteriserer en slik redefinisjon som et *industrielt bruddpunkt*. Et bruddpunkt i en bransje, som konsekvensene av finanskrisen ble for møbelbransjen, endret markedsandelene og de konkurransemessige spillereglene for Sykkylven Stål AS.

Modellen poengterer viktigheten av at bedriftens strategi må trekke i samme retning som de industrielle retningene. Ved å motarbeide de industrielle retningene vil bedriften i verste fall ikke lykkes, og det kan også bli svært kostbart å opprettholde samme strategi og kostnadsnivå.

Hvis vi nå ser tilbake på vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, så vil vi i det påfølgende forsøke å beskrive hvordan ressursbidragene har påvirket etablering av samarbeidet, hvilke ressursbidrag som har hatt betydning for etablering av samarbeidet, og hvordan omgivelsene og rammebetingelsene påvirker ønske om samarbeid. Vi har også kommentert i hvilken grad realisert samarbeid er et resultat av strategiske valg i bedriften.

Etter vår mening har valget om deltagelse i klyngen NCE Maritime helt klart vært et strategisk valg.

4.2.1.2 Identifisering av ressursbidragene

Sykkylven Stål AS gjorde et aktivt og strategisk valg om å satse differensiert og bli medlem i NCE Maritime i 2010. Med deltagelse i klyngen oppnådde de flere fordeler som større tyngde/ gjennomslagskraft i markedet, større bredde på produktene, tilgang til ny teknologi, ny kunnskap og tilgang til et nytt marked. NCE-programmet ble etablert i 2006, og medlemsbedriftene omsatte for 20 mrd i 2002 (før klyngen ble etablert).

Klyngen var allerede etablert da Sykkylven tok valget om å delta, og de andre partnerne i klyngen bidro således ikke aktivt ved etablering av samarbeidet, men har bidratt i gjennomføringen gjennom å tilføre Sykkylven Stål AS nye konkurransefordeler. Sykkylven Stål AS hadde kompetanse i en helt annen bransje enn maritim, og dro etter hvert veksler på erfaring og produksjonsteknologi.



Fig 4.3 Ressursbidrag – Sykkylven Stål

I figur 4.3 har vi forsøkt å visualisere ressursbidragene fra Sykkylven Stål AS og bidragene fra klyngen i form av *organisasjons-*, *relasjons-* og *menneskelige* ressurser.

Organisasjonsressurser er prosesser, systemer, strukturer, varemerker og immaterielle rettigheter som bedriften måtte ha. *Relasjonsressurser* omfatter relasjoner med kunder, leverandører og partnere, f.eks et godt utbygd forhandlernet. *Menneskelige ressurser* er de ansattes kompetanse, tilpasnings- og innovasjonsevne (Roos et.al, 2010). I det påfølgende er disse ressursbidragene kommentert nærmere.

4.2.1.3 Bidrag fra organisasjonsressurser

Vi ønsker å trekke fram følgende bidrag fra organisasjonsressurser:

- *Bransjeerfaring møbel*
 - Sykkylven Stål AS hadde kompetanse i en helt annen bransje enn maritim, og dro etter hvert veksler på erfaring og produksjonsteknologi fra møbelbransjen. Etter hvert har også dette hatt samme effekt andre veien, dvs erfaring fra maritim sektor har bidratt positivt til å heve teknologinivået og kvaliteten på produkter som leveres innenfor møbel.

Dette beskrives på følgende måte av vår respondent: «*Vi har tatt produkter fra maritim og robotisert gjennom teknologien på møbel til å bli bransjeviktig for maritim*».

Når det gjelder organisasjonsressurser så omfatter dette også kulturmønstre i bedriften og her kan det være forskjeller mellom bransjer og ulike bedrifter. Som vi har redegjort for i kap 2.2.4, så må lederne av de samarbeidende virksomhetene tolke og forstå de nye omgivelsene, og sette seg inn i kulturelle ulikheter for å redusere konfliktrisiko, og for å øke sannsynligheten for at samarbeidet skal bli vellykket.

Vår respondent i Sykkylven Stål uttalte følgende: «*vi er nødt til å ha en riktig kultur blant de som jobber i bedriften, og at de ansatte forstår hvor viktig det er for oss å tenke markedsorientert. Det har vært krevende å endre kultur i bedriften, men samtidig har det vært en viktig inspirasjon, både for meg og de ansatte*»

4.2.1.4 Bidrag fra relasjonsressurser

Vi ønsker å trekke fram følgende bidrag fra relasjonsressurser:

- *Klynge med stor bredde og tyngde*
 - NCE Maritime omfatter 210 bedrifter innenfor ulike bransjer. Klyngen har således stor tyngde og stor faglig bredde for å kunne oppnå økt omfang av leveranser fra SMB-bedrifter i regionen til store aktører innenfor maritim næring.
- *Del av nasjonal satsning*
 - Norwegian Centres of Expertise (NCE) er en massiv nasjonal satsing på de mest vekstkraftige næringsklyngene i Norge.
 - På grunn av sin sterke posisjon i verden innen avanserte marine operasjoner har den maritime klyngen på Møre fått status som Norwegian Centre of Expertise – Maritime.
- *Tilgang til ny teknologi*
 - Gjennom stor faglig og bransjemessig bredde på aktørene i NCE Maritime så er deltakerne i klyngen gitt muligheter for og tilgang til ny teknologi, ikke minst med bakgrunn i tøffe krav fra de som kjøper produkter og tjenester fra klyngen.
- *Bredt nettverk*
 - Vår repondent i Sykkylven Stål vektlegger deltakelse i konferanser og faglige samlinger der folk med ulik bransjeerfaring samles. Dette for « *på denne måten å dra synergier av hverandres kompetanse*», som vår respondent uttalte det. Personlig engasjement har over tid medvirket til et bredt nettverk som bidrar positivt inn i en ny type samarbeid som NCE Maritime representerer.

Når det gjelder siste kulepunkt så hadde vår respondent erfaring fra også andre bransjer enn møbelbransjen før Sykkylven Stål AS ble medlem av NCE Maritime, noe som også har vært en medvirkende årsak til et bredt nettverk og kontaktnett.

4.2.1.5 Bidrag fra menneskelige ressurser

Vi ønsker å trekke fram følgende bidrag fra menneskelige ressurser:

- *Politisk engasjement*
 - Vår respondent er politisk aktiv, spesielt innenfor næringspolitikk, og forteller andre og sentrale politikere om *«hvor viktig det er for Norge å ha fortsatt fokus på innovasjon og nytenking, og at vi har gode rammebetingelser som gjør at vi forenkler systemet. Det er masse som kan gjøres fra politiske hold for at SMB-bedriftene i Norge skal kunne videreutvikles.»* Dette sterke samfunnsengasjementet og innsikten i næringspolitikk innenfor området, har etter vår mening også vært et viktig bidrag for å gjøre de rette valgene i Sykkylven Stål AS. Vi presiserer at dette er vår subjektive oppfatning og vurdering etter å ha intervjuet vår respondent i Sykkylven Stål AS.
- *Endringsvillighet*
 - Sykkylven Stål har lagt ned mye arbeid i å tilpasse seg et nytt marked, og for å tilfredsstille ulike tekniske krav som det nye markedet stiller. Dette forutsetter at bedriften og organisasjonen som sådan har vilje og evne til endring. Bedriften har oppnådd sertifisering innenfor ISO 9001(kvalitet), 14001(miljø) og 18001(HMS), noe som medvirker til at bedriften tilfredsstiller de fleste krav som et marked kan stille til bedriften.
- *Bred ledererfaring*
 - Som vår respondent uttalte det: *«Det er forskjell å lede en bedrift som fileterer fisk, piller reker, dvs gjør den samme operasjonen, kontra en kompetansebedrift som skal beherske komplisert teknologi»*
 - Vår respondent i Sykkylven Stål AS har bred ledererfaring også fra andre bransjer enn møbel og mener at dette har bidratt positivt for å kunne se mulighetene i en helt ny bransje for bedriften.
- *Innovasjonsevne*
 - Vår respondent i Sykkylven Stål poengterer hvor viktig det er å ha fokus på innovasjon og nytenking. NCE Maritime samarbeider med høyskolesenter og NTNU, og poengterer at de studentene som kommer ut av slike studier må være i stand til å innovere og skape produkter som kan kommersialiseres.

- For at dette skal være mulig kreves et nært samarbeid med industrien for å forstå deres behov.
- *Kompetanse*
 - De ansatte i Sykkylven Stål hadde gjennom erfaring på møbel skaffet seg en kompetanse som de kunne dra nytte av i sin satsning innenfor maritim sektor.

4.2.1.6 Klynge som samarbeidsform

En klyngedeltagelse for Sykkylven Stål AS vil i forhold til definisjon av samarbeidets retning i kap.2.2.1/fig 2.7 være en type *urelatert allianse* da dette omfatter satsning i en annen bransje enn den bedriften opererte i før klyngedeltagelsen. Når det gjelder samarbeidets form og retning så vil en klynge være en form for partnerskap som i følge teorien i kap.2.2.3 kan sies å ha relativt liten avhengighet og svake bindinger mellom partnerne.

Til tross for denne teoretiske klassifiseringen vurderes medlemskapet i NCE Maritime å medvirke til relativt sterke bindinger mellom partnerne, både når det gjelder geografisk samhörighet, men også bransjemessig gjennom profesjonell markedsføring og faglig fokus.

4.2.1.7 Suksessfaktorer i samarbeidsprosessen

I teori om samarbeid i kap 2.2.3 har vi redegjort for følgende suksessfaktorer for at et samarbeid skal bli vellykket (Haugland, 2004):

- Positiv gjensidig avhengighet
- Samarbeid på strategisk viktige områder,
- Investér i samarbeidet,
- Alle partene må ha verdifulle bidrag
- Begynn nøkternt og la samarbeidet utvikle seg gradvis
- Åpen kommunikasjon
- Tillit og personlige relasjoner.

Vår oppfatning gjennom intervju med Sykkylven Stål er at en differensiert satsning innenfor maritim næring har vært mulig gjennom at det er *investert* i samarbeidet i diverse sertifiseringer, og det er endret kultur i bedriften. I tillegg har vi inntrykk i at det *samarbeides på strategisk viktige områder* da Sykkylvens Stål har tatt produkter fra maritim, robotisert de gjennom teknologien på møbel, og på denne måten gjort produktene bransjeviktig for maritim.

Vår respondent i Sykkylven Stål AS har et bredt nettverk, er politisk aktiv, og legger vekt på å delta på faglige møteplasser for på denne måten å dra nytte av hverandres kompetanse. Et bredt nettverk og *personlige relasjoner* har vært medvirkende til at maritim næring ble et satsningsområde, og at resultatet ble vellykket.

Etter hvert som Sykkylven Stål AS arbeidet seg inn i maritim bransje, innså de at kompetansen fra møbel var overførbart, og at dette ble en konkurransefordel som kunne utnyttes.

4.2.1.8 Utfordringer

Deltakelse i en klynge med mange store aktører på globalt nivå setter også store krav til leverandørene som inngår i samarbeidet.

Store aktører som Rolls Royce stiller store krav til kvalitet, leveringspresisjon og kostnader, og dette medførte behov for kulturendring i Sykkylven Stål AS. Vår respondent i Sykkylven Stål AS uttalte følgende: *«det å ha kunder som Rolls Royce har vært krevende, men også skjerpene og medført at kvalitetsfokus og kunnskapen har gitt oss konkurransefordeler i andre marked.»*

For Sykkylven Stål AS representerte overgangen fra det å være en leverandør i møbelbransjen til å bli en leverandør innenfor maritim næring, med strenge krav til kvalitet og leveringspresisjon, et klart behov for kulturendringer. Som vi har pekt på i kap.2.2.4 vil det være viktig å forstå at organisasjonen har et endret behov for oppfølging etter at samarbeidet er et faktum. Her er det viktig at man har en klar visjon for samarbeidet, og klare målsetninger som kommuniseres ned i organisasjonen.

Gjennom NCE Maritime ble Sykkylven Stål AS en del av et nettverk med 210 maritime bedrifter på Sunnmøre. Et *nettverk* består av flere bedrifter som samarbeider om ett eller flere områder i verdikjeden. Dette er en samarbeidsform der flere bedrifter med felles interesser samarbeider for å oppnå større slagkraft. Dette kan også sies å være tilfelle med NCE Maritime.

4.2.1.9 Sykkylven Stål AS – oppsummering

Sykkylven Stål AS har vært gjennom en redefinisjon som kan karakteriseres som et industrielt bruddpunkt. Et strategisk valg om å delta i NCE Maritime ble gjort som en direkte konsekvens av finanskrisen og bortfall av store deler av bedriftens omsetning innenfor møbelbransjen. Vi har sett på hvilke ressursbidrag som har vært av betydning og forsøkt å visualisere dette i følgende tabell:

Ressurs-kategori	Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterlikne	Vanskelig å erstatte
Organisasjon	Bransjeerfaring	●	●	●	
Relasjon	Klynge med stor bredde	●		●	●
Relasjon	Del av nasjonal satsning	●	●		●
Relasjon	Tilgang til ny teknologi	●		●	●
Relasjon	Bredt nettverk	●			●
Menneskelig	Politisk engasjement	●			
Menneskelig	Endringsvillighet	●			
Menneskelig	Bred ledererfaring	●			
Menneskelig	Innovasjonsevne	●			
Menneskelig	Kompetanse	●		●	

Tabell. 4.3 Ressursbidrag Sykkylven Stål AS – maritim klynge

Av nevnte ressursbidrag i tabellen ønsker vi å trekke fram relasjonsbidragene, som alle er vurdert som verdifulle, og relativt vanskelig å erstatte. Det å komme med i en klynge med stor tyngde som NCE Maritime, og bli involvert i en nasjonal satsning på maritim sektor anser vi for å være et viktig ressursbidrag. Når det gjelder menneskelige bidrag så er innovasjonsevne og kompetanse to viktige ressursbidrag. Dette kommer vi tilbake til i vår konklusjon i kap.5.

Et interessant forhold som vi registrerer er at til tross for at den teoretiske klassifiseringen vurderer en klynge til å ha relativt *svake bindinger* mellom partnerne, vurderes medlemskapet i NCE Maritime å medvirke til relativt *sterke bindinger* mellom partnerne, både når det gjelder geografisk samhörighet, men også bransjemessig gjennom profesjonell markedsføring og faglig fokus.

4.2.2 Wonderland AS og leverandørsamarbeid

Wonderland er en norsk produsent av senger med fabrikk på Åndalsnes som ble etablert i 1969. I dag er Wonderland en av Skandinavias ledende aktører innen senger og madrasser. Høy kvalitet på valg av materialer har alltid vært et sentralt område i Wonderlands produktutvikling. Forretningsområdene er hotell, offshore og marine sektor, butikker og konsumenter, og de selger gjennom eget salgsapparat og kjededistribusjon som Bohus, Møbelringen og Skeidar samt frittstående butikker (www.wonderlandbeds.com). 70-75 % av omsetningen er innenlands og resten er eksport. Den samarbeidstypen som beskrives i intervjuet med Wonderland er i all hovedsak av type *leverandørsamarbeid*.

Under vises økonomiske tall fra finansregnskapet for Wonderland AS for 2013 og 2012. (www.proff.no)

	Wonderland AS		
	2013	2012	Endring
Omsetning	276.549'	256.649'	19.900'
Driftsresultat	12.677'	204'	12.473'
Resultat før skatt	4.217'	(3.083)	7.300'
Sum eiendeler	103.128'	101.146'	1.982
Egenkapitalandel	17,0 %	19,9 %	(2,9 %)
	101		

Tabell 4.4 Økonomiske tall Wonderland AS

4.2.2.1 Strategisk leverandørsamarbeid

Wonderlands historie starter egentlig i 1969 da bedriften Westnofa ble etablert på Åndalsnes, da som skumplastprodusent for møbelindustrien. Wonderland AS som eget selskap, ble stiftet i 2004, der produktstrategien i all hovedsak består i å produsere senger for hjemmemarkedet, men i dag leverer de også en del til kontraktmarkedet.

Wonderland legger vekt på kortreist produksjon og kjøper trerammer til senger fra Måndalen Trevarer i Måndalen, og alt av skum til madrasser fra Westnofa Industrier AS på Åndalsnes. De har også en del utenlandske leverandører. Westnofa ligger fortsatt på Åndalsnes og samarbeidet med Wonderland har vart i mange år. Westnofa har også tidligere vært en del av samme konsernet som Wonderland, men pr i dag har de utenlandske eiere.

Vår respondent i Wonderland beskriver leverandørsamarbeidet på følgende måte:

«mange av våre samarbeidspartnere og leverandører har vi hatt i veldig mange år og utgjør en stor og viktig del av vår verdikjede. De utgjør et strategisk verktøy for oss og vi er veldig avhengig av at de driver innovasjon og produktutvikling innenfor sine områder slik at vi totalt sett kan være innovative på totalproduktet.»

Som vi har beskrevet i kap 2.1.1 har strategi et langsiktig perspektiv der hensikten er å skape konkurransefordeler. Wonderland hevder å ha klare fordeler ved å ha kortreist produksjon fra enkelte sentrale underleverandører, og har således store muligheter til å være med å påvirke i forhold til kvalitet og innovasjon hos leverandørene. Vår respondent i Wonderland påpeker at enkelte av leverandørene på denne måten er et strategisk verktøy for bedriften, mye pga det langvarige samarbeidet.

4.2.2.2 Identifisering av ressursbidragene

Det ressursbaserte perspektivet på strategi som vi har beskrevet i kap 2.1.1, tar utgangspunkt i at forskjeller i resultat skyldes ulikheter i bedriftenes ressurser og kapasitet (Roos m.fl, 2010). Bedrifter som gjør det bra i en bransje har i dette perspektivet verdifulle strategiske ressurser som gir konkurransefortrinn. Ressurser i denne sammenheng kan f.eks være patenter, varemerker, beliggenhet, kompetanse, størrelse og omdømme.

For at ressursene skal gi varige konkurransefordeler er det viktig at de er:

- *Verdifulle*
 - Verdifulle ressurser utnytter mulighetene eller reduserer truslene i omgivelsene og gjør bedriften i stand til å gjøre strategiske valg som er kostnadseffektive.
- *Sjeldne*
 - Hvis ressursene er sjeldne eller unike så er bedriften til en viss grad alene om å inneha dem. Er ressursene så unike at de virker begrensende for tilbudet, så kan det oppstå en *knapphetsgevinst* ved at etterspørselen blir større enn tilbudet. Denne situasjonen påvirker mulighetene til å kreve en høy pris. Et eksempel på dette kan være et sterkt varemerke.
- *Vanskelig å imitere*
 - Hvis en ressurs lett kan imiteres av konkurrentene så bidrar ikke ressursen til å skape varige konkurransefortrinn. Et patent kan være med å sikre dette forholdet og redusere sjansen for at ressursen kopieres.
- *Må ikke kunne erstattes av likeverdige substitutter*
 - Konkurrerende selskaper må ikke ha tilgang til informasjon eller mulighet til å foreta strategiske valg som muliggjør likeverdige substitutter og derav oppnåelse av de samme konkurransefortrinnene.

Vi har ikke nok dybde på innsamlede data for å kunne gi presise kommentarer relatert til case Wonderland når det gjelder hvert enkelt kulepunkt over, men vår respondent uttaler at konkurransen er sterk fra produsenter i Øst-Europa og at prispresset er sterkt. Til tross for dette presterer Wonderland gode resultater, og er en betydelig bedrift innenfor sin bransje, noe som tilsier at de ressursene de totalt sett besitter gir konkurransefordeler. I det påfølgende vil vi forsøke å beskrive dette nærmere.

En fremgangsmåte for å analysere en bedrifts ressursgrunnlag er å identifisere ressursene den har til rådighet, og en metode er å ta utgangspunkt i intellektuell kapital (IK). IK er knyttet til det ressursbaserte perspektivet, og er den ene hoveddelen av en bedrifts total kapital, der resten utgjøres av den finansielle kapitalen i form av *monetære* og *fysiske* ressurser (Peppard og Rylander i Roos m.fl, 2010). Fysiske ressurser er bygninger, maskiner og lokaler. Monetære ressurser har med inntekter å gjøre og omfatter kapitalkildene til bedriften.

Roos.m.fl. hevder følgende (Roos mfl, 2010:106):

«En gjennomgang av ulike ressurskategorier bør ikke begrense seg til ressurser som selskapet faktisk eier. Det relevante er hvilke ressurser selskapet har tilgang til for å kunne gjennomføre sine strategier. Mange ressurser av strategisk karakter befinner seg utenfor organisasjonen, som relasjonskapital.»

Et eksempel på dette er Wonderlands langvarige relasjon med enkelte leverandører som etter vår mening kan defineres som *relasjonskapital*. Vår analyse av Wonderland har fokus på å avdekke om og i hvilken grad ressursbidragene har hatt/har betydning for etablering og gjennomføring av leverandørsamarbeidet, og vi vil derfor se nærmere på og forsøke å beskrive hvilke ressursbidrag som er av betydning i leverandør-samarbeidet til Wonderland.

Vi presiserer at vår beskrivelse og oppfatning av de ulike ressursbidragene i *leverandørsamarbeidet* er basert på intervju og ulike andre medier som internett, hjemmesider, medieomtaler osv. Vi har også begrenset informasjon om leverandørene som inngår i leverandørsamarbeidet, og vår beskrivelse av ressursbidragene fra leverandørene vil også her være basert på samme informasjon som angitt over.

Innenfor intellektuell kapital (IK) er det 3 hovedkategorier av ressurser; *organisasjonsressurser*, *relasjonsressurser* og *menneskelige ressurser*. Vi har valgt å visualisere IK i følgende modell med benevnelse *ressursbidrag*:



Fig 4.4 Ressursbidrag i leverandørsamarbeidet

4.2.2.3 Bidrag fra organisasjonsressurser

Organisasjonsressurser er en type ressurser som er unike for bedriften og omfatter immaterielle ressurser/rettigheter, varemerker og renommé, Som figuren viser medvirker lokal produksjon, et sterkt varemerke og det at bedriften oppleves å ha et sterkt fokus på verdikjeden som viktige organisasjonsressurser i leverandørsamarbeidet. Nedenfor er dette kommentert nærmere:

- *Lokal produksjon*
 - Wonderland samarbeider tett med Westnofa som var en del av konsernet tidligere, det samme gjelder med en leverandør av trerammer. Wonderland opplever lokal produksjon som å være en klar konkurransefordel.

- *Sterk merkevare*
 - Wonderland har over tid opparbeidet en sterk merkevare og er en ledende leverandør av senger og sengeløsninger i Norge, Sverige og Danmark. En sterk merkevare gir fordeler i samarbeidet og forhandlingsstyrke mot ulike leverandører.
- *Fokus på verdikjeden*
 - Enkelte leverandører er sentrale, og på denne måten utgjør noen av disse en stor og viktig del av bedriftens verdikjede. Wonderland har imidlertid klare strategier for å ikke bli for avhengig av enkeltleverandører eller for sårbare på enkelte innsatsvarer.
- *Lang bransjeerfaring*
 - Wonderland har vært i bransjen siden 1969, og har således lang erfaring innenfor sengeløsninger og det markedet de opererer i.

4.2.2.4 Bidrag fra relasjonsressurser

Bidrag fra relasjonsressurser er stabilitet i samarbeidet, opplevelsen av tillit og at samarbeidet er tett.

- *Stabilitet*
 - Wonderland har samarbeidet lenge med enkelte leverandører, noe som gir stabilitet og forutsigbarhet, samtidig som Wonderland stiller krav til at leverandørene skal være innovative og aktive når det gjelder produktutvikling, og levere produkter basert på råvarer av høy kvalitet.
- *Tillit*
 - Stabilitet og langsiktighet i samarbeidet har medført at det over tid er opparbeidet tillit mellom partene, og «*man vet hvor man har hverandre*», som vår respondent beskriver det.
- *Tett samarbeid*
 - Med tett samarbeid menes det faktisk at Wonderland samarbeider tett med enkelte av sine leverandører om produktutvikling, innovasjon og kvalitetsforbedringer.

4.2.2.5 Bidrag fra menneskelige ressurser

Bidrag fra menneskelige ressurser oppleves å være kompetanse, fokus og evne til benchmarking, og innovasjonsevne:

- *Kompetanse*
 - Wonderland startet sin virksomhet i 1969 og har således lang erfaring og høy kompetanse innenfor det markedet de opererer i.
- *Fokus på og evne til benchmarking*
 - Wonderland vektlegger benchmarking mot de beste i bransjen, noe som også medfører høye krav til leverandørene.
- *Innovasjonsevne*
 - Vår respondent uttaler følgende når det gjelder leverandørenes og egen innovasjonsevne: *«Leverandørene våre må være konkurransedyktig på pris og konkurransedyktige i form av at de er innovative og aktive når det gjelder produktutvikling, slik at vi totalt sett kan være innovative på totalproduktet.»*

Vi finner det hensiktsmessig å plassere Wonderland i livsløpsmodellen i fig 4.5 og har subjektivt plassert bedriften i en moden fase med preg av konsolidering og der en av suksessfaktorene er effektivitet.

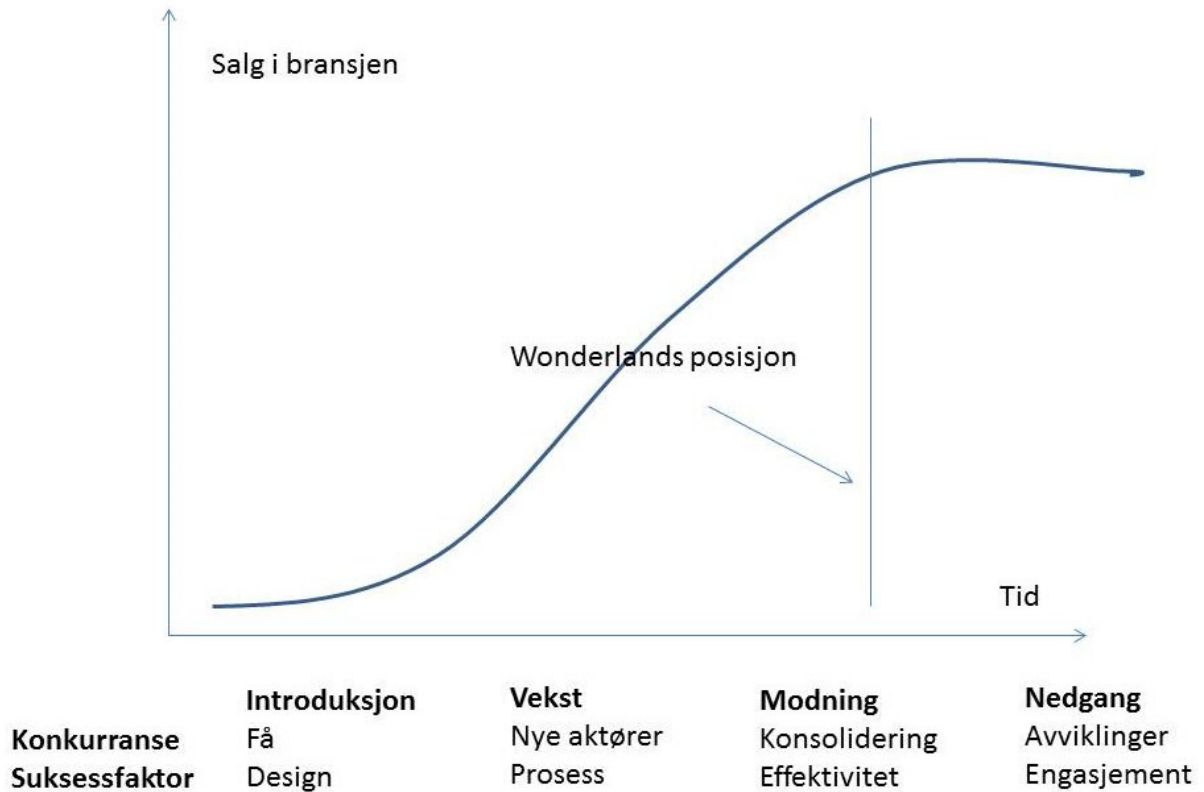


Fig 4.5 Wonderland i bransjenes livssyklus (Grant i Roos mfl, 2010)

Ut fra Michael Porters 5forces-modell over krefter som påvirker konkurransen i en bransje, som vi har vist i fig. 2.1, så er bransjesituasjonen for Wonderland preget av sterkt prispokus, da produktene oppfattes som relativt like av kundene. Dette beskrives på følgende måte av vår respondent: «*Differensieringen har ikke vært så stor at vi unngår prissammenligning med produkter av lavere kvalitet*». Hvis vi plasserer denne bransjesituasjonen i Porters modell oppleves kundenes forhandlingsposisjon som å være sterk. Wonderland opplever også økende konkurranse fra andre produsenter som har produksjon i Baltikum.

4.2.2.6 Leverandørsamarbeid som samarbeidsform

Leverandørsamarbeid for Wonderland AS vil i forhold til definisjon av samarbeidets retning i kap.2.2.1/fig 2.7 være en type *oppstrømsallianse*.

Når det gjelder samarbeidets form og retning så vil et leverandørsamarbeid i utgangspunktet være en form for uformelt samarbeid som kan sies å ha relativt svake bindinger og lav avhengighet mellom partnerne (Haugland, 2004). Selv om leverandørsamarbeidet mellom Wonderland og leverandørene ikke er beskrevet som sterkt formalisert av vår respondent, så har varigheten på samarbeidet og lokal tilhørighet medført relativt sterke bindinger og stor avhengighet mellom enkelte av leverandørene som inngår i samarbeidet.

4.2.2.7 Suksessfaktorer i samarbeidsprosessen

Suksessfaktorene beskrives av vår respondent til å være følgende:

- At samarbeidet har vart i mange år.
- At leverandørene er konkurransedyktige på pris og kvalitet.
- At leverandørene evner å være innovative og ha fokus på kontinuerlig produktutvikling.
- At leverandørene er stabile og leveringsdyktige.

Følgende suksessfaktorer er viktige for at et samarbeid skal bli vellykket (Haugland, 2004):

- Positiv gjensidig avhengighet.
- Samarbeid på strategisk viktige områder.
- Investér i samarbeidet.
- Alle partene må ha verdifulle bidrag.
- Begynn nøkternt og la samarbeidet utvikle seg gradvis.
- Åpen kommunikasjon.
- Tillit og personlige relasjoner.

Vårt inntrykk og tolkning fra intervju er at det er *positiv gjensidig avhengighet, åpen kommunikasjon* og da samarbeidet har pågått lenge er det en indikasjon på at *partene har verdifulle bidrag* i samarbeidet. *Tillit og personlige relasjoner* har også utviklet seg over tid og bidratt positivt i samarbeidet.

4.2.2.8 Oppsummering

Wonderland har lang erfaring i å samarbeide nært med enkelte lokale leverandører på Åndalsnes. Som vi har beskrevet om verdinettverksmodellen i kap 2.1.2.6, så etablerer bedrifter relasjoner ut fra 3 teoretiske perspektiver; for å redusere transaksjonskostnadene, for å styrke sin konkurranseposisjon, og for å utvikle læring i organisasjonen. Alle disse teoretiske perspektivene har etter vår mening gyldighet i tilfellet Wonderland.

Ut fra intervju og innsamlede data har vi vurdert hvilke ressursbidrag som har vært/er av betydning, og forsøkt å visualisere dette i følgende tabell:

Ressurs-kategori	Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterlikne	Vanskelig å erstatte
Organisasjon	Lokal produksjon	●			●
Organisasjon	Sterk merkevare	●			●
Organisasjon	Fokus på verdikjeden	●			
Organisasjon	Lang bransjeerfaring	●			●
Relasjon	Stabilitet	●			●
Relasjon	Tillit	●		●	
Relasjon	Tett samarbeid	●			●
Menneskelig	Kompetanse	●			●
Menneskelig	Benchmarking	●			
Menneskelig	Innovasjonsevne	●			●

Tabell 4.5 Ressursbidrag Wonderland AS – leverandørsamarbeid

Ressursbidrag med stor betydning som vi ønsker å trekke frem her er *lokal produksjon, sterkt varemerke, lang bransjeerfaring, kompetanse og innovasjonsevne*.

Også her er det verdt å legge merke til at selv om leverandørsamarbeidet mellom Wonderland og leverandørene ikke er beskrevet som sterkt formalisert av vår respondent, så har varigheten på samarbeidet og lokal tilhørighet medført relativt *sterke bindinger* og *stor avhengighet* mellom enkelte av leverandørene som inngår i samarbeidet.

4.2.3 Momek Group AS og samarbeid om en kontrakt

Momek Group AS er et Nordnorsk industrikonsern med hovedkontor i Mo i Rana. Selskapet leverer ingeniørtjenester, prefabrikasjon, vedlikeholds- og installasjonstjenester rettet mot landbasert og offshore industri. Konsernet har ca. 300 ansatte og årsomsetning på over 500 MNOK.

Tall fra finansregnskapet (www.brreg.no):

	Momek Group AS		
	2013	2012	Endring
Omsetning	11.703'	38.649'	(26.946')
Varekostnader	(1.889')	(4.847')	2.950'
Lønnskostnader	(6.245')	(21.918')	15.673'
Andre driftskostnader	(3.550')	(10.678')	7.128'
Driftsresultat	19'	1.206'	(1.187')
Finansposter	7.890'	73'	7.817'
Årsresultat	6.127'	857'	5.270'
Balansesum	101.686'	75.501'	26.185'
Egenkapital	43.137'	22.484	20.653'

Tabell 4.6 Økonomiske tall for Momek Group AS

Aksjer i døtre og i tilknyttede selskap (www.brreg.no)

™ på selskap	Eierandel	Resultat	Egenkapital	Nedskrivning	Bokført verdi
MOMEK Fabrication AS	100 %	-17.138.139	15.648.285	0	46.397.618
MOMEK Services AS	100 %	-62.236	19.398.714	0	32.100.000
MOMEK Support AS	100 %	-9.264	184.156	0	178.000
Solidimo AS	100 %	4.713.564	1.487.758	0	1.951.000
Techteam AS	100 %	-587.474	308.000	0	4.912.662
Sum					85.539.280

Tabell 4.7 Aksjer i døtre og i tilknyttede selskap – Momek Group AS

Historisk bakgrunn

Wiggo Dalmo sa i 1997 opp sin jobb i Multimaskin og var innstilt på å starte som vedlikeholdsleder i et valseverk i Thailand. Like før han skulle begynne, inntraff den asiatiske finanskrisen og stillingen var plutselig borte. Dalmo valgte da å starte for seg selv og leide seg en periode ut til Kone Cranes.

Dalmo ble motivert av å jobbe for seg selv og dette medvirket til at han sammen med Tor Arne Sørmo og Kurt Bredesen startet Mo Mekaniske Verksted AS. De tre aksjonærene gikk inn med like mye hver. Etter en måned ansatte de sin første medarbeider og høsten 1998 var det totalt seks personer i jobb i selskapet.

I 2008 kjøpte Wiggo Dalmo ut de to andre medeierne og delte selskapet inn i de tre divisjonene Vedlikehold og Modifikasjon, Fabrikasjon og Bygg. Selskapets navn ble samtidig endret til Momek Group AS. Momek hadde på dette tidspunkt vokst betydelig bl.a. gjennom flere oppkjøp, og i 2009 kjøpte Momek Group 66% av Grenland Arctic AS i Harstad og endret navnet til Momek Engineering AS. Momek fikk dermed kompetanse på engineering rettet mot olje & gass markedet. To år senere, i 2011, kjøpte Momek Group resten av aksjene i selskapet fra Grenland Group. I mai 2010 kom Helgeland Invest (daværende ROI Invest) inn på eiersiden og kjøpte 34% av aksjene i Momek Group AS.

HitecVision annonserte 13. september 2012, kjøp av 50 % av aksjene i Momek Group. De resterende 50% eies av Wiggo Dalmo. Helgeland Invest solgte seg samtidig helt ut fra eiersiden. Sitat fra pressemeldingen:

«Vi har stor tro på at HitecVision blir en god partner for å kunne videreutvikle Momek Group. Det er først og fremst HitecVisions klare mål om vekst og utvikling gjennom å tilføre kompetanse, nettverk og kapital, som gjør dette til en god løsning for oss», uttaler konsernsjef og medeier Wiggo Dalmo. «Vi møter stadig tøffere konkurranse i et internasjonalt marked og kompleksiteten på våre tjenester øker.»

HitecVision er et ledende investeringsselskap med fokus på å videreutvikle bedrifter innenfor Olje & Gass sektoren ved å tilføre kompetanse, nettverk og kapital.

4.2.3.1 Strategiske valg

4.2.3.1.1 Momek og deltakelse i samarbeid

Under intervju hos Momek kom det frem at bedriften kan representere flere forskjellige samarbeidsformer. Som en del av markedsstrategien rettet mot olje og gass, deltar bedriften i flere forskjellige nettverksrelaterte organisasjoner:

- NCE-Subsea, et klyngenettverk som er en del av Innovasjon Norge sitt program, Norwegian Centres of Expertise.
- Petroarctic, et leverandørnettverk for petroleumsvirksomheten i nord.
- Olje- og gassnettverk Helgeland, et leverandørnettverk for bedrifter på Helgeland.
- Xplore North, en felles profilering av nordnorsk leverandørindustri, kompetansemiljø og andre institusjoner under oljemessen Offshore Northern Seas 2014 i Stavanger.

Gjennom deltakelse i disse nettverkene er den nytteverdi som vår informant ønsker å trekke frem først fremst at nettverkene er en viktig hub for informasjon. Utover dette er det informantens inntrykk at deltakelse i slike nettverk begrenset betydning med hensyn til markedstilgang. Mer generelt kan nevnes at når det gjelder petroleumsmarkedet leverandørindustri i Nord-Norge er det mange bedrifter som ønsker å være en del av denne. Med oljevirksomheten fremmarsj nordover har det oppstått et nytt marked og bedriftene må forholde seg til nye kunder med for dem nye og uvante krav. Dette gir også behov for nye måter å tilnærme seg kunden. Sentrale elementer er da innhenting av informasjon for å øke kunnskap om kundene og deres behov. Det er samtidig viktig å bygge relasjoner og i dette lys er deltakelse i nettverk viktig.

Etter at Momek var etablert med egen ingeniøravdeling i Harstad fikk bedriften uttelling for sin strategiske satsing mot markedsområdet olje og gass, da de i samarbeid med Aibel vant kontrakten for vedlikehold og modifikasjon på Norne. På forhånd hadde Momek og Aibel blitt enige om et samarbeid for å være best mulig rustet for å tilby på kontrakten. I 2010 inngikk Momek et samarbeid med det nyetablerte Hålogaland Olje & Energi.

Hålogaland Olje og Energi besto på daværende tidspunkt av bedriftene Natech (Narvik), BMV Industri AS (Harstad), Harstad Elektro AS, EL-installatøren (Harstad), Teknor (Harstad), Marcussen Metallstøperi AS (Harstad), Mercur Maritime (Harstad), Pumpeteknikk (Melbu), og Skarvik AS (Svolvær).

Samlet hadde bedriftene tverrfaglig og komplementære produkter og kompetanse. Det vil si de utfylte hverandre og dannet et godt grunnlag for å kunne inngå en V&M kontrakt. Sitat fra pressemelding angående samarbeidsavtalene som for inngått for å tilby på Norne V & M: (<http://cobuilder.com>):

Aibel AS har etablert et samarbeid med MOMEK Group som ved hjelp av Hålogaland Olje & Energi alliansen vil skape Nord-Norske ringvirkninger ved en eventuell tildeling av V&M kontrakten på Norne for Statoil. Denne leverandør-grupperingen vil gi en god og bred mulighet for Nord-Norsk leverandørindustri.

Disse samarbeidsavtalene ga positivt utslag da Aibel ble tildelt kontrakten V&M kontrakten for Norne 30. juni 2010, med Momek og Hålogaland Olje og Energi som underleverandører.

Vi har valgt Momek sin deltakelse i samarbeidet om denne kontrakten som case. V & M kontrakten varer i fire år med opsjoner på forlengelse i to + to år. Kontrakten er fortsatt gjeldende. Hittil har hele kontraktperioden under ett gitt Momek en omsetning på 60 MNOK.

4.2.3.1.2 Markedsposisjonen for Momek

I Mo i Rana eksisterer det i dag en sterk verkstedklynge. Historisk har det blitt bygget opp verkstedbedrifter for å betjene behovene til prosessindustrien i Rana, da spesielt bedriftene i Mo Industripark (tidligere Norsk Jernverk). Etter omstillingen i 1989 ble det tidligere verkstedet for Norsk Jernverk et eget selskap, Multimaskin. Wiggo Dalmo sluttet etter noen år i dette selskapet og etablerte Momek. På samme måte sluttet Johannes Sandhei noen år senere i jobb for å etablere verkstedbedriften Imtas.

De nye bedriftene har på denne måten utfordret de etablerte med den effekt at konkurransen har blitt skjerpet og alle har forbedret seg. Resultatet har derfor blitt en sterk verkstedklynge i Mo i Rana.

Denne klyngen utgjør en stadig sterkere rivalisering i kampen om de tradisjonelle kundene i prosessindustrien i Mo industripark. I henhold til konkurransekraftperspektivet og Michael Porter, figur 2.1, er en slik rivalisering en av 5 krefter som innvirker på en bedrifts konkurranseposisjon. Historien som er beskrevet over viser samtidig at det har latt seg gjøre å etablere nye bedrifter og konkurrere med de etablerte. Det må derfor antas at det ikke eksisterer større etableringshindre enn at det er en reel trussel for nye etableringer. Med den økte konkurransen lokalt, samt med et økt kostnadsfokus hos prosessbedriftene, har dette gitt disse kundene stor forhandlermakt, og dermed mulighet til å presse prisene på tjenester fra verkstedindustrien. Konkurransesituasjonen lokalt ser derfor ut til å ha gjort det mer attraktivt for Momek å utvikle det nye markedsområdet; olje og gass.

Bedriftens tjenester kan ikke sies å skille seg konkurrentenes med hensyn til f.eks. produktegenskaper, teknologi eller varemerke, samtidig satses det på et eller noen få utvalgte markedssegmenter. Det strategiske grunnlaget for Momek kan da kalles for *fokusert*, se kapittel 2.1.4.1 om generiske strategier. Med ønske om å komme inn på et nytt markedsområde kan det sies at Momek sin strategiske retning har vært markedsutvikling i henholdt til Ansoffs vekstmatrikse, se figur 2.6. Det strategiske grunnlaget sammen med retning og metode gir et bilde av bedriftens valgte strategi, se figur 2.4. Metoden kan i dette tilfellet forklares som samarbeidet mellom partnerne for V&M kontrakten.

4.2.3.2 Ressursbidragene i samarbeidet

Det ressursbaserte perspektivet fokuserer på hvor viktig bedriftenes ressurser er for å oppnå konkurransefortrinn. Ressursene er en sentral del av den problemstillingen vi har ønsket å studere. Nærmere bestemt er de de ressursene som har betydning for etablering av samarbeidet vi er interessert i og som vi derfor kaller *ressursbidragene*.

Momek var forutseende ved sitt kjøp av Grenland Group i Harstad i 2009. Oppkjøpet bidro til at Momek fikk tilgang til ingeniørressurser som de ikke hadde fra før, altså komplementære ressurser. Det var også på dette tidspunktet gitt signaler om at V&M kontrakten for Norne skulle driftes fra Harstad. Tilstedeværelse i Harstad kan derfor i seg selv ses på som en ressurs som økte sannsynligheten for å vinne kontrakten.

Satsingen for å utvikle bedriften mot det krevende markedsområdet olje og gass var kostnadskrevende, samtidig som bedriften manglet oppdrag innen dette området. Tilgang på kapital var derfor viktig for at satsingen skulle kunne fortsette. Gjennom å få ROI Invest inn på eiersiden var enda en viktig ressurs på plass.

Momek var pre-kvalifisert og innstilt på å by på kontrakten i egen regi da samarbeid med Aibel ble aktuelt, men det er vel lite sannsynlig at Momek hadde oppnådd denne kontrakten uten samarbeidet med Aibel. En viktig forutsetning for at samarbeidet mellom Momek og Aibel kom i gang, var at begge parter hadde aktiva som gjorde at de samlet sto i en sterkere posisjon for å kunne oppnå kontrakten. Aibel på sin side som en etablert og stor aktør i dette markedet, med lang erfaring. Momek kunne på sin side tilføre kapasitet og kompetanse med lokal tilknytning. Det var en viktig politisk forutsetning å kunne vise til størst mulige lokale ringvirkninger.

Den nevnte pressemeldingen om samarbeidet for Norne V & M kontrakten gir også et inntrykk av betydningen av ressursene fra de enkelte partnerne:

Aibel:

Aibel AS er et av de største norske oljeserviceselskap som prosjekterer, bygger, vedlikeholder og modifiserer olje- og gass produksjonsanlegg. Med vår lange erfaring og høye kompetanse hjelper vi våre kunder til å oppnå økt olje- og gassproduksjon, forteller Erling Matland, viseadministrerende direktør i Aibel. Med våre 4000 medarbeidere arbeider vi på nye og eksisterende felt og anlegg, offshore og på land, på faste og flytende installasjoner. Vi er lokalisert nær våre kunder og opererer ut fra de viktigste olje og gass sentrene i Norge.

Hålogaland Olje & Energi:

Hålogaland Olje- og Energi er bedrifter som samlet sysselsetter over 270 ansatte i Hålogalandsregionen. Bedriftene har gått sammen for å kunne komme i posisjon som leverandører av produkter og tjenester til olje- og energisektoren. Bedriftene er tverrfaglige og kompletterende gjennom sine fag og har nå inngått et forpliktende samarbeid med MoMek Group og Aibel med mål om å vinne vedlikeholds- og modifikasjonskontrakten for Norne, forteller Jan Are Gudbrandsen, daglig leder i BMV Industrier AS.

Pressemeldingen har også en klar indikasjon på forventningene til samarbeidet:

Vi tror dette kan bli en av de mest betydningsfulle kontraktene for Nord-Norsk industri innenfor dette segmentet og vil kunne gi et godt fundament for videre utvikling, sier Roger Skatland som er prosjektleder for MOMEK Group. Det er også viktig å merke seg at dette er det alternativet som vil gi bredest mulig ringvirkning for Nord-Norske bedrifter, innenfor ulike fagområder. Her finnes mye spisskompetanse og mange av bedriftene er allerede betydningsfulle leverandører innenfor olje & gass, men hver og en alene er for små til å kunne ta det tunge løftet å tilby på en slik vedlikeholds-kontrakt. Gjennom samarbeidet med Aibel blir dette mulig, samtidig får Aibel knyttet til seg kompetanse og nettverk til å støtte sine operasjoner her i nord, sier Skatland.

Ut fra vårt datagrunnlag sitter vi med et inntrykk av hvilke ressurser som kan ha hatt betydning for at dette samarbeidet etter hvert ble etablert. Her må vi presisere at vi ikke har hatt kapasitet til å intervju andre bedrifter enn Momek. Våre vurderinger vil derfor kunne ha preg av et Momek-perspektiv når det gjelder å kartlegge ressursbidragene.

Momek sin kjernekompetanse og kjennetegn siden firmaet startet opp har vært kompetanse og erfaring innen industrielt vedlikehold samt dedikerte ansatte med vilje til å rykke ut på kort varsel og stå på for å hjelpe sine kunder. De nye ingeniørressursene i Harstad ga bedriften den nødvendige kompetanse for å håndtere offshoreindustriens høye krav til dokumentasjon. Den tilknyttede alliansen, Hålogaland Olje & Energi, styrket Momek sitt kompetansebidrag ved sine ressurser innen komplementære fagområder.

Et voksende krav om at offshoreaktivitet utenfor kysten av Nord-Norge måtte gi lokale ringvirkninger i form av lokale arbeidsplasser og verdiskaping har nok bidratt til at tilbydere på V & M kontrakten måtte kunne utføre denne fra Harstad. Harstad-avdelingen i Momek sammen med de lokale bedriftene innen Hålogaland Olje & Energi, representerte dermed et vesentlig ressursbidrag i form av lokal beliggenhet og tilhørighet.

Tilgangen på kapital gjennom eierskapet fra ROI Invest har som nevnt hatt betydning for Momek sin evne til å satse mot olje og gass som marked. I tillegg kan man forvente at det har bidratt til å øke soliditeten tilstrekkelig til å oppfylle krav til risiko hos kunder innen det nye markedsområdet. Kapitaltilgangen har således vært en forutsetning for å bevege seg videre inn i det nye markedsområdet, men den inngår, etter vår vurdering, ikke direkte som bidrag for etablering av samarbeidet.

Aibel har i egenskap av å være et oljeserviceselskap med direkte leveranser til oljeselskap, betydelig kompetanse og erfaring. I utgangspunktet har et slikt selskap selv tilstrekkelige ressurser til å inngå en V & M kontrakt. For denne kontrakten har nok kravet om lokalt innhold medvirket til at et samarbeid har vært ønskelig. Høy aktivitet i bransjen på aktuelt tidspunkt kan også ha gjort ført til at kapasitet har blitt ønskelig som ressursbidrag fra samarbeidspartnere.

Som det fremgår av gjennomgangen over, er bidragene fra partnerne i stor grad immaterielle ressurser i form av de menneskelige ressursene kompetanse og erfaring. Som bidrag fra Aibel, er det i tillegg grunn til å fokusere på selskapets posisjon i bransjen og den etablerte relasjonen til Statoil som en relevant ressurs. Tilsvarende er beliggenhet og lokal tilhørighet et relevant bidrag fra Momek/Hålogaland Olje & Energi.

For å lette oversikten over disse ressursbidragene har vi kategorisert disse i kategoriene *organisasjonsressurser*, *relasjonsressurser* og *menneskelige ressurser*. Dette er illustrert i figur 4.6. Som nevnt i det teoretiske grunnlaget, se kapittel 2.1.3, utgjør disse tre kategoriene de immaterielle ressursene i en bedrift. De immaterielle ressursene kalles også intellektuell kapital som utgjør en del av bedriftens totale kapital, eller som vi også kan si bedriftens samlede ressurser. Den totale kapitalen omfatter også de fysiske ressurser, som bygninger, inventar og maskiner samt de monetære ressurser som blant annet omfatter tilgang til kapital.

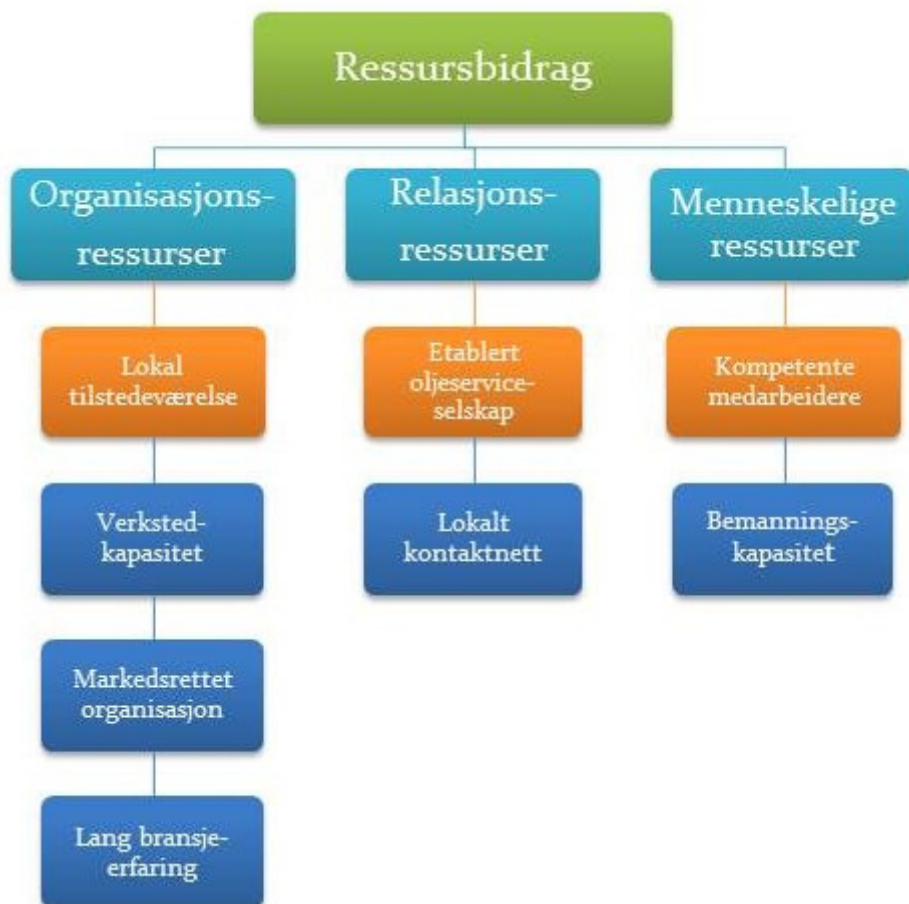


Fig 4.6 Ressursbidrag – Momek/Aibel

Vi antar at de fysiske ressursene ikke har spilt en vesentlig rolle for etablering av samarbeidet sammenlignet med de immaterielle ressursene vi har nevnt. Dette begrunner vi med at de fysiske ressursene, som verksteder og kontorlokaler også vil kunne finnes hos konkurrenter. De er ikke *sjeldne*.

Momek har skaffet seg tilgang til kapital gjennom å få ROI Invest inn på eiersiden. Dette er da dermed en forutsetning for videre satsing innen det nye markedsområdet men samtidig en forutsetning for å oppfylle kundekrav til minimering av økonomisk risiko. Det ville ha blitt vanskelig for Momek å bli godkjent som underleverandør til en slik kontrakt uten tilgang til kapital. Vi forutsetter at også aktuelle konkurrenter har den nødvendige tilgang til kapital, og forutsetter da at alle relevante ressursbidrag for denne case er immaterielle ressurser.

4.2.3.2.1 Bidrag i form av organisasjonsressurser

Av figur 4.6 ser vi at organisasjonsressursene som inngår som ressursbidrag i samarbeidet om Norne V & M kontrakten er *lokal tilstedeværelse, verkstedkapasitet, markedsrettet organisasjon*.

- *Lokal tilstedeværelse* er et bidrag fra Momek sin side i form av den lokalt etablerte ingeniøravdelingen i Harstad og de tilknyttede, lokale bedriftene i Hålogaland Olje & Energi.
- *Verkstedkapasitet* er kapasiteten til å prefabrikkere i verksteder på land, alt materiell som skal installeres om bord på Norne i forbindelse med vedlikehold og modifikasjoner. Her har Momek kapasitet til å utføre nødvendige sveising og maskinering i sine verksteder.
- *Markedsrettet organisasjon* er et bidrag fra Aibel sin side og innebærer at vedlikehold og modifikasjoner på offshoreinstallasjoner er et av de sentrale markedsområdene hos Aibel. Vi tar derfor for gitt at Aibel sin organisasjon er skreddersydd for å fungere optimalt mot dette markedsområdet.
- *Lang bransjeerfaring* er en beskrivelse for den høye kompetanse og erfaring som finnes hos Aibel med hensyn til denne type kontrakter.

4.2.3.2.2 Bidrag i form av relasjonsressurser

Relasjonsressursene som inngår som ressursbidrag i dette samarbeidet er *etablert oljeserviceselskap og lokalt kontaktnett*.

- *Etablert oljeserviceselskap* innebærer at Aibel er etablert som oljeserviceselskap med relasjoner til oljeselskapene som er de aktuelle kundene i dette markedet. I dette tilfelle er det av betydning at Aibel har gode relasjoner til Statoil.
- *Lokalt kontaktnett* innebærer at Momek har kunnskap om tilgjengelige lokale ressurser ikke minst via tilknytningen til Hålogaland Olje & Energi, men også i form av kontakter med andre lokale tjenestetilbydere som for eksempel kan tilby overflatebehandling.

4.2.3.2.3 Bidrag i form av menneskelige ressurser

De *menneskelige ressurser* som er ressursbidrag i dette samarbeidet kan beskrives som *kompetente medarbeidere, bemanningskapasitet*.

- *Kompetente medarbeidere* sammenfatter medarbeiderne i Momek sin gode faglige kompetanse gjennom industrierfaring og den dedikerte stå-på viljen som har vært et kjennetegn siden bedriften ble etablert. Det omfatter også kompetansen hos ingeniørressursene ved Harstad-avdelingen og den tverrfaglige kompetansen hos de tilknyttede bedriftene i Hålogaland Olje & Energi.
- *Bemanningskapasitet* innebærer tilgangen hos Momek, til kompetente medarbeidere for både verkstedproduksjon og offshore installasjon.

4.2.3.2.4 Samarbeidsprosessen i et Momek perspektiv

Den aktuelle V & M kontrakten innebærer at Momek er underleverandør til Aibel. Tjenestene leveres imidlertid direkte til Statoil ved utførelse om oppdrag for Norne. Således virker det mer riktig å se på dette som en horisontal allianse og ikke en nedstrøms allianse. Samarbeidet er formalisert ved en kontrakt og har derfor sterkere bindinger enn uformelle samarbeid. Det at kontrakten er tidsbegrenset medvirker sannsynligvis til å svekke bindingen noe. Haugland (Haugland, 2004) har, som vi har gjennomgått i det teoretiske grunnlaget, listet opp noen viktige suksessfaktorer for at et samarbeid skal bli vellykket (Kap.2.2.3). Vi ser på disse faktorene i forhold til vår case. Faktoren, *positiv gjensidig avhengighet og tillit som styringsmekanisme*, ser ut til å være til stede ved dette samarbeidet siden partene er avhengige av hverandre for å kunne oppfylle kontrakten.

Dette innebærer naturlig nok også at partnerne har tillit til at de andre ivaretar sitt ansvar. Fra vårt datagrunnlag har vi ikke informasjon som indikerer i hvor stor slik tillit har vært, og er gjeldende, men vi har heller ingen signaler om direkte mistillit og antar således at forutsetningen er på plass. Det største potensialet for et vellykket samarbeid i følge Haugland, er når partnerne har *samarbeid på strategisk viktige områder*. Dette vil også øke den gjensidige avhengighet. For Momek innebærer samarbeidet et viktig skritt i den strategiske retningen inn i et nytt markedsområde og fyller uten tvil denne forutsetningen. Vi har lite kjennskap til hvordan dette forholder seg for bedriftene i Hålogaland Olje & Energi. Når det gjelder hovedsamarbeidspartneren, Aibel, er vedlikehold og modifikasjon et av bedriftens sentrale forretningsområder.

Slik bedriften selv fremstiller dette på sine nettsider, må vi kunne anta at dette er et strategisk viktig område <http://aibel.com/en/our-business/engineering>.

Aibel is the major player in the field of maintenance on the Norwegian Shelf. We give our customers the best solutions available in this area.

Samarbeidsavtalen innebar etablering av en egen prosjektorganisasjon i Harstad og med dette har man til en viss grads sikret involvering fra alle partnerne og ivaretatt suksesskriteriet, *invester i samarbeidet*, i form av tid, kompetanse og kapital.

Alle partnerne må ha verdifulle bidrag og dette har vi fått bekreftet i gjennomgangen i kapittel 4.2.3.2. Bidragene er også i stor grad komplementære. I hvor stor grad det er balanse i bidragene er det vanskelig å fastslå. Samtidig ser vi på sannsynligheten for stor for at partnerne har forlangt en viss likeverdighet i bidragene før de inngikk en kontrakt.

Da en V & M kontrakt begynner å løpe fra en gitt dato er det ikke mulig å følge fullt ut Hauglands anbefaling om å *begynne langsomt og la samarbeidet utvikle seg gradvis*. Her har man vært avhengige av at samarbeidet fungerte fra starten av.

Gjennom etablering av en egen prosjektorganisasjon for samarbeidet har partnerne lagt til rette for at samarbeidet ivaretar de viktige suksesskriteriene, *åpen kommunikasjon, samt tillit og personlige relasjoner*.

De fleste av Hauglands suksesskriterier for et vellykket samarbeid ser i utgangspunktet ut til å ha vært oppfylt. I sammenheng med vår problemstilling er det av interesse å vite hvordan samarbeidet har gått. Da vår informasjonskilde i hovedsak er Momek, må vi her avgrense fokuset til hvordan har samarbeidet gått, sett fra Momek sin side. Vi stilte da spørsmålet: *Har det vært noen utfordringer ved kontrakten?* Vår informant hadde en klar mening om dette:

Ja, det har vært en utfordring at partene er så styrkemessig ulike. Aibel har på grunn av sin størrelse hatt en forholdsvis ensidig kontroll på kontrakten og har nærmest overkjørt Momek. Oppdragsmengden som følge av kontrakten har også vært mindre enn man så for seg. I noen tilfeller har Aibel måttet betale ut en sum siden den årlige omsetningen har vært lavere enn minimumsbeløpet gitt i kontrakten.

Dette gir indikerer først og fremst at Momek har hatt større forventninger til de økonomiske uttellingene fra kontrakten enn de faktisk har fått. Vi har ikke fått frem klare indikasjoner på hvordan selve samarbeidet har fungert. Da prinsippene for etablering av et godt samarbeid i stor grad ser ut til å være fulgt må vi derfor anta at samarbeidet til en viss grad har fungert. Siden Momek oppfatter seg som overkjørt i gjennomføringsfasen antar vi at dette kan bety at Aibel er bedre ivaretatt i kontrakten. Sannsynligvis betyr det også at Aibel i egenskap av å være en betydelig større aktør kan ha sett mindre behov for dialog og diskusjoner underveis.

Vi har fått opplysninger om at Momek er i inne i en prosess for å by på en fremtidig V & M kontrakt, og at også dette vil være ved en tilsvarende samarbeidsmodell. Dette er en klar indikasjon på at Momek anser at slike samarbeidsmodeller fungerer og at samarbeid er en riktig strategisk metode.

Etter gjennomgangen av samarbeidet for Norne V & M kontrakten kan det være interessant å sammenligne dette med en samarbeidsprosess som ikke har ført frem.

Det har pågått forsøk på å etablere samarbeid mellom Momek og et annet selskap. Dette har pr dato ikke ført frem. Momek har i så måte interesse av markedstilgang og aktivitet, mens det andre selskapet har ønsket om å ta en del av den forventede markedsveksten knyttet til ressurser utenfor Nord-Norge. Til syvende sist er selskapene konkurrenter, og man har så langt ikke lyktes i å finne en modell som tilgodeser begge parter sine interesser.

Et sentralt hinder for å få til samarbeid synes å være at det andre selskapet ønsker å kunne bruke Momek som en ren underleverandør. Dette står i kontrast til Momek sitt ønske om å utvikle selskapets kompetanse og konkurranseevne slik at selskapet kan konkurrere på en internasjonal arena i fremtiden.

Momek ønske således å utvikle seg som en leverandør av komplekse produkter til olje- og gass / subsea og beholde kompetanse i Nord-Norge, men frykter at en slik utvikling vil stoppe opp i en samarbeidsmodell med Momek som en ren underleverandør av stålstrukturer.

Eksemplet indikerer at selskapene har forskjellige strategiske utgangspunkt for samarbeidet slik at samarbeidet er i konflikt med Momek sin strategi. Forutsetningen om *samarbeid på strategisk viktige områder*, er derfor ikke oppfylt i dette tilfellet.

Momek kjøpte i 2014 selskapet Pumpeteknikk Nord. Det er grunn til å anta at etablerte relasjoner gjennom samarbeidet om Norne V & M kontrakten kan ha medvirket til dette valget.

4.2.3.3 Oppsummering av case samarbeid om en kontrakt

Momek i samarbeid med Hålogaland Olje & Energi hadde samlet de nødvendige menneskelige ressurser og kapasitet som var nødvendig for å kunne utføre oppdrag i henhold til kontrakten. Ikke minst hadde partnerne lokal beliggenhet og tilhørighet som var en viktig forutsetning for kontrakten. Aibel hadde på sin side den nødvendige tyngde med hensyn til størrelse og etablert relasjon som leverandør til Statoil.

Vi ser at ressursbidragene har bidratt til å styrke samarbeidspartneren gjennom at denne har fått tilgang til ressurser som det har vært underskudd på, eller som helt har manglet hos motparten. Ressursene har dermed i stor grad vært komplementære.

I tabell 4.8 har vi gjort en sammenstilling av de ressursbidragene vi mener har hatt betydning for samarbeidet om en kontrakt og satt kryss der vi mener kriteriene *verdifull, sjelden, vanskelig å etterligne, vanskelig å erstatte*, er oppfylt.

Ressurs-kategori	Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterlikne	Vanskelig å erstatte
Organisasjon	Lokal tilstedeværelse	●	●		●
Organisasjon	Kapasitet	●			●
Organisasjon	Markedsrettet organisasjon	●			●
Organisasjon	Lang bransjeerfaring	●	●	●	●
Relasjon	Etablert oljeselskap	●		●	●
Relasjon	Lokalt kontaktnett	●		●	●
Menneskelig	Kompetanse	●			
Menneskelig	Bemanningskapasitet	●			

Tabell 4.8 Ressursbidrag Momek AS/Aibel - samarbeid om en kontrakt

4.2.3.4 Hvordan påvirker omgivelsene og rammebetingelsene ønske om samarbeid?

Som et av våre forskningsspørsmål har vi vært opptatt av å finne ut hvordan forhold ved omgivelsene og rammebetingelsene påvirker en bedrifts motivasjon for å inngå et samarbeid.

Med bakgrunn i vårt teorigrunnlag om strategi har vi ut fra konkurransekraftperspektivet sannsynliggjort at økt konkurranse i det tradisjonelle markedet i prosessindustrien, sammen med forventninger om nye markedsmuligheter ved voksende olje og gass aktivitet utenfor kysten av Nord Norge, er forhold ved omgivelser og rammebetingelser som har påvirket et strategisk valg om å bevege seg inn i det nye markedet, olje og gass. Politiske føringer om lokalt innhold er en del av dette bildet. På bakgrunn av de nevnte forhold i omgivelsene og påfølgende strategiske valg om å gå inn i nytt markedsområde er samarbeid en strategisk metode som er valgt. I denne case er det inngått samarbeidsavtaler knyttet til en bestemt kontrakt med begrenset varighet. Vi har i kapittel 4.2.3.2 identifisert de ressursbidragene som ser ut til å ha hatt en betydning ved etableringen av samarbeidet. Vi vil ta for oss disse ressursbidragene og diskutere disse hver for seg som et supplement til tabell 4.8.

4.2.3.5 Hvilke ressursbidrag har hatt betydning for etablering av samarbeidet?

Med utgangspunkt idet ressursbaserte perspektivet har vi påpekt at det å være i besittelse av riktige ressurser er avgjørende for at en bedrift skal kunne konkurrere i et gitt marked. De ressursene som har hatt betydning for etablering av samarbeidet er de ressursene som vi mener har bidratt til at samarbeidskonstellasjonen som helhet har økt sin konkurransevne innenfor det aktuelle markedsområdet. Disse ressursene har vi valgt å kalle *ressursbidrag* og vi vil her diskutere hvert enkelt ressursbidrag nærmere.

4.2.3.6 Organisasjonsressurser

Lokal tilstedeværelse: En konsekvens av rammebetingelsene som ble gitt gjennom politiske føringer for å sikre lokal ringvirkninger, er at *Lokal tilstedeværelse* har fått betydning som ressursbidrag. Denne ressursen omfatter, etter vårt skjønn, Momek sin Ingeniøravdeling i Harstad og beliggenheten til bedriftene i Hålogaland Olje & Energi som alle ligger innen rimelig avstand fra Harstad. Ressursbidraget er etter vår oppfatning en viktig forutsetning for at samarbeidskonstellasjonen Momek/Aibel skulle vinne V & M kontrakten. Ressursbidraget må kunne sies å være *verdifullt* som er et av kravene som er nevnt i ressursteorien som forutsetning for at ressursen skal kunne innvirke positivt på konkurransevnen.

Beliggenheten i Harstad virker først kanskje ikke å skulle være en *sjelden* ressurs, men det er verdt å merke seg at denne ressursen kun er relevant når den innehas av en bedrift som også fyller alle andre krav til å være kvalifisert for å inngå en slik v & m kontrakt. En samlet vurdering tilsier da at det ikke ville være lett for konkurrentene å skaffe seg en tilsvarende beliggenhet fort nok til å være på plass før kontrakten skulle tildeles. Siden Momek hadde sikret seg denne fordelene i tide mener vi at det er riktig å konkludere med at dette ressursbidraget har vært viktig for oppnåelse av kontrakten og dermed også for etablering av samarbeidet om kontrakten.

Verkstedkapasitet: Momek har hatt stor vekst siden oppstarten av bedriften, og var allerede på tidspunktet da denne kontrakten skulle tildeles en av de største verkstedbedriftene i Nord Norge.

Bedriften var derfor med sin *verkstedkapasitet* godt rustet for å ivareta nødvendig prefabrikasjon på land. Med kapasitet innen både sveising og maskinering kunne bedriften ivareta all prefabrikasjon av deler i egne verksteder. I forbindelse med vedlikeholdsoppdrag til en offshore-installasjon i drift er det meget viktig at slik prefabrikasjon kan gjøres uten unødige forsinkelser. Det har vært viktig for Aibel å finne samarbeidspartnere med slik kapasitet i Nord-Norge. Dette begrenser muligheten for å finne andre aktører med tilsvarende ressurs. Vi mener derfor at ressursen er egnet til å styrke mulighetene for å vinne kontrakten. Den må derfor også ha gjort det mer attraktivt å inngå samarbeidet om kontrakten.

Markedsrettet organisasjon: Dette er et bidrag fra Aibel sin side og i dette legger vi at Aibel innehar en fordel i at de har operert i V & M markedet i flere år før denne kontrakten. Dette er også et av bedriftens kjerneområder. Vi mener derfor at det er rimelig å forvente at Aibel sin organisasjon er godt tilpasset til å ivareta slike kontrakter. Sett fra Momek sin side er dette et ressursbidrag som vil styrke muligheten for kontrakt. Momek sin respondent har i intervjuet gitt uttrykk for at Aibel sin erfaring og tyngde i dette markedet gjorde at samarbeid ble foretrukket fremfor å forsøke å vinne kontrakten på egen hånd. Vi mener derfor det er riktig å gå ut fra at dette er et bidrag som har hatt betydning for at samarbeidet ble etablert.

Lang bransjeerfaring: Kompetansen til de ansatte hos Aibel er et selvskrevet bidrag inn i et slikt samarbeid og har gjort et samarbeid attraktivt sett fra Momek sin side.

4.2.3.7 Relasjonsressurser

Etablert oljeserviceselskap: Dette er også en av styrkene som følger av Aibel sin erfaring i bransjen. Vi anser det som naturlig at Aibel gjennom sine tidligere kontrakter innen dette markedsområdet både har opparbeidet tillit hos og relasjoner med kundene, deriblant Statoil. Da vi ikke har intervjuet Aibel eller Statoil har vi ikke fått dette verifisert, men Aibel sin posisjon som etablert aktør i bransje er kjent gjennom media. Vi mener derfor at dette er et bidrag som har vært med på å gjøre samarbeidet attraktivt for Momek.

Lokalt kontaktnett: Det lokale nettverket vi har referert til er med å sikre lokalt innhold i kontrakten. Dette ressursbidraget bidrar til å oppfylle de politiske forutsetningene. Vi har allerede påpekt at de politiske føringene har gjort det attraktivt for Momek å gå inn i det nye markedsområdet.

De samme politiske føringene er med å gjøre et lokalt kontaktnett hos Momek attraktivt for Aibel. Det lokale kontaktnettet innebærer at Momek, gjennom samarbeid med Hålogaland Olje & Energi, og øvrige lokale bedrifter i kontaktnettet, kan trekke på lokale ressurser ved behov.

4.2.3.8 Menneskelige ressurser

Kompetente medarbeidere: Den samlede kompetansen til medarbeiderne hos Momek og den tilknyttede alliansen Hålogaland Olje og Energi er vesentlig for at kontrakten skal utføres på en god måte. Vi går ut fra at denne kompetansen har vært med å gjøre det interessant for Aibel å inngå samarbeid om V & M kontrakten.

Bemanningskapasitet: Tilstrekkelig bemanningskapasitet er viktig for å kunne sikre at oppdragene utføres uten forsinkelser. På samme måte som verkstedkapasitet mener vi dette er et ressursbidrag som har vært en forutsetning for at Momek skulle være ønsket som kontraktpartner fra Aibel sin side. Kapasitet skulle man i utgangspunktet ikke tro er en ressurs som ikke konkurrenter også kunne skaffe seg. Momek har et utgangspunkt som en av de store verksted- og vedlikeholds-aktørene i Nord-Norge. Det er ikke uten videre lett for konkurrenter å bringe sin kapasitet opp på tilsvarende nivå.

4.2.3.9 Har analysen gitt svar på problemstillingen?

Vi har funnet at forhold i omgivelsene, først og fremst konkurransesituasjonen og rammebetingelser har gjort det ønskelig å gå inn i nytt markedsområde. Vi har videre funnet at det er valgt å inngå samarbeid for å øke sjansen til å oppnå kontrakt og dermed komme inn i dette markedet. Vi har identifisert flere ressursbidrag som har hatt betydning for etablering av et slikt samarbeid og hvordan disse ressursbidragene har hatt innvirkning på etablering av samarbeidet.

Gjennom den diskusjonen rundt forskningsspørsmålene foran fremgår det at omgivelser og rammebetingelser har medvirket til at det har oppstått et "behov" for samarbeid. Vi har videre kartlagt hvilke ressursbidrag som vi mener har hatt betydning for etablering av samarbeidet.

4.2.3.10 Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?

Av analysen fremgår at ressursbidragene gir en “merverdi“ til samarbeidskonstellasjonen slik at de forbedrer sine sjanser til å oppnå den aktuelle kontrakten. *Ressursbidragene øker altså motivasjonen for samarbeid.* Vi har således fått frem et svar på problemstillingen for case “samarbeid om en kontrakt“. En svakhet ved vår analyse er at ressursbidragene er identifisert ut fra at de er egnet til å styrke samarbeidskonstellasjonens sjanser til å vinne den aktuelle kontrakten. Vi har ikke gjennom vårt intervju fått frem opplysninger om hvordan disse ressursbidragene faktisk er vurdert fra bedriftene. Det er derfor ikke mulig å få frem om noen bidrag har hatt større betydning enn andre.

Det kan også være en svakhet at vi kun har intervjuet en bedrift som representerer den ene siden i samarbeidet. Alt i alt mener vi likevel at de sammenhenger vi har beskrevet med stor sannsynlighet er reelle for akkurat dette samarbeidet. Den lærdom som vi kan trekke ut av vår analyse er hvor viktig det er at alle parter i et samarbeid innehar ressurser som er ønsket av de andre partnerne. Det kan være en fordel å være klar over hvilke ressurser ens egen bedrift besitter og som vil være aktuelt som ressursbidrag i et samarbeid. Ved å foreta vurdering av de aktuelle ressursbidrag fra alle sider i et samarbeid vil den enkelte bedrift kunne gjøre en vurdering av hvor gode ens egne forhandlingskort er.

Gjennom analysen har vi også sannsynliggjort at Hauglands suksessfaktorer, gjengitt i kapittel 2.2.3, har vært oppfylt her. I intervjuet fremkom det opplysninger om et forsøk på samarbeid som derimot ikke har lyktes, og at Momek og den aktuelle samarbeidspartner i det tilfelle hadde ulik strategi og formål med samarbeidet. I det tilfellet vare dermed et av suksesskriteriene ikke oppfylt. Det ser vi på som en ytterligere bekreftelse på at suksesskriteriene referert i kapittel 2.2.3 harmonerer med det vi har funnet i case.

4.2.4 Tonning & Stryn AS og fusjon/oppkjøp

Tonning Møbelfabrikk AS

Tonning Møbelfabrikk AS (TM) ble etablert i 1946 i Stryn. TM produserer møbler med håndverksmessig kvalitet og av utsøkte materialer, og dette har bedriften kommunisert ved at de omtaler produktene sine som: *«Skikkelige møbler med lang levetid, produsert for norske forhold etter norsk håndverkstradisjon hefnorsk tvers i gjennom.»* Og så *«varer de lenge og eldes med stil.»* Bedriften har knyttet til seg kjente designere som Alf Sture, Scenario og Johan Verde (www.tonning.no).

Bedriften produserte hovedsakelig for privatmarkedet, men har også lang erfaring innen prosjekt, kontraktmøbler og til det offentlige, blant annet gjennom leveranse av møbler til ambassader.

Stryn Møbelindustri AS

Stryn Møbelindustri AS (www.strynmobel.com) ble stiftet i 1939, av unge snekkere som var fagutdannet. Bedriften har hatt ulike kjerneprodukter, og fram til i slutten av 70-tallet så var hovedproduktet salongbord hvor de hadde en årsproduksjon på 20.000 enheter. På 80-tallet endret de strategi ved at de produserte platemøbler til hotell- og kontraktsektoren.

I 1989 ble selskapet overtatt av nye eiere, og i denne forbindelse ble det en reorientering av strategi og forretningside som ble uttalt ved at:

«Stryn Møbelindustri AS skal - i samarbeid med den nødvendige kompetanse - designe, utvikle og produsere særpregede og egenartede møbler. Møblene skal gjenspeile norsk møbel- og håndverkstradisjon i høyt kvalitets- og prisleie.»

Det fremgår også av selskapets hjemmeside at fra basisproduktene i Rosmersholm-kolleksjonen ble presentert i 1991, har bedriften fulgt, og videreutviklet sin strategi. Bedriften har vært opptatt av å opprettholde og sikre tilgangen på dyktige håndverkere og har derfor vært lærlingebedrift.

Begge bedriftene opererte i den mer eksklusive delen av møbelmarkedet med mer spesialdesignet produkter til sluttbruker. Samarbeidet mellom møbelbedriftene Stryn Møbelindustri AS og Tonning Møbelfabrikk AS, resulterte i en fusjon i 2013 med nytt selskapsnavn Tonning & Stryn AS. Under vises økonomiske tall fra avlevert årsregnskap for begge selskapene for 2011 og 2012 (<http://www.brreg.no>)

	Tonning Møbelfabrikk AS			Stryn Møbelindustri AS		
	2012	2011	Endring	2012	2011	Endring
Omsetning	9.233'	10.842'	(1.249')	9.450'	11.355'	(1.905')
Varekostnader	(2.907')	(3.623')	716'	(2.010')	(2.882')	872'
Lønnskostnader	(3.466')	(4.072')	606'	(4.175')	(4.294')	119'
Andre driftskostnader	(2.328')	(3.200')	872'	(3.289')	(3.267')	(22')
Driftsresultat	533'	(413')	945'	(24')	912'	(936')
Finansposter	(407')	(938')	531'	(18')	(487')	469'
Årsresultat	126'	(1.351')	1.477'	(42')	424'	(466')
Balansesum	9.444'	10.104'	(660')	4.901'	13.695'	(8.794')
Egenkapital	2.315'	2.189'	126'	2.240'	3.455'	(1.215')
Antall årsverk	8,0	11,5	(3,5)	10,05	10,9	-0,85

Tabell 4.9 Økonomiske tall fra finansregnskapet

4.2.4.1 Fusjon som samarbeidsform for Tonning og Stryn AS

Fusjon (sammenslåing av selskap) er en samarbeidsform med sterk binding mellom to eller flere selskaper og reguleres juridisk av eget kapittel 13 i aksjeloven (www.lovdata.no).

I § 13-2 (1) i loven defineres fusjonsreglenes virkeområde som gjelder for vårt case slik:

«Sammenslåing av selskaper er undergitt reglene om fusjon i kapitlet her når et selskap (det overtakende selskapet) skal overta et annet selskaps (det overdragende selskapets) eiendeler, rettigheter og forpliktelser som helhet mot at aksjeeierne i dette selskapet får som vederlag

1. aksjer i det overtakende selskapet, eller

2. slike aksjer med et tillegg som ikke må overstige 20 prosent av det samlede vederlaget.»

Dette caset som omhandler samarbeid ved fusjon representerer en samarbeidsform som har horisontal retning, da dette er en allianse med samarbeid mellom bedrifter på samme nivå i verdikjeden.

Stryn Møbelindustri AS og Tonning Møbelfabrikk AS fusjonerte i 2013 og partnerne endret selskapsnavn til Tonning og Stryn AS. På samme tidspunkt ble det tatt inn en ny ekstern eier i bedriften, dette representert med Moods of Norway som kjøpte seg inn og med 10 % eierandel. I forbindelse med fusjonen uttaler selskapet følgende (www.insidenorway.no):

«Tonning og Stryn er et resultat av to viktige tradisjonsbærere fra Stryn som slår seg sammen. Tonning Møbelfabrikk og Stryn Møbelindustri har i en årrekke stått som sentrale representanter for de håndverksbaserte møbelbedriftene som bringer videre det beste av design, håndverk, skreddersøm og kvalitet.»

4.2.4.2 Samarbeid som en del av strategien

Forut for at diskusjonen om et samarbeid oppstod mellom disse to bedriftene, hadde eneaksjonær og daglig leder i Stryn Møbelindustri AS hatt sonderinger med andre norske møbelprodusenter med hensyn til samarbeid. Etter innledende samtaler med disse, ble hans ønske om samarbeid skrinlagt, fordi det var for store ulikheter i produkter og bearbeidingsgrad. Han vurderte ikke dette som et alternativ.

Av finansregnskapet for Stryn Møbelindustri AS kan en lese at bedriften var i den situasjon at den i 2012 opplevde en svikt i omsetningen i forhold til foregående år, og med påfølgende dårligere resultat. Dette indikerer en svekket posisjon i det segmentet av markedet som bedriften opererer i, og informanten har også i intervju opplyst at begge fusjonspartene i løpet av de siste 10 siste årene har hatt sviktende omsetning og at konkurransen har skjerpet seg spesielt mye de siste 5 årene.

Påvirkningen fra omgivelsene ved økt konkurranse fra danske produsenter har ledet til at respondenten fra en av fusjonspartnerne har søkt etter strategier for å håndtere situasjonen. De innledende samtalene han har hatt med andre møbelprodusenter på Vestlandet kan sees på som et forsøk på å integrere horisontalt.

Tonning Møbelfabrikk AS hadde en sammenfallende produktprofil med Stryn Møbelindustri AS. Disse to produsentene hadde slik det uttrykkes «*vidt forskjellige produkter med hensyn til materialvalg*», og var derfor ikke direkte konkurrenter til hverandre. Derfor lå det til rette for at de kunne utfylle hverandre i tilbudet i konkurransen fra andre aktører. Denne måten å møte usikkerhet på er å betrakte som diversifisering som et strategisk retningsvalg å fordele risikoen på flere produkter, og øke størrelsen på kundegruppen (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Gjennom det innledende initiativet til samarbeid ser en at eieren av Stryn Møbelfabrikk AS har tenkt strategisk ved at han har vurdert muligheter for å endre bedriftens langsiktige retningsvalg for å oppnå en mer fordelaktig posisjon i markedet. Dette tolkes dithen at han, som bedriftens ledelse, har tilnærmet seg strategitenkningen ved å ha oppmerksomhet på bedriftens posisjon i markedet. Han har vurdert at muligheten for dette ligger gjennom samarbeid med andre innenlandske produsenter i bransjen.

4.2.4.3 Konkurranseskraftene i bransjen

Konkurransesevnen avhenger av hvilken posisjon bedriften har i forhold til øvrige konkurrenter i møbelbransjen og det segmentet som denne produsenten dekker. Michael Porter har gjennom konkurransekraftmodellen beskrevet 5 krefter som beskriver industriens attraktivitet og rivaliseringen i industrien. Denne undersøkelsesenheten omhandler to bedrifter som opererer i den eksklusive delen av det innenlandske markedet. Dette gjenspeiler seg i høy pris og ved at det vektlegges design og håndverksmessig kvalitet på produktene.

Trussel fra nye aktører oppfattes ikke å være reell, og dette begrunnes med at informanten opplyser at de betjener det norske markedet og det er ikke er konkurranse fra norske produsenter. Etableringsbarriere i form av lang erfaring og håndverkstradisjon kan være årsaken til dette. Han opplevde heller ikke slik at fusjonspartner var en direkte konkurrent nettopp fordi de produserte møbler med ulikt materialvalg.

Bedriftene produserer møbler som hovedsakelig dekker den eksklusive delen av privatmarkedet og det er i utgangspunktet vanskelig å se at møbler er truet av substitutter.

Kundenes forhandlingsposisjon vurderes som svak, fordi dette ikke er standardiserte produkter. Produksjonen er ordrestyrt, og slik som det fremgår ovenfor er dette møbler som «skreddersys» og appellerer til kjøpere med god økonomi og som søker produkter med høy håndverksmessig kvalitet. Øvrige faktorer for å vurdere kundenes forhandlingsposisjon vurderes ikke som relevant. Respondenten beskrev det slik: «*Kundene har på en måte bestemt seg.*»

De fusjonerte bedriftene har ulikt materialvalg, men ca. 60 % av vareinnkjøp foretas fra samme leverandører, og 60-70 % er innkjøp fra norske leverandører. Dette var et fellestrekk for både Stryn Møbelindustri AS og Tønning Møbelfabrikk AS. Selv om vareinnsatsen er en viktig produksjonsfaktor og leverandørgruppen er konsentrert (stoffer, beslag), så er det alternative produsenter og lave byttekostnader ved skifte av leverandør. Derfor vurderes ikke leverandørenes forhandlingsposisjon som sterk.

Respondenten forklarte at konkurransesituasjonen i den delen av bransjen som bedriftene tilhører først og fremst påvirkes av konkurranse fra utenlandske produsenter. Dansk møbelindustri har samme profil på sine produkter ved at også de har lange tradisjoner i trearbeid, og de produserer møbler av høy kvalitet. De store danske produsentene har sitt hovedmarked i Norge og konkurransen har økt kraftig de siste fem årene.

I det norske markedet anslås det at Dansk møbelindustri har ca. 80 % markedsandel, og at de fusjonerte bedriftene har mellom 5-10 %. Øvrig del betjenes av andre utenlandske aktører. Dersom en snevrer inn denne delen av møbelbransjen til å omfatte produsenter av møbler i høyprissjiktet, og videre avgrenser dette til betjening av det eksklusive segmentet i det norske markedet, så vurderes konkurransen som sterk, og de fusjonerte produsentene hadde en svak posisjon i forhold til øvrige aktører. Dette begrunner vi med bedriftene også samlet hadde en lav markedsandel og at de har hatt fallende omsetning spesielt de fem siste årene.

4.2.4.4 Ressursgrunlaget hos partnerne

I strategisk analyse benyttes ofte Porters SWOT-analyse, hvor en ser på bedriftens sterke og svake sider samt muligheter og trusler. Analysen av muligheter og trusler vurderes i forhold til bedriftens omgivelser, mens analyse av styrke og svakheter handler om hvilke ressurser bedriften besitter. Her er fokus primært de eksterne konkurranseforhold og en tilpasser organisasjonens ressurser til disse, et perspektiv som er «utenfra og inn» (Jakobsen og Thorsvik 2011: 39).

I tillegg til konkurransekraftene som råder i bransjen er derfor også den spesielle ressursbasen som virksomheten innehar helt avgjørende for evnen til å oppnå og vedlikeholde konkurransefortrinn. I følge det ressursbaserte perspektivet så forklares forskjeller i bedrifters resultat med at dette skyldes ulikheter som de har i ressurser og kapasitet og som videre anvendes i bedriftens operasjoner. På denne måten inntas det et perspektiv hvor bedriften betraktes «innenfra og ut» og man søker å utnytte de sterke sider som bedriften har i sitt ressursgrunnlag i markedet (Roos et al. 2010:23)

Tradisjonelt tenker en i utgangspunktet ressurser i form av fysiske ressurser som bygninger og produksjonsutstyr. Hos fusjonspartnerne var situasjonen den at forut før samtaler om fusjonen startet hadde de i sum en samlet balanse på vel 23 mill. kr, hvorav den bokførte verdien på driftsmidler var ca. 12 mill. kr (www.brreg.no). Respondenten har opplyst at bedriftene hadde omtrent samme type anleggsmidler, og at de også hver for seg hadde en produksjonsmengde som ikke ga full kapasitetsutnyttelse.

For Stryn Møbelindustri AS var situasjonen den at det forelå en mulighet for alternativ utnyttelse av lokalene gjennom langsiktig utleie til annen virksomhet. Respondenten forklarte at denne situasjon, ved at de i ett av selskapene kunne frigjøre kapitalbindingen i bygningsmassen for andre formål, var avgjørende for at samarbeidet kunne la seg realisere.

De monetære ressursene som tilgang til kapital, likviditet og sammensetningen av kundefordringer og leverandørgjeld var omtrent lik av størrelse og sammensetning.

Undersøkelsen har ikke avdekket at det var noen spesielle eller forskjellige trekk ved disse som ga unike bidrag til samarbeidet.

Fordi begge bedriftene hadde så lik sammensetning og kvalitet på de fysiske og monetære ressurser har vi også i dette case har vi funnet det spesielt interessant å se nærmere på hvorvidt deler av fusjonspartnerne intellektuelle kapital som har tilført/komplementert ressursene i den nye organisasjonen. Vi har også forsøkt å finne svar på om det har vært likeverdige bidrag av ressurser i form av intellektuell kapital (IK) fra partene. Det har vært naturlig å innta fokuset på IK til tross for at dette er produksjonsbedrifter. Årsaken til dette er et de driver en håndverksmessig produksjon med høy bearbeidingsgrad og har produkter som har krav til nyskapende design. Dette krever igjen i særdeleshet rett sammensetning og bruk av de menneskelige ressurser, også fordi dette er en den mest kostnadskrevenne ressursen. Videre tilhører de en bransje hvor det stilles store krav til evne til nyskaping gjennom design.

Med utgangspunkt i informasjonen vi har innhentet om fusjonen er det flere elementer i den intellektuelle kapitalen som skiller seg ut som viktige bidrag for etablering av samarbeidet, og disse kan illustreres som vist nedenfor, der vi har benevnt alt som *ressursbidrag*.

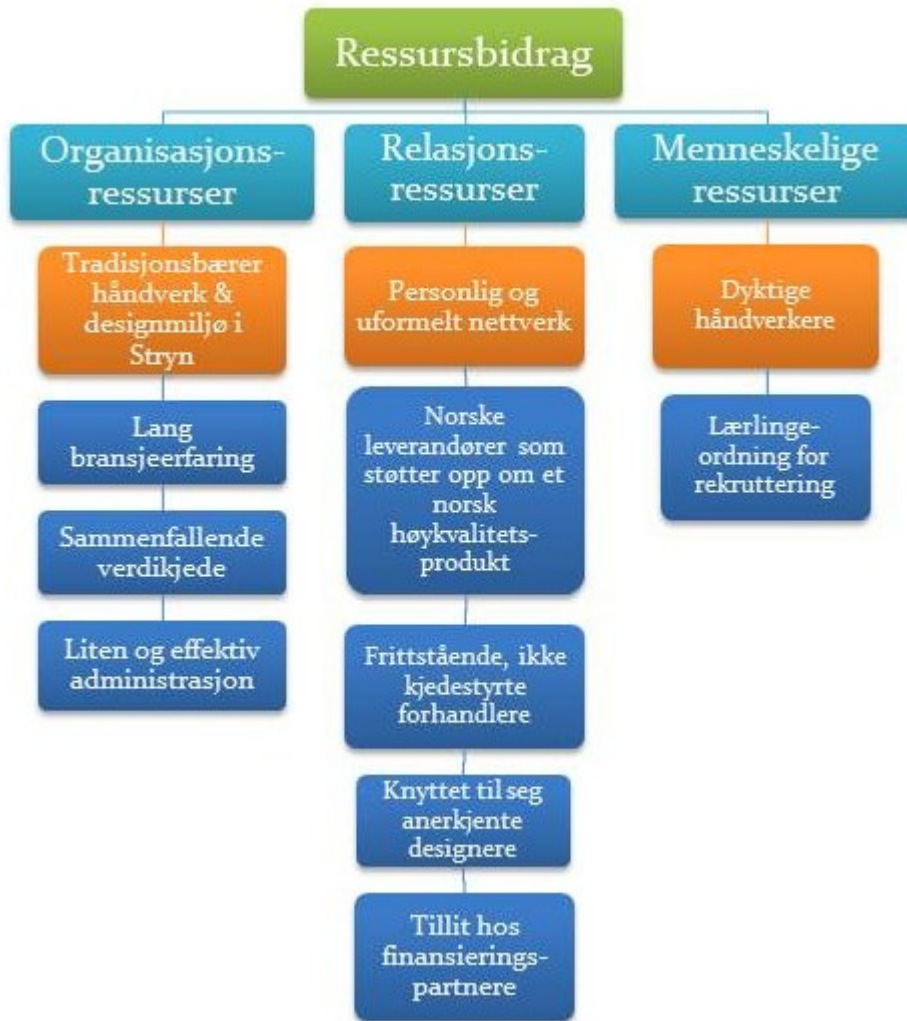


Fig 4.7 Oversikt over ressursbidrag i Tonning/Stryn

4.2.4.5 Bidrag fra organisasjonsressurser

Organisasjonsressurser omfatter alt av infrastruktur, prosesser, kultur, programvare, dokumentasjon samt forskning og utviklingsprosjekter, og dette er ressurser som bedriftene bruker i sin verdiskaping.

Ved søk av omtale i media fremgår det at både Tonning Møbelfabrikk AS og Stryn Møbelindustri AS oppfattes å være tradisjonsbærere. Dette er et historisk grunnlag som bedriftene har bygget sin virksomhet på, og partene har lang bransjeerfaring fordi de begge ble etablert på slutten av 1930-tallet.

De har også fremhevet organisasjonsressursen i form av lang historie og det å være tradisjonsbærer i sin markedsføring. De er lokalisert i ei bygd, og i et geografisk område, som representerer en kultur som ivaretar lang og solid håndverkstradisjon. Begge bedriftene opererer i denne konteksten, og tolking av intervju gir inntrykk av at den interne kulturen preges også av dette. Derfor kan begge partene gjennom samarbeidet gi bidrag til å forsterke dette budskapet ved å utnytte denne ressursen.

Respondenten forklarte at de i endrings- og samordningsprosessen har hatt utfordringer i forhold til å bygge en felles intern kultur i forhold til å samordne produksjonsrutiner. Han sa at han tror at dette kan ha en sammenheng med at jo dyktigere fagpersoner enn har, jo mer selvstendige er disse og de ønsker derfor å gjøre ting på sin tilvante måte.

Undersøkelser viser at tillit mellom ledelse og ansatte, og også mellom ansatte, har sitt grunnlag i kultur, og at en sterk kultur gir økt tillit. Sterk tillit gir mindre behov for å overvåke og kontrollere hverandre, og dette fører igjen til økt effektivitet. Tillit kan gi større fleksibilitet i organisasjonen fordi at tillit er grunnlaget for å delegere handlefrihet. Kultur fremmer igjen samarbeid og koordinering ved at det dannes felles normer og verdier og fellesskapets mål og verdier kan motivere til ytelse. Samhandling over tid gir tillit mellom personer og eller grupper (Jakobsen og Thorsvik, 2011).

Det var en viss forskjell i måten selskapsledelsen var ivaretatt på i de to selskapene. Tonning Møbelfabrikk AS var en typisk familiebedrift, hvor styrefunksjonene ble ivaretatt av eierne. I Stryn Møbelfabrikk AS har de alltid hatt en ekstern styreleder. I det nye selskapet har de bestemt seg for å videreføre utøvelsen av den øverste selskapsledelsen ved bruk av ekstern profesjonell styreleder, og således kan dette være et positivt bidrag i samarbeidet.

I forbindelse med fusjonen ble Moods of Norway AS, som også har sitt hovedkontor og sin opprinnelse fra Stryn, tatt inn som minoritetseier i selskapet. Moods of Norway oppfattes å ha bygd opp sitt varemerke gjennom å uttrykke helnorsk design. Omdømme er en del av organisasjonsressursene, og ved å få disse med på eiersiden så kan dette også være et bidrag til at også Tonning og Stryn AS styrker sitt omdømme i forhold til å vektlegge design.

Verdikjeden (Roos et al., 2010) er egnet til å fremstille hva som skjer i tradisjonelle produksjonsbedrifter som samarbeidsrelasjonen mellom Tonning og Stryn AS omfatter.

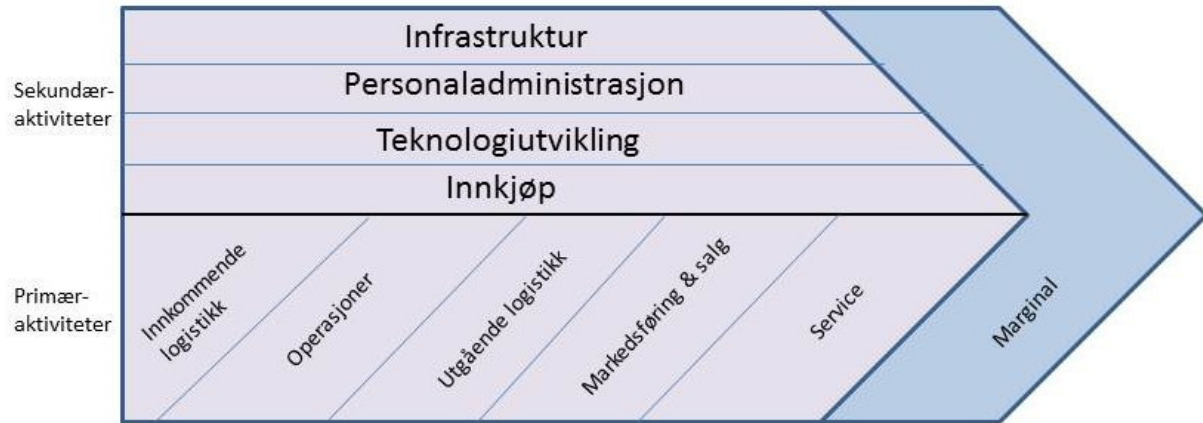


Fig. 4.8 Verdikjeden (Porter i Roos et al., 2010)

Effektivitet i verdikjeden er knyttet til de menneskelige ressurser, men har en sterk sammenheng med kapasitet på og evnen til å utnytte organisasjonsressursene, derfor omtales dette her under bidrag fra organisasjonsressursene. Det som foregår i bedriftens verdikjede viser sluttsammen av de aktiviteter som skjer i verdiskapingen og som kundene er villig til å betale ved tilbud av produktet. Aktivitetene i verdikjeden omfatter både sekundær- og primæraktiviteter. Som sekundæraktivitet i verdiskapingen inngår blant annet infrastruktur. Bedriftene i case var i den situasjon at de begge hadde en liten administrasjon som ivaretok alle funksjoner inkludert regnskapsfunksjonen. Gjennom fusjonen har de gjort seg mindre sårbare, og når endringsprosessen som følge av fusjonen er gjennomført, er det forventet å frigjøre kapasitet som har vært bundet til sekundæraktivitetene som er knyttet til administrasjonen.

Både gjennom intervjuet og i offentlig informasjon om fusjonen fremkommer det at noe av målsettingen med samarbeidet er at de i fellesskap skal bli i stand til å styrke primæraktiviteten markedsføring, salg og service. Dette skal skje gjennom frigjøring av kapasitet i administrasjonen som omdisponeres til markedsarbeid.

I intervjuet har det fremkommet at det som en følge av fusjonen har vært lite å hente på effektivisering av primæraktiviteter som inngående og utgående logistikk, men at de forventer å oppnå noen kostnadsreduksjoner på dette området. I de operasjonelle aktiviteter (produksjonsprosessen) er det behov for å samordne rutiner ved å bruke «beste praksis» fra begge bedriftene.

Når en analyserer bidragene fra partene i verdikjeden så fremstår disse som likeverdige bidrag, og ved inntak av ny ekstern eier forventes det at denne skal bidra med sin markedsføringskompetanse.

Ved å plassere elementer i verdiskapingsprosessen i verdikjeden og fra data fra intervju tolker vi at det foruten å oppnå kostnadsbesparelser gjennom samarbeidet, også er hensikten også å omdisponere ressurser til markedsaktiviteter. Dette gjøres for å øke innsatsen på produktutvikling og salg, for derigjennom å oppnå økt samlet verdiskaping i virksomhetene.

4.2.4.6 Bidrag fra relasjonsressurser

I verdiskapingen benyttes også relasjonsressurser, og disse er knyttet til det forholdet som en bedrift har til dens eksterne parter. Relasjonsressurser er både direkte forretningsrelasjoner til kunder, leverandører og finansieringsinstitusjoner, men de omfatter også andre interessenter i omgivelsene som for eksempel bedriftens lokalmiljø, det offentlige og bransjeorganisasjoner.

Tanken om samarbeid oppsto nettopp som en følge av gode relasjonsressurser, og opptakten til samarbeid var en designmesse i Stryn i 2012 som eierne i de to respektive selskapene deltok på. Da ble muligheten for samarbeid diskutert og i første omgang tenkte de på en løsere samarbeidsform enn fusjon. Respondenten opplyste at kontakt med ekstern revisor imidlertid førte dem ganske raskt inn på sporet om fusjon. På spørsmål om begge parter var like motivert for å etablere et samarbeid sa vår respondent at i begynnelsen var det nok eierne i Tonning Møbelfabrikk AS som var mest interessert, men senere utviklet tanken seg slik at han ble vel så ivrig etter å realisere dette.

Tillit handler om å stole på sin motpart uten å ha formell sikkerhet i form av eierskap eller kontrakt. Det tar lang tid å opparbeide tillit, men den kan raskt brytes ned.

Kognitiv tillit handler om at man har en kunnskap om en motpart som virker tillitsvekkende og dette er knyttet til motpartens ressurser. Informasjon om en motpart og likheter med en selv kan innebære en tillit som er etablert før en allianse etableres (Lunnan, Nygaard 2011).

Det forhold at to lokale produsenter, og innen samme bransje i 2012 er åpne for, og begynner å luften tanken om samarbeid i 2012, og videre realiserer dette i 2013 er nettopp et uttrykk for bidrag fra relasjonskompetansen og at de bruker denne som en mulighet i forhold til sine omgivelser.

Dette viser at fusjonspartnerne hadde tillit til hverandre, de hadde også samme intensjon med samarbeidet ved at ønsket å utnytte dette for å legge grunnlaget for en felles verdiskapende virksomhet.

Som tidligere omtalt var leverandørene til fusjonspartnerne i stor grad felles. I orienteringen fra ledelsen til leverandørene i forbindelse med fusjonen fremstår det som om at forholdet til disse har vært godt og bidratt til å opprettholde kvalitetskennetegnet ved møblene.

Relasjonsressurser i form av tilgang på gode leverandører og godt forhold til disse synes derfor å være likeverdige bidrag fra partene.

Møbelproduksjonen i bedriftene er ordrestyrt og salget skjer gjennom selvstendige forhandlere som ikke er styrt av kjeder. Produktene presenteres gjennom utstillingsvarer hos forhandlere og bedriftenes nettsider. Det er opplyst at begge bedriftene hadde sammenfallende forhandlernet, slik at forhandlerapparatet, som består av i underkant av 30 forhandlere, ikke ble utvidet som følge av samarbeidet. På sin hjemmeside formidler selskapet følgende om sitt forhandlernet (www.tonningstryn.no):

«Det er mange som ynskjer å vidarefortelje vår historier i tre. Hjå våre forhandlarar kan du sjølv kjenne den gode kvaliteten av våre møblar.»

En gjennomgang av hjemmesidene til noen av forhandlerne gir et inntrykk av at dette er butikker som henvender seg til kunder med høy betalingsevne og som søker kvalitet og eksklusive møbel- og interiørprodukter. Derfor kan en si at forhandlernet er tilpasset den produktprofil som bedriftene representerer.

Oppbygging av og løpende pleie av et godt forhandlernet er ressurskrevende. Å frigi ressurser fra støtteaktiviteter i administrasjonen for å overføre disse til primæraktivitetene markedsføring, salg og service og intensivere innsatsen på dette området er ett bidrag som partene forventer å få positiv effekt av som følge av samarbeidet.

Evnen til innovasjon er avgjørende for at en bedrift skal kunne overleve på lang sikt. I en innovasjonsprosess foretas omdannelse av kunnskap til penger, og en måte dette skjer på er ved å inkorporere innovasjonen i produkter (Roos et al., 2010). Å skape nye design er en produktinnovasjon, og i møbelindustrien gjøres dette vesentlig ved bruk av designere. Produsentenes evnen til regelmessig å kunne tilby produkter med nytt design i en bransje som er preget av mote og trender, er vesentlig for overlevelse i bransjen.

I denne bransjen fremstår tilgang på relasjonsressurser i form av relasjoner til designere som grunnlaget for å kunne utvikle produktene. Fusjonspartnere har hver for seg knyttet til seg eksterne designere som har stått for designet av møbelkolleksjonene. Dette er designere som Alf Sture, Olav Eldøy, Kristian Østensen, Olav Verde, Scenario og Andreas Engesvik. Ved gjennomgang av omtalen av de designerne som brukes fremgår det at noen av disse er prisbelønnede og har fått stor anerkjennelse for sin kompetanse (www.tonningstryn.no). Vi tolker det slik at bedriftene har hatt likeverdige bidrag i samarbeidet av denne relasjonsressursen. Respondenten ser det slik at ved design og nyskaping er respondenten ingen umiddelbare fordeler. De har imidlertid som målsetting å intensivere nyskappingsaktiviteten og vurderer å knytte til seg flere designere. Det tolkes slik at ved at fordi at ressursene disponeres samlet og mer effektivt i verdiskapingen så legges det også til rette for økt nyskaping.

Selskapene hadde som følge av fusjonen et behov for en refinansiering av de sammenslåtte selskapene. I tillegg ønsket de å få støtte fra Innovasjon Norge til strategi- og markedstiltak. Respondenten opplyser at de fikk tilbud fra flere banker og at de også har mottatt støtte fra Innovasjon Norge. Å ha tillit hos finansieringsinstitusjoner er generelt en kombinasjon av finansieringspartnerens tro på bransje, produkt, evne til å skape lønnsomhet og organisering mv. Men for to småbedrifter som dette er det også sterkt knyttet til historikk for bedriften og til det personlige omdømmet til eiere og ledelse. Data fra intervju tolkes slik at finansieringen av samarbeidstiltaket (fusjonen) ble derfor støttet av relasjonsressurser fordi begge partnerne hadde tillit hos finansieringspartnere.

4.2.4.7 Bidrag fra menneskelige ressurser

En gjennomgang av produktene på hjemmesiden (www.tonningstryn.no) viser at dette er produkter som har en utforming og en kvalitet som fordrer bruk av menneskelige ressurser i form av godt fagarbeid i produksjonen

Vår respondent har i intervju gitt uttrykk for at begge bedriftene hadde flinke håndverkere. Siden bedriften produserer møbler av håndverksmessig kvalitet og har en høy bearbeidingsgrad på produktene så er robustheten på personal-ressursene en kritisk faktor for verdiskapingen og bedriftens evne til å overleve på sikt. Respondenten opplyste at et vesentlig moment for fusjonen var å sikre personalressursen ved å opprettholde det faglige nivået og gjøre seg mindre sårbare på dette området. Han forklarte at den faglige kvaliteten på de menneskelige ressurser er grunnlaget for virksomheten. Han sa at begge selskapene på forhånd anså det som viktig å kunne være lærebedrifter fordi dette var et tiltak som var hensiktsmessig for kunne rekruttere og opprettholde fagkompetansen. Ved å slå seg sammen hadde de samlet større ressurser for å kunne opprettholde og ivareta funksjonen som lærlingebedrift.

4.2.4.8 Oppsummering av case samarbeid gjennom fusjon/oppkjøp

Ovenfor har vi analysert en form for samarbeid som resulterte i en fusjon. Årsaken til at samarbeid oppsto var at bedriftene så behovet for å styrke sin konkurranseposisjon fordi de hadde opplevd endringer fra sine omgivelser i form av økt konkurranse fra danske produsenter. Eierne så at muligheten for dette lå gjennom et samarbeid, både for å oppnå bedre utnyttelse av ressurser knyttet til produksjon og markedsapparat, men også for å sikre en kritisk menneskelig ressurs som er fagarbeidere.

Analysen har ikke avdekket at det var ulikheter i effektiviteten i deres respektive verdikjeder, og de hadde samme produktprofil, forhandlernet og var lokalisert til samme sted. Vi har i tolkningen av data fra intervju gjort den slutning at de var så identiske i sitt ressursgrunnlag at de har gitt sammenfallende og likeverdige bidrag til samarbeidet. Forutsetningene for samarbeidet i dette case tolkes av oss slik at fordelene i form av kostnadsbesparelser ved et slikt samarbeid er relativt åpenbare.

Ressurs-kategori	Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å etterlikne	Vanskelig å erstatte
Organisasjon	Tradisjonsbærer, håndverk- og designmiljø i Stryn	•			
Organisasjon	Lang bransjeeerfaring	•		•	
Organisasjon	Sammenfallende verdikjede	•			
Organisasjon	Liten og effektiv organisasjon	•			
Relasjon	Personlig og uformelt nettverk	•			
Relasjon	Norske leverandører	•			
Relasjon	Frittstående, ikke kjedestyrte forhandlere	•			
Relasjon	Bruk av anerkjente designere	•		•	
Relasjon	Tillit hos finansieringspartnere	•			
Menneskelig	Dyktige håndverkere/ høy kompetanse	•			•
Menneskelig	Lærlingeordning	•		•	

Tabell 4.10 Ressursbidrag Tonning & Stryn AS – fusjon

I tabellen ovenfor er ressursbidragene fra partene presentert. Som det tidligere er omtalt så har vi utfra intervju tolket det slik at de viktigste bidragene stammer fra den intellektuelle kapitalen. Vi har i tabellen søkt å klassifisere bidragene for om mulig å kunne si noe om deres robusthet. Vi tolker det slik at det ikke er noen av ressursene i denne case som har en slik robusthet at de er egnet til å skape varige konkurransefortrinn.

Vi vurderer det slik at kompetanse i form av dyktige håndverkere og tilrettelegging for lærlingeordning er ressurser som kan gi konkurransefordeler. Det samme er tilfellet med evnen til innovasjon/nyskaping og at selskapene har lang bransjeeerfaring.

Vi mener at følgende sitat (www.smp.no) uttrykker noe av intensjonene ved samarbeidet og hvordan eierne har tenkt strategisk for å overleve i et marked hvor de har møtt skjerpet konkurranse:

«Alle våre produkt blir laga heime i Stryn, av våre 16 tilsette. Det har vi også tenkt å halde fram med. Vi satsar på skikkeleg handverk frå Nordfjord, seier sals- og marknadssjef Svein Nore.»

5. Konklusjoner og implikasjoner

I dette kapittelet vil vi forsøke å gjøre en kortfattet oppsummering av våre funn samlet for alle 4 samarbeidstypene. Først vil vi forsøke å gi et svar på om våre funn har gitt svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene, deretter kommenterer vi de viktigste ressursbidragenes i de ulike formene for samarbeid. Vi vil også komme med forslag til mulige områder for ny forskning innen temaet samarbeid.

5.1 Har analysen gitt svar på problemstillingen?

Vi har funnet at forhold i omgivelsene, først og fremst konkurransesituasjonen og rammebetingelser har gjort det ønskelig å gå inn i nytt markedsområde. Vi har videre funnet at det er valgt å inngå samarbeid for å øke konkurransefordelene, og i et av tilfellene komme inn i et nytt marked. Vi har identifisert flere ressursbidrag som har hatt betydning for etablering av samarbeid, og sett på hvordan disse ressursbidragene har hatt innvirkning på etablering av samarbeidet.

Gjennom diskusjonen rundt forskningsspørsmålene foran fremgår det at omgivelser og rammebetingelser har medvirket til at det har oppstått et “behov“ for samarbeid. Vi har videre kartlagt hvilke ressursbidrag som vi mener har hatt betydning for etablering av samarbeidet.

5.2 Hvordan påvirker ressursbidragene etablering av strategiske samarbeid?

Av analysen fremgår at ressursbidragene gir en “merverdi“ til samarbeidskonstellasjonen slik at de forbedrer sine konkurransefordeler i markedet. *Ressursbidragene øker altså motivasjonen for samarbeid.* Vi har således fått frem et svar på problemstillingen for case “samarbeid om en kontrakt“. En svakhet ved vår analyse av Momek er at ressursbidragene er identifisert ut fra at de er egnet til å styrke samarbeidskonstellasjonens sjanser til å vinne den aktuelle kontrakten. Vi har ikke gjennom vårt intervju fått frem opplysninger om hvordan disse ressursbidragene faktisk er vurdert fra bedriftene. Det er derfor ikke mulig å få frem eksakte data på om noen bidrag har hatt større betydning enn andre.

Det kan også være en svakhet at vi kun har intervjuet bedrifter som kun representerer den ene siden i samarbeidet. Alt i alt mener vi likevel at de sammenhenger vi har beskrevet med stor sannsynlighet er reelle.

Den lærdom som vi kan trekke ut av vår analyse er hvor viktig det er at alle parter i et samarbeid innehar ressurser som er ønsket av de andre partnerne. Det kan være en fordel å være klar over hvilke ressurser ens egen bedrift besitter og som vil være aktuelt som ressursbidrag i et samarbeid. Ved å foreta vurdering av de aktuelle ressursbidrag fra alle sider i et samarbeid vil den enkelte bedrift kunne gjøre en vurdering av hvor gode ens egne forhandlingskort er. Gjennom analysene har vi også sannsynliggjort at Hauglands suksessfaktorer, gjengitt i kapittel 2.2.3, har vært av betydning.

Ut fra problemstillingen definerte vi følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke ressursbidrag har hatt betydning for etablering av samarbeidet?
- Hvordan påvirker omgivelsene og rammebetingelsene ønske om samarbeid?

I kap.5.3 gir vi en samlet oversikt over hvilke ressursbidrag som har vært av betydning for samarbeidet.

Når det gjelder vårt andre forskningsspørsmål så mener vi at vi i samtlige case har funnet at strategiske avgjørelser har tatt bedriftene i en retning der samarbeid har blitt aktuelt. Ved leverandørsamarbeidet har det vært en del av strategien å kunne påvirke leverandørens innovasjon og utvikling, og dermed også sin egen. For to av de andre casene har utviklingen i omgivelsene med tilhørende endringer i konkurransesituasjonen ført til strategiske valg om å gå inn i nye markeder, og samarbeid via nettverk/klynge eller samarbeid om en kontrakt har da blitt aktuelt. Fusjonen i fjerde case ble inngått for å styrke to bedrifter med sammenfallende strategi og kan også ses i sammenheng med endringer i konkurransesituasjonen.

5.3 Samlet oversikt over ressursbidragene

Ressurs-kategori	Ressurs	Sykkylven	Wonder-land	Momek	Tonn&Stryn
O	Lang bransjeerfaring	●	●	●	●
O	Lokal produksjon		●		
O	Sterk merkevare		●		
O	Fokus på verdikjeden		●		
O	Lokal tilstedeværelse			●	
O	Verkstedkapasitet			●	
O	Markedsrettet organisasjon			●	
O	Tradisjonsbærer				●
O	Håndverk & designmiljø				●
O	Sammenfallende verdikjede				●
O	Liten og effektiv org.				●
R	Klynge med stor bredde	●			
R	Del av nasjonal satsning	●			
R	Tilgang til ny teknologi	●			
R	Bredt nettverk	●			
R	Stabilitet		●		
R	Tillit		●		
R	Tett samarbeid		●		
R	Etablert oljeselskap			●	
R	Lokalt kontaktnett			●	
R	Personlig/uform. Nettverk				●
R	Norske leverandører støtter opp				●
R	Frittstående forhandlere				●
R	Anerkjente designere				●
R	Tillit hos finansieringspartnere				●
M	Politisk engasjement	●			
M	Endringsvillighet	●			
M	Bred ledererfaring	●			
M	Innovasjonsevne	●	●	●	●
M	Kompetanse	●	●	●	●
M	Benchmarking		●		
M	Bemanningskapasitet			●	
M	Lærlingeordning				●

Tabell 5.1 Samlet oversikt over ressursbidragene – alle case

5.4 Konklusjon/implikasjoner

I tabellen på forrige side har vi anmerket sammenfallende ressurser på tvers av casene og angitt dette med grønn farge i tabellene. Av tabellen ser vi at det er sammenfallende ressursbidrag når det gjelder *innovasjon* i 2 av casene, og for ressursbidragene *kompetanse* og *lang bransjeerfaring* er det sammenfall i alle 4 casene. Dette tyder på at vektlegging av hverandres kompetanse og lang bransjeerfaring er et gjennomgående ressursbidrag i alle former for samarbeid som vi har vurdert i denne oppgaven.

I kap.2.3.1 definerte vi en modell over strategisk samarbeid uten å vite noe om hvilke ressursbidrag som kunne være av betydning innenfor de ulike samarbeidsformene. I figuren under har vi forsøkt å visualisere våre funn av at enkelte ressursbidrag er gjennomgående ved å vise at det er direktekontakt mellom *innovasjonsevne*, *kompetanse* og *bransjeerfaring* og strategisk samarbeid, og at dette har gitt positive resultater i form av konkurransefordeler, da vi anser ressursbidragene som medvirkende / motiverende for at samarbeidet etableres.

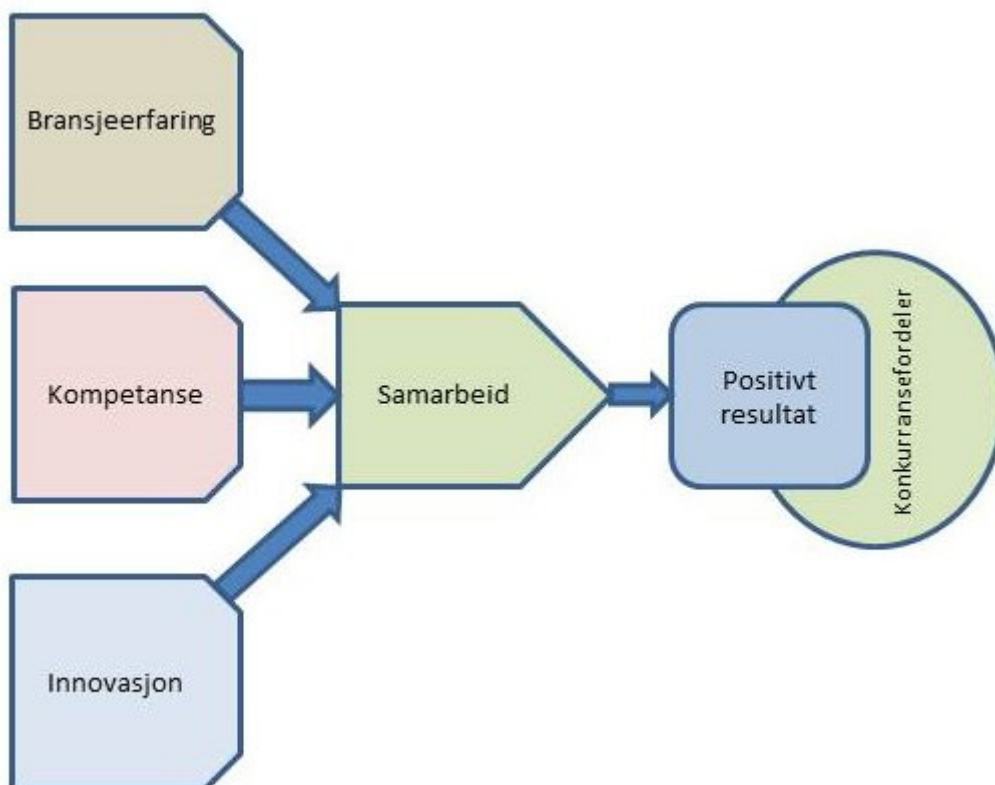


Fig 5.1 Oppsummert modell av strategisk samarbeid

5.5 Forslag til videre forskning

Vi har sett at samarbeid i ulike former benyttes for å styrke bedriftenes konkurranseevne i markedet. Her kunne det være interessant å undersøke nærmere følgende:

- *Hvordan velger en bedrift samarbeidspartner eller samarbeidspartnere - foregår det en systematisk prosess i forkant med kartlegging av mulige samarbeidspartnere?*
- *I så fall, hvilke kriterier inngår i vurderingen for å finne ut om aktuelle samarbeidspartnere er riktige? I motsatt fall, hva er det som gjør at samarbeid blir vurdert som aktuelt?*
- *Er det hovedsakelig bedrifter der det allerede er etablerte relasjoner? Eller er det andre faktorer som spiller inn?*

Momek kjøpte i 2014 selskapet Pumpeteknikk Nord. Det er grunn til å anta at etablerte relasjoner gjennom samarbeidet om Norne V & M kontrakten kan ha medvirket til dette valget. Momek PTN er medlem av Hålogaland Olje & Energi. Alliansen har gjennom samarbeidsavtale med Momek vært en del av case for samarbeid om en kontrakt i denne oppgaven. Bare syv av de opprinnelige bedriftene er i dag fortsatt med i alliansen (www.kupa.no). Vi anser derfor at alliansen som er sammensatt av flere bedrifter med komplementær kompetanse er aktuelt som case for videre forskning med tema:

- *Hvilke faktorer avgjør om en allianse av bedrifter med komplementær kompetansen klarer å samarbeide over tid? Hvilke faktorer spiller inn for bedrifter som går ut av en slik allianse?*

Vi har sett at bidragene har hatt stor betydning for selve etableringen av samarbeidet. Når det kommer til gjennomføringen har det ikke kommet klart frem hvilken betydning de enkelte bidragene kan ha hatt. Likevel mener vi at vi har funnet indikasjoner på at styrkeforholdet mellom partneren kan ha betydning for hvordan samarbeidet utvikler seg. Det kan se ut som at det er en ulempe hvis en av partnerne er vesentlig større enn de øvrige fordi viljen og behovet for dialog underveis kan reduseres.

- *Hvordan påvirkes samarbeidet av forskjeller i bedriftenes styrkeforhold? Er det viktig at samarbeidene bedrifter er tilnærmet like i størrelse eller kan et samarbeid mellom en mindre bedrift og en stor aktør fungere like bra? Disse forhold kunne det være ønskelig å studere nærmere ved videre forskning.*

Samarbeidet om en kontrakt er tidsbegrenset. Et annet aktuelt eksempel på samarbeid knyttet opp mot V&M kontrakt er joint venture selskapet Helgeland V & M. Selskapet er etablert for å administrere v & m kontrakten for BP sin FPSO, Skarv. Med dannelsen av et eget selskap har man en sterkere binding som virker mer permanent. Selskapet har fått nye kunder og markedsfører seg mot flere tjenester.

Vi har belyst deltakelse i en større klynge som NCE Maritime og en differensiert satsning i nye markeder. Likeledes har vi sett nærmere på samarbeidsformer som leverandørsamarbeid og fusjon/oppkjøp. Det kunne være interessant å undersøke følgende elementer ved slikt samarbeid i en ny oppgave:

- *Hvordan påvirkes relasjonene mellom eierbedriftene ved slike samarbeid?*
- *Hvordan virker bidragene inn?*
- *Hvor viktig del av bedriftenes strategi er dette?*
- *Studere de samme bedriftene etter en tid, og da intervju også andre parter i samarbeidet.*

5.6 Refleksjon - egen læring

Arbeidet med denne masteroppgaven, og prosessen med å gjøre et stykke forskningsarbeid om tema strategisk samarbeid, har vært en spennende og lærerik prosess. Den ene siden av dette er det rent faglige, der vi har lært mye av prosessen og teori om strategi og samarbeid. Det andre er det vi har fått ut av våre mange diskusjoner, innspill fra veileder, våre ulike synspunkter, ulik erfaring og derav avveining av ulike vinklinger i oppgaven. Dette har vært givende og medført at vi sitter igjen med en følelse av at det hadde vært interessant å kunne utforske temaet strategisk samarbeid ytterligere, gjennom å lese mer teori og fremskaffe mer empiri. Spesielt gjelder dette kvalitetssikring av en del av våre subjektive oppfatninger om intervjuobjektene, og det å ha muligheten til å gå mer i dybden.

En erfaring som vi også tar med oss er at en problemstilling med forskningsspørsmål kan endres underveis, og at man ikke skal være for fastlåst i starten av en masteroppgave. Når det er sagt så er definisjon av problemstilling noe vi føler vi har brukt mye tid på, og har vært avgjørende for å komme i gang med selve skriveprosessen.

Litteraturliste.

- Andersen, Svein S: (2013), Casestudier, Fagbokforlaget
- Andreassen, Monica Fjellstad, Kilskar, Kari: (2012) BE 320E Masteroppgave MBA HHB
- Holmen, Idar & Krohn Solvang, Bernt: (1996) Metodevalg og metodebruk, Tano Aschehoug
- Halvorsen, Knut: (1997) Å forske på samfunnet, Bedriftsøkonomenes Forlag
- Haugland, Sven A: (2004) Samarbeid, allianser og nettverk, Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar: (2005) Hvordan gjennomføre undersøkelser?, Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan: (2010) Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget
- Johannessen Asbjørn, Christoffersen Line og Tufte, Per Arne: (3. utgave 2011),
Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag Abstract forlag
- Lunnan, Rana & Nygaard , Arne: (2011) Strategiske allianser, Fagbokforlaget
- Mehmetoglu, Mehmet: (2003) Kvalitativ metode for merkantile fag, Fagbokforlaget
- Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph: (1998) Strategi Safari, Pearson Education
- Nygaard, Arne : (2007) Alliansebygging, Fagbokforlaget
- Roos, Gøran, Von Krogh, Georg, Roos, Johan: (2010) Strategi – en innføring, Fagbokforlaget
- Weiss, Kirsten: (2006) Når vikinger slåss, Fagbokforlaget

Div. nettsider/lenker:

Lenke/URL	Nedlastet dato
3 strukturelle endringer ved norsk møbelindustri: http://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/Mobelbransjen-moter-veggen--/	01.04.2014
http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje_og_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538	16.04.2013
http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/veiledninger_brosjyrer/2000/norsk-naringsvirksomhet---verkstedindust.html?id=87602	20.11.2014
(http://www.ranablad.no/naringsliv/article6249586.ece	20.11.2014
http://aibel.com/en/our-business/engineering	20.11.2014
http://www.kulturminne-ekofisk.no/modules/module_123/templates/ekofisk_publisher_template_category_2.asp?strParams=8%233%23%23&iCategoryId=917&iInfoId=0&iContentMenuRootId=1156&strMenuRootName=&iSelectedItem	16.04.2013

Id=1526&iMin=836&iMax=837	
http://www.nordlys.no/naring/article6278991.ece,	16.04.2013
http://www.tu.no/olje-gass/2012/10/10/spar-tidobling-av-oljevirkosomheten-i-nord,	16.04.2013
(http://cobuilder.com/coBuilderDocuments/getfile?&dokid=188860&code=NDY3MTY5JTJGMGRmMWZiZmI2NDk3YWNmNWY3NDAwOWIyYmEyMTQ0NjMucGRm&ext=.pdf)	08.11.2014
http://www.ncemaritime.no/default.aspx?menu=142	
Tonning Møbelfabrikk AS: http://www.tonning.no /products & /dealers	02.12. 2014
Stryn Møbelindustri AS: http://www.strynmobel.com	02.12. 2014
Sunnmørsposten: http://www.smp.no/naeringsliv/mobel/article9079607.ece	02.12.2012
Brønnøysundregisteret: http://www.brreg.no	03.11.2014
Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_13#KAPITTEL_13	02.12. 2014
Insidenorway: http://insidenorway.no/produsenter-og-produkter/tonning-stryn-article1167-235.html#.VH3oh9J0zIU	
Norsk Industri, utvikling i norsk møbelindustri http://www.norskindustri.no/Bransjer/Mobelinterior/Om-bransjen/	02.04.14
Schibsted inngår samarbeid med konkurrent: http://e24.no/boers-og-finans/schibsted/schibsted-inngaar-samarbeid-med-konkurrent/23335614	
www.forskning.no	13.11.14
http://www.kupa.no/Aktuelt/Haalogaland-Olje-Energi-AS-styrker-alliansen	01.12.14

Figuroversikt

	Side
Figur 2.1 Krefter som påvirker konkurransen i en bransje.....	12
Figur 2.2 Verdinettverk	16
Figur 2.3 Intellektuell kapital i forhold til øvrige ressurser i bedriften.....	17
Figur 2.4 Valg av Strategi	19
Figur 2.5 Generiske strategier	20
Figur 2.6 Mulige retninger innen generiske strategier	21
Figur 2.7 Samarbeidets retning	25
Figur 2.8 Samarbeidets form	26
Figur 2.9 Ferdigheter som kreves ved ulik kulturell bakgrunn.....	28
Figur 2.10 Modell av strategisk samarbeid	32
Figur 3.1 Kvalitativ intervju prosess	49
Figur 4.1 Sykkylven Stål i bransjens livssyklus	58
Figur 4.2 Industrielle endringer i 4 retninger	59
Figur 4.3 Ressursbidrag – Sykkylven Stål	61
Figur 4.4 Ressursbidrag i leverandørsamarbeidet	73
Figur 4.5 Wonderland i bransjens livssyklus	76
Figur 4.6 Ressursbidrag – Momek/Aibel	88
Figur 4.7 Oversikt over ressursbidrag i Tonning/Stryn	106
Figur 4.8 Verdikjeden	108
Figur 5.1 Oppsummert modell av strategisk samarbeid	118
Tabell 4.1 Oversikt over samarbeidsform og bransjetilhørighet	54
Tabell 4.2 Økonomiske tall Sykkylven Stål AS	56
Tabell 4.3 Ressursbidrag Sykkylven Stål AS – maritim klynge	67
Tabell 4.4 Økonomiske tall Wonderland AS	69
Tabell 4.5 Ressursbidrag Wonderland AS – leverandørsamarbeid	78
Tabell 4.6 Økonomiske tall for Momek Group AS.....	80
Tabell 4.7 Aksjer i døtre og i tilknyttede selskap Momek Group AS.....	80
Tabell 4.8 Ressursbidrag Momek AS/Aibel: - samarbeid om en kontrakt	94
Tabell 4.9 Økonomiske tall Tonning Møbelfabrikk/ Stryn Møbelindustri	100
Tabell 4.10 Ressursbidrag Tonning & Stryn AS – fusjon	113
Tabell 5.1 Samlet oversikt over ressursbidragene – alle case	117

Vedlegg 1: INTERVJUGUIDE MASTEROPPGAVE**Før intervju:**

Sjekk eventuelle medieoppslag om samarbeidet, hjemmeside, forretningsidé etc

Vi har fokusert på følgende utsagn fra veileder: «*la casene være styrende for hva dere ser på*». Med bakgrunn i denne uttalelsen har vi sakset inn noe av det veileder har satt fingeren på og utdypet dette med intervjuspørsmål i hvert punkt under. Samlet sett er dette temalista man går gjennom med intervjuobjektet.

1. I hvilken kontekst opererer bedriftene i?

- a. Beskrivelse av bedriften(e), bransje, marked, konkurransesituasjon

2. Hvilken type samarbeid representerer casene?

- a. Beskriv samarbeidsform, ubestemt/bestemt, strategisk allianse, nettverk, partnerskap, leverandørrelasjon mm.
- b. Tidsaspekt – når og hvor lenge har samarbeidet pågått?
- c. Hvilke bindinger ble det lagt opp til ved inngåelse av samarbeidet? Ref samarbeidets form (Haugland, 2007:22)
- d. Hvilken retning har samarbeidet? (horisontal, oppstrøms, nedstrøms, relatert/urelatert (Haugland, 2007:22)

3. Hva ønsket bedriftene å oppnå med samarbeidet?

- a. Hva var de initielle målsetningene ved inngåelse av samarbeidet?

4. Hvilket aspekt ved samarbeidet var og er spesielt sentralt?

- a. kapital, kompetanse, nettverk, relasjoner, osv., Beskriv den viktigste/ fokusere på én eller noen få av disse.

5. Hva har bedriftene oppnådd med samarbeidet så langt?

- a. Hvordan foregår samarbeidet i dag og hva har dette ført til?
- b. Hva er utfordringene med samarbeidet og hvordan løses disse?
- c. Har samarbeidsretningen endret seg?
- d. Hvor viktig er den formelle strukturen i samarbeidet kontra den den sosiale dimensjonen?

6. Hva er intensjonene for det videre samarbeidet?

- a. I hvilken grad har prosessen endret de opprinnelige forutsetningene for samarbeidet?

Rev 29.01.14