



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Entreprenørskap og
Innovasjonsledelse (BE307E)

*Hvordan kan lokale SMBer øke sin kundebase gjennom
utviklingen av dynamiske kapabiliteter i et samarbeid med en
hjørnesteinsbedrift?*



Av

Jørgen Aakre og

Peter Eide Walseth

18.05.2015

Abstract

In the present study we have explored how small and medium-sized enterprises (SMEs) utilize successful partnerships with a local cornerstone company to develop dynamic capabilities in order to increase their customer base. In answering this question we focus on two elements: (1) developing successful partnership with the cornerstone company, and (2) developing dynamic resource acquisition capabilities.

To guide the empirical analysis, we developed a theoretical framework based on relevant literature related to asymmetric partnerships, dynamic capabilities and resource acquisition. The empirical data consists of semi-structured interviews with primarily executive officers of both SMEs and cornerstone companies. A multiple case study methodology is adopted, including two cornerstone companies and eight SMEs acting as suppliers to these companies.

The results revealed that four of the SMEs developed dynamic resource acquisition capabilities. The most important capability development was related to increasing their network, strengthening their reputation and knowledge building. All of these developments were furthermore strengthened by geographical and cultural proximity. Three of the SMEs have increased their customer base and takes active steps to grow. It seems like ambitions decide whether SMEs exploit the opportunities that lies within the partnership with the cornerstone company to develop the capabilities of resource acquisition and increasing the customer base. The present findings also suggests that interdependence is important to develop a successful partnership, and hence, to utilize the partnership to increase the customer base.

Førord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår Master of Science in Business/Siviløkonom-utdannelse ved Handelshøgskolen i Nordland. Masteroppgavens problemstilling er knyttet opp mot spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse.

Samarbeid mellom hjørnesteinsbedrifter og små og mellomstore bedrifter (SMBer) er relevant for mange lokalsamfunn i Nordland. Vi ønsket derfor å se hvorvidt SMBene gjennom et samarbeid utvikler dynamiske kapabiliteter og om de bruker disse for å øke egen kundebase.

Vi ønsker å rette en stor takk til informantene fra bedriftene. Bedriftene vi samlet inn data fra til denne oppgaven er (i alfabetisk rekkefølge): Alcoa Mosjøen, Atlantic Styro, Kystinkubator Helgeland, Lovund Rorbuhotell, Lovundskyss, Mosjøen Hotell, Mosjøen Kulde- og Klimaservice, Mosjøen og omegn næringsforening, Nova Sea, Seløy Aquaservice, Truck og Maskin. Vi setter svært stor pris på deres åpenhet gjennom intervjuene, og takker for gode svar på våre spørsmål.

Videre vil vi rette en spesiell takk til vår veileder, Gry Agnete Alsos, som helt fra starten av har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger, oppmuntring og støtte. I tillegg vil vi takke Espen Isaksen og Krister Salamonsen for gode innspill på veien.

Mo i Rana, 10. Mai, 2015

Jørgen Aakre og Peter Eide Walseth

Sammendrag

Mange lokalsamfunn i Nordland har vært avhengige av en hjørnesteinsbedrift for å sikre sysselsetting og vekst. Dersom disse har gått under har det ført til store konsekvenser, ikke bare for hjørnesteinsbedriften og dens eiere, men også for det øvrige næringslivet i lokalsamfunnet. Mange lokale små og mellomstore bedrifter (SMBer) er ofte sterkt tilknyttet disse dominante aktørene. Dersom SMBene klarer å utvikle et godt samarbeid med hjørnesteinsbedriften og utvikler dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter fra samarbeidet, er det rimelig å anta at de vil være i stand til å endre sin ressursbase for å øke egen kundebase. En økt kundebase kan bidra til at SMBene blir mindre sårbare for den markedsituasjonen hjørnesteinsbedriften befinner seg i. Av den grunn er det interessant å undersøke hvordan SMBer i henholdsvis Lovund og Mosjøen gjennom et samarbeid med en dominerende hjørnesteinsbedrift utvikler disse evnene som kan øke SMBenes kundebase. Med dette som bakgrunn har vi valgt følgende problemstilling som vi ønsker å svare på:

”Hvordan kan lokale SMBer øke sin kundebase gjennom utviklingen av dynamiske kapabiliteter i et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift?”

Litteraturgjennomgangen om vellykkede samarbeid tyder på at egenskaper som forpliktelse, koordinasjon, gjensidig avhengighet og tillit må forekomme i høy grad for at et samarbeid skal være vellykket. I tillegg må kommunikasjonsatferden mellom samarbeidspartene være preget av høy kvalitet, bredt omfang og sterk deltakelse i hverandres drift. Ved å utvikle et vellykket samarbeid antok vi at SMBene kunne utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter gjennom hjørnesteinsbedriftens kontakter og koblinger til eksterne aktører. Disse utvikles gjennom nettverk, omdømme, kompetanseutvikling, ressurstilførsel og kultur/nærhet. Det ressursbaserte synet og dynamiske kapabiliteter vektlegger interne ressurser i den enkelte bedrift som kilde til konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn er da det som gir økning i kundebasen. Et vellykket samarbeid og utvikling av dynamiske kapabiliteter skulle tilsi at SMBene skulle være i stand til å øke sin kundebase.

På grunnlag av relevant litteratur utviklet vi et teoretisk rammeverk for oppgaven.

Rammeverket bygger på det dynamisk ressursbaserte perspektivet, utvikling av dynamiske kapabiliteter og kjennetegn på vellykkede bedriftssamarbeid. Undersøkelsen er en kvalitativ flercasestudie hvor semistrukturerte dybdeintervju er den primære datainnsamlingsmetoden. Data ble samlet fra åtte caser (bedrifter) fordelt på to lokalsamfunn. På Lovund var Nova Sea hjørnesteinsbedriften, mens SMBene var Lovund RorbuHotell, Lovundskyss, Atlantic Styro og Seløy Aquaservice. I Mosjøen var hjørnesteinsbedriften Alcoa Mosjøen, mens SMBene var Jensen Industrisøm, Mosjøen Hotell, Mosjøen Kulde og Klimaservice og Truck og Maskin. I tillegg samlet vi inn utenfra-beskrivelser av de ulike samarbeidene fra Mosjøen og Omegn næringsforening og Kystinkubatoren.

Resultatene viste at SMBer kan utvikle dynamisk ressursanskaffende kapabiliteter gjennom samarbeid med en hjørnesteinsbedrift dersom samarbeidet er vellykket. Det vil si at det forekommer en høy grad av forpliktelse, koordinasjon og tillit. Graden av gjensidig avhengighet skiller de som utvikler dynamisk ressursanskaffende kapabiliteter og de som i liten grad gjør dette. Videre må kommunikasjonsatferden inneha kvalitet for å utvikle dynamisk ressursanskaffende kapabiliteter. De viktigste elementene som skiller SMBene som utvikler dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter og de som ikke evner dette er utvikling av nettverk, omdømme og kunnskapsutvikling. Geografisk og kulturell nærhet viser seg også å være viktig for at SMBene skal evne å hente ut disse elementene. Ressurstilførsel fremstår derimot ikke som avgjørende. En av forklaringene på SMBenes økning i kundebase gjennom utvikling av dynamisk ressursanskaffende kapabiliteter er deres ambisjonsnivå. Dersom SMBen søker å øke sin kundebase, vil muligheten for at den ser på relasjonen til en hjørnesteinsbedrift som noe annet enn et nært kundeforhold, kunne lede til at den henter ut fordeler fra samarbeidet som utvikler dynamisk ressursanskaffende kapabiliteter.

Innholdsfortegnelse

Abstract	ii
Forord	iii
Sammendrag	iv
Figuroversikt	x
Tabelloversikt	x
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avgrensning	6
1.4 Begreper	7
2. Teoretisk rammeverk	8
2.1 Innledning	8
2.2 Ressursbasert perspektiv	10
2.2.1 Det dynamiske ressursbaserte perspektivet	11
2.3 Dynamiske kapabiliteter	11
2.3.1 Forskjellen mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter	13
2.3.2 Hovedtyper av dynamiske kapabiliteter	15
2.4 Samarbeid som kilde til utvikling av kapabiliteter	17
2.4.1 Egenskaper i samarbeidet	19
2.4.3 Kommunikasjons-atferd	20
2.5 Rammeverk for oppgaven	21
2.5.1 Ekstern ressursanskaffelse fra en hjørnesteinsbedrift	21
2.6 Oppsummering	24
3. Metode	27
3.1 Definisjon av metode	27
3.2 Valg av metode	27
3.3 Valg av forskningsdesign	28
3.3.1 Casestudier	29
3.3.2 Forskningsprosessen	30
	vi

3.4	Datainnsamling.....	31
3.4.1	Utvalg.....	31
3.4.2	Intervju.....	33
3.4.3	Intervjuguide.....	33
3.4.4	Gjennomføring av intervjuene.....	35
3.5	Analyse av data.....	36
3.6	Kvalitetsvurdering av metode.....	37
3.6.1	Reliabilitet.....	37
3.6.2	Validitet.....	38
3.6.3	Generaliserbarhet.....	38
3.7	Forskningsetiske vurderinger.....	39
3.8	Kritikk av metode.....	39
3.8.1	Utvalg.....	40
3.8.2	Intervjueffekt.....	40
4.	Casebeskrivelser.....	42
4.1	Lokalsamfunnene.....	42
4.2	Lovund.....	42
4.2.2	Hjørnesteinsbedriften Nova Sea.....	42
4.2.3	Lovund RorbuHotell.....	44
4.2.4	Lovundskyss.....	45
4.2.5	Atlantic Styro.....	46
4.2.6	Seløy Aquaservice.....	46
4.3	Mosjøen.....	47
4.3.1	Hjørnesteinsbedriften Alcoa Mosjøen.....	47
4.3.2	Jensen Industrisøm.....	49
4.3.3	Mosjøen Hotell.....	50
4.3.4	Mosjøen Kulde og Klimaservice.....	50
4.2.5	Truck og Maskin.....	51
5.	Analyse.....	53
5.1	Økning i kundebasen til SMBene.....	53

5.2	Utvikling av eksterne ressursanskaffelseskapabiliteter i samarbeidet.....	59
5.2.1	Utvikling av nettverk gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften.....	59
5.2.2	Utvikling av omdømme gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften.....	62
5.2.3	Kunnskapsutvikling gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften.....	64
5.2.4	Ressurstilførsel gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften.....	67
5.2.5	Nærhet som faktor i utvikling av dynamiske kapabiliteter og økning av kundebase.....	68
5.3	Egenskaper i samarbeid.....	69
5.3.1	Forpliktelse.....	69
5.3.2	Koordinasjon.....	73
5.3.3	Gjensidig avhengighet.....	76
5.3.4	Tillit.....	79
5.4	Kommunikasjonsatferd.....	81
5.4.1	Kvalitet.....	82
5.4.2	Omfang.....	83
5.4.3	Deltakelse.....	84
5.5	Komparativ analyse av Mosjøen-konteksten og Lovund-konteksten.....	85
5.5.1	Økt kundebase.....	85
5.5.2	Utvikling av dynamiske kapabiliteter.....	86
5.5.3	Egenskaper i samarbeidet.....	89
5.5.4	Kommunikasjons-atferd.....	91
5.5.6	Oppsummering komparativ analyse.....	91
5.6	Oppsummering.....	92
5.6.1	Økt kundebase.....	93
5.6.2	Utvikling av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter.....	94
5.6.3	Vellykket samarbeid.....	94
6.	Konklusjon.....	96
6.1	Økning i kundebasen.....	96
6.2	Utvikling av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter.....	97
6.3	Vellykket samarbeid.....	99
6.4	Oppsummering.....	101

6.6 Oppgavens begrensning og videre forskning	102
6.7 Implikasjoner.....	103
7. Referanser.....	105
Vedlegg: Intervjuguide.....	111

Figuroversikt

Figur 2-1: SMBens kontekst.....	9
Figur 2-2: Forskjellen mellom dynamiske og ordinære kapabiliteter.	14
Figur 2-3: Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter.....	17
Figur 2-4: Vellykket samarbeid.....	18
Figur 2-5: Utvikling av dynamiske kapabiliteter og økt kundebase gjennom ekstern ressursanskaffelse utviklet i samarbeidet med en hjørnesteinsbedrift.....	25
Figur 3-1: Forskningsprosessen i kvalitative studier med intervjuer som datainnsamlingsmetode.	31
Figur 3-2: Dybdeintervjuets struktur.....	34
Figur 4-1: Lovund	44
Figur 4-2: Mosjøen.....	49
Figur 5-1: Relasjonsavhengighet og tilknyttet omsetning til hjørnesteinsbedriften.....	54
Figur 6-1: Hvordan SMBene øker sin kundebase	102

Tabelloversikt

Tabell 3-1: Informant- og intervjuoversikt.....	32
Tabell 5-1: Oppsummering av avhengighet, omsetning og økning i kundebase.....	59
Tabell 5-2: Nettverk.	61
Tabell 5-3: Omdømme	63
Tabell 5-4: Kunnskapsutvikling	67
Tabell 5-5: Nærhet	68
Tabell 5-6: Forpliktelse i samarbeidet.....	73
Tabell 5-7: Koordinasjon i samarbeidet	75
Tabell 5-8: Gjensidig avhengighet i samarbeidet.....	79
Tabell 5-9: Tillit i samarbeidet.....	81
Tabell 5-10: Kvalitet i kommunikasjon.....	82
Tabell 5-11: Omfang i kommunikasjon	84
Tabell 5-12: Deltakelse i hverandres drift	85
Tabell 5-13: Oppsummering	93

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Mange lokalsamfunn i Nordland har vært avhengige av en hjørnesteinsbedrift for å sikre sysselsetting og vekst. Fra 90-tallet har det ofte vært medieoppslag knyttet til at disse har gått over ende eller at statlige foretak er lagt ned. Også i dag finnes det bedrifter som er helt avgjørende for lokalsamfunnet de befinner seg i, og for de bedriftene som lever helt eller delvis, direkte eller indirekte av disse hjørnesteinsbedriftene. Nedlegging av REC i Glomfjorden, papirfabrikken på Rena og Norsk Jernverk i Mo i Rana er eksempler på at det har vidtrekkende negative konsekvenser dersom disse bedriftene går over ende. Ikke bare går det ut over den ene bedriften, deres ansatte og eiere, men det rammer det øvrige næringslivet hardt (Finansdepartementet, 2015). Et felles kjennetegn for flere av disse bedriftene er at de ikke har klart å håndtere endringer i sine omgivelser. For Norsk Jernverk på Mo i Rana var det manglende effektivitet og dårlige økonomiske resultater som lå til grunn for at det ikke lenger fantes politisk vilje til å opprettholde driften av det statseide selskapet (Mo Industripark, 2015). Det samme gjaldt fabrikken i Rena (Wikipedia, 2015). For REC i Glomfjord var situasjonen en annen. Der var det en endring i den internasjonale konkurransesituasjonen som felte bedriften. Når bedriften begynte sin produksjon til solcelleindustrien var etterspørselen høyere enn tilbudet, og prisen lå høyt. Kun få år etter at bedriften leverte svært gode resultater var situasjonen snudd om. Kinesiske, offentlig subsidierte fabrikker sørget for at markedet kom ut av likevekt og prisene stupte. Dette tålte ikke REC og resultatet ble at fabrikken ble nedlagt. Dette fikk vidtrekkende konsekvenser for lokalsamfunnet og for leverandører som ble dratt ned i dragsuget. Meløy kommune er den dag i dag i omstilling etter omstillingsloven (Finansdepartementet, 2015; Mo Industripark, 2015).

Det er blitt utført en god del forskning på hjørnesteinsbedrifter. Deres samarbeidspartnere, små og mellomstore bedrifter (SMBer), har blitt viet mindre oppmerksomhet og ikke vært studert i samme grad. Det er lett å se for seg at hjørnesteinsbedriften er viktig for en bedrift som leverer varer eller tjenester til den., men kan de også ha en videre funksjon utover å være en stor og dominerende kunde (Blomqvist et al, 2005)? Kan SMBer, som ønsker å få flere kunder, utnytte ressursene, kompetansen og ferdighetene hjørnesteinsbedriften besitter til å skaffe seg de nødvendige ressursene for å være attraktive for nye kunder (Perez, 2012)? Når en SMB skal øke kundebasen vil det føre til behov for å endre egen ressursbase. SMBen vil

da kunne ha interesse av å benytte allianser og nettverk som en metode til å skaffe seg disse ressursene (Madsen, 2007). Bedrifter som opererer både lokalt, regionalt og internasjonalt opplever en tøff konkurransesituasjon. De har behov både for å endre seg, samt endre hvilke ressurser de benytter og hvordan disse benyttes (Eisenhardt og Martin, 2000). En relasjon til en hjørnesteinsbedrift kan tilføre ressurser, kompetanse og endringsdyktighet, noe som kan styrke deres konkurransevne og gi nye kunder.

Gjennom samarbeid kan SMBer få tilgang til mange typer ressurser de kan ha nytte av, både på kort og lang sikt. Vi forutsetter at en bedrift som skal få nye kunder må endre sin ressursbase. På grunnlag av dette benytter vi det ressursbaserte synet på bedriftene som teoretisk utgangspunkt (Barney, 1991). Det vil si at vi ser på bedriftens evne til å få nye kunder gjennom de ressurser den besitter. Forståelse av hvordan bedrifter endrer sin evne til læring, sine ressursbaser og sine ferdigheter er mangelfull.

En nærmere undersøkelse av hvordan SMBer utvikler evnen til å endre sin ressursbase er i tråd med det teoretiske begrepet om dynamiske kapabiliteter og evnen til å endre ressursbasen (Teece et al, 1997). Dynamiske kapabiliteter er *”lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e)”* (Madsen, 2007).

I denne oppgaven søker vi å besvare hvordan og hvorvidt et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift kan utvikle dynamiske kapabiliteter, og om dette leder til vekst i kundebasen for lokale SMBer. For å undersøke dette har vi benyttet et flercasesdesign hvor vi med utgangspunkt i to lokalsamfunn, Mosjøen og Lovund, går i dybden på disse samarbeidsrelasjonene og ser på hvordan samarbeidets fordeler og ulemper påvirker vekstmulighetene. På Lovund og Mosjøen er hjørnesteinsbedriftene Nova Sea og Alcoa. Dette er bedrifter som er svært viktige for lokalsamfunnet og som direkte og indirekte står for en betydelig andel av sysselsettingen. Nova Sea er et oppdrettsselskap som driver med oppdrett og slakting av laks, mens Alcoa er et Aluminiumsverk. Videre har vi sett nærmere på fire SMBer som samarbeider med hver av disse bedriftene. Vi har undersøkt om SMBene

gjennom samarbeidsrelasjonen utvikler dynamiske kapabiliteter og om dette gir økning i deres kundebase.

Eriksson (2014) henviser til at det er utført mye forskning på dynamiske kapabiliteter. Samtidig er det utført ganske få studier som forklarer hvordan disse utvikles (Zahra et al, 2006). Et av bidragene i denne oppgaven vil være å besvare hvordan dynamiske kapabiliteter utvikles gjennom dyadiske nettverksrelasjoner hvor aktørene er assymetriske.

I et samarbeid mellom en hjørnesteinsbedrift og en SMB er det store forskjeller mellom selskapene. En hjørnesteinsbedrift har større omsetning og flere ansatte, mens SMBen vil være mindre på disse områdene. I tillegg vil lokale SMBer være mer avhengige av hjørnesteinsbedriften enn omvendt fordi de har en stor andel av sin omsetning knyttet til hjørnesteinsbedriften, og kanskje hele sin eksistensberettigelse gjennom denne relasjonen. Det betyr at samarbeidet finner sted mellom asymmetriske partnere. Symmetri defineres av Perez et al. (2012) som korrespondanse i størrelse, form og relativ posisjon. Asymmetriske samarbeid vil derfor bestå av partnere med ulik tilgang på finansielle, humane og markedsmessige ressurser. Dette vil også være tilfellet i samarbeid mellom en SMB og en hjørnesteinsbedrift som denne oppgaven omhandler. Et av kjennetegnene ved asymmetrien er at forhandlingsmakt og avhengighet er ujevnt fordelt. Gjennom geografisk, teknologisk og kulturell nærhet kan asymmetriske samarbeid gis større mulighet til å lykkes (Knoben og Oerlemans, 2006). Denne avhengigheten er ikke ensidig negativ, men forutsetter at relasjonen og hjørnesteinsbedriften er stabil og at de er en sikker kunde. Dersom en hjørnesteinsbedrift står overfor tøffe krav om kostnadsutt eller er i en kamp for å overleve, vil dette ha direkte påvirkning på SMBer som lever varer og tjenester til bedriften. Dette er i tråd med Eisenhardt og Martin (2000) sitt perspektiv på hvordan omgivelsenes grad av dynamikk påvirker utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Dette gjør SMBene sårbare for den markedssituasjonen hjørnesteinsbedriften befinner seg i. Ved behov for kostnadsreduksjon er det sannsynlig at en hjørnesteinsbedrift som første tiltak vil se på sine leverandører og hvordan kostandene kan kuttes. Samtidig skaper relasjonen til en hjørnesteinsbedrift muligheter til å hente ut ressurser, samt fornye og forbedre egen ressursbase for SMBene. Dette er i tråd med det ressursbaserte synet, hvor ressurser (og evner) er en kilde til

konkurransefortrinn (Barney, 1991). Samtidig kan relasjonen til en stabil og god kunde bli en sovepute som bidrar til at de mindre bedriftene ikke utnytter eget potensiale, slik at de ikke endrer og utvikler ressursbasen sin og måten de jobber på for å forbedre seg.

Gjennom komparative analyser vil vi vise om relasjonen mellom en hjørnesteinsbedrift og en SMB bidrar til utvikling av dynamiske kapabiliteter som skaper rom for vekst i kundebasen til SMBen, eller om samarbeidet hemmer utviklingen av disse. Vi vil spesielt se på hvordan utviklingen av dynamiske kapabiliteter gjør SMBer er i stand til å skaffe ressurser eksternt, der bedriften utvikler en kapasitet til å justere og endre hvordan de jobber med å skaffe eksterne ressurser, heretter kalt ekstern ressursanskaffelse (Madsen, 2007).

Madsen (2007) utarbeidet et rammeverk som kategoriserer ulike dynamiske kapabiliteter i fire hovedtyper. En av disse er ekstern ressursanskaffelse. Med ekstern ressursanskaffelse forstår vi evnen til å hente ut ressurser, materielle så vel som immaterielle, utenfor organisasjonens grenser. For en SMB som leverer til en hjørnesteinsbedrift vil denne relasjonen kunne være en kilde til å hente ut ressurser, kompetanse og ferdigheter ved ekstern ressursanskaffelse. Av særlig interesse i denne oppgaven er hvorvidt og hvordan relasjonen til hjørnesteinsbedriften utvikler evnen til å fornye ressursbasen, og om dette resulterer i at SMBen får nye kunder.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet fordi det ser bedrifter som en klynge av ressurser som kilde til eventuelle konkurransefortrinn. Det viser at det er mulig for bedrifter å søke tilgang på ressurser utenfor bedriftens egne grenser (Penrose 1959, Barney, 1991). Vi velger å vektlegge det dynamiske ressursbaserte perspektivet fordi det i større grad tar hensyn til en moderne konkurransesituasjon hvor omgivelser i rask endring vil påvirke SMBene og hjørnesteinsbedriftene de samarbeider med. SMBers evne til å utvikle ekstern ressursanskaffelse vil da kunne være avgjørende for om de utvikler seg (Teece, 2007; Madsen, 2007). Dette vil både lede til at de får flere kunder, samt gjøre dem mindre sårbare dersom relasjonen til hjørnesteinsbedriften skulle endres. Gjennom å få tilgang på den større bedriftens kapabiliteter vil de kunne få mulighet til å utvikle egne produkter og tjenester (Hamel, 1991), se nye måter å organisere bedriften på (Alvarez og Barney, 2001) og kvalifisere seg til oppdrag for andre bedrifter (Perez et al, 2012). For en SMB med

vekstambisjoner vil dette kunne gi muligheter til å kapre nye kunder. Vi antar at det også vil være mulighet for at relasjonen til en hjørnesteinsbedrift vil kunne legge til rette for vekst som ikke utnyttes av en SMB. Dette kan for eksempel skyldes manglende ambisjoner, manglende evner til å utnytte potensialet eller at bekvemmelighet gjør det tryggere å leve av relasjonen til en stor partner, i stedet for å utvide virksomhetens virkeområde.

I Nordland, Norge og verden for øvrig er et av de sterkeste trekkene ved samfunnsutviklingen urbanisering. Mennesker flytter fra bygd og til by, og næringsstrukturen endres. Dette bidrar til at de lokalsamfunnene som er avhengige av en stor aktør i større grad er sårbare. Lovund og Mosjøen er tydelige eksempler på dette. Det er vanskelig å tenke seg at det vil være mulig med vekst i Lovund-samfunnet dersom Nova Sea skulle legge ned aktiviteten. På samme måte kan et mer diversifisert næringsliv kan bidra til å sikre målsetningen om et spredt bosetningsmønster hvor man både kan utnytte naturressurser og utnytte næringspotensialet som finnes utenfor de store byregionene i Norge, noe som er i tråd med målene i fylkesplanen for Nordland (Nordland Fylkeskommune, 2015).

Tema i oppgaven er hvordan SMBer gjennom samarbeid med en hjørnesteinsbedrift i sitt lokalsamfunn kan utvikle dynamiske kapabiliteter som gjør dem i stand til å vokse i form av økning i kundebasen. Dette innebærer hvordan disse dynamiske kapabilitetene utvikles gjennom et godt samarbeid og hva som konstituerer et godt samarbeid.

1.2 Problemstilling

Madsens (2007) rammeverk kategoriserer dynamiske kapabiliteter i fire hovedtyper. En av dimensjonene er knyttet til om kapabilitetene utvikles i eksterne eller interne prosesser. En annen dimensjonen er knyttet til oppdagelse eller utnyttelse av muligheter. I denne oppgaven fokuserer vi på dynamiske kapabiliteter som utvikles gjennom relasjonen til en ekstern aktør, og om det fører til vekst i kundebasen. Derfor ser vi på en konkret form for dynamiske kapabiliteter; ekstern ressursanskaffelse (Madsen, 2007), gjennom samarbeid (Mohr og Spekman, 1994) mellom lokale SMBer og en hjørnesteinsbedrift.

Vår problemstilling er:

”Hvordan kan lokale SMBer øke sin kundebase gjennom utviklingen av dynamiske kapabiliteter i et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift?”

I dette ligger det noen grunnleggende antakelser. For det første antas det at dynamiske kapabiliteter kan sette bedrifter i stand til å utvikle konkurransefortrinn som gir dem en mulighet til å få nye kunder. For det andre antas det at dynamiske kapabiliteter, og da spesielt ekstern ressursanskaffelse, kan tilegnes SMBene gjennom relasjoner til eksterne aktører. Dermed kan samarbeidet med hjørnesteinsbedriften i seg selv være en ressurs.

Dynamiske kapabiliteter er endrings- og omstillingsfokuserte kapabiliteter som skal sette bedriften i stand til å endre sin ressursbase for å møte endringer i omgivelser eller for å utnytte nye muligheter (eller oppdage dem). I et dynamisk ressursbasert perspektiv vil dette være en betingelse for å oppnå konkurransefortrinn som gir grunnlag for å få nye kunder. Vårt bidrag vil derfor fokusere på hvordan selve samarbeidsrelasjonen kan utnyttes til å utvikle dynamiske kapabiliteter og gjennom det utnytte de mulighetene som finnes til å få nye kunder.

1.3 Avgrensning

Det ressursbaserte og det dynamiske ressursbaserte synet åpner for en rekke temaer det kan være spennende å fordype seg innenfor. Asymmetriske samarbeid kan sees på ut fra graden av nærhet (Knoben og Oerlemans, 2006), tillitt og kontrakter (Blomqvist et al, 2005), fordeling av verdiskaping (Perez et al, 2012), utvikling av ressursbasen (Alvarez og Barney, 2001) samt en rekke øvrige temaer vi velger å ikke gå nærmere inn på. Som tidligere nevnt fokuserer vi på hvordan SMBer kan bruke samarbeidet med en hjørnesteinsbedrift som en kilde til å utvikle evnen til ekstern ressursanskaffelse, som dynamisk kapabilitet(er), som igjen leder til økning i kundebasen. Ekstern ressursanskaffelse er kun én av de fire hovedtypene dynamiske kapabiliteter Madsen (2007) identifiserer. Vi velger å fokusere på denne fordi vi anser økning i kundebasen og de dynamiske kapabilitetene som utvikles, som resultat av relasjoner SMBen har til en hjørnesteinsbedrift som eksisterer utenfor egne grenser (Teece et al, 1997). I og med at vi knytter et ønsket resultat (vekst i kundebasen) til utviklingen av de dynamiske

kapabiliteter er det ikke naturlig for oss å bruke mye tid på å drøfte utvikling av dynamiske kapabiliteter knyttet til mulighetsoppdagelse, annet enn der disse eksplisitt har ledet til utnyttelse av muligheter som har ledet til vekst, og at disse er utviklet gjennom samarbeidet SMBen har med hjørnesteinsbedriften. Dermed er det tre faktorer som vil påvirke utviklingen av den dynamiske kapabiliteten ekstern ressursanskaffelse i vår oppgave; egenskaper ved hjørnesteinsbedriften, egenskaper ved SMBen og hvordan samarbeidet fungerer.

1.4 Begreper

Under følger en oversikt over sentrale begreper som benyttes i oppgaven.

Hjørnesteinsbedrift – Hjørnesteinsbedrift er en bedrift som er stor i forhold til det samfunnet den ligger i og derfor er avgjørende for sysselsetting og utvikling av lokalsamfunnet (Store norske leksikon, 2015).

Små og mellomstore bedrifter – Bedrifter med færre enn 100 ansatte (Bedre skatt, 2015).

Samarbeid – Et formalisert og gjentakende samarbeid mellom to bedrifter.

Vekst – Positiv økning som kan måles og periodiseres (Penrose, 1959). I denne oppgaven er veksten knyttet til antall nye kunder.

Dynamiske kapabiliteter – Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e) (Madsen, 2007).

Ekstern ressursanskaffelse – En type dynamiske kapabiliteter som setter en bedrift i stand til å fornye sin ressursbase gjennom anskaffelse av ressurser som kommer utenfra organisasjonens grenser (Madsen, 2007).

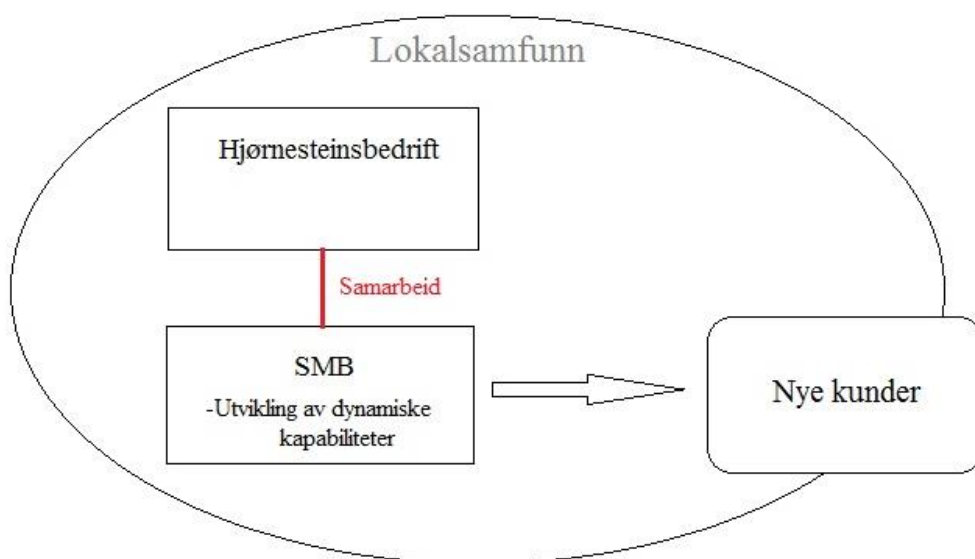
2. Teoretisk rammeverk

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvorvidt samarbeid med en hjørnesteinsbedrift gir et ønsket utfall – utvikling av dynamiske kapabiliteter som gir økning i kundebasen til den lokale SMBen. Et samarbeid kan også hemme evnen til utvikling av dynamiske kapabiliteter, det kan skape en usunn avhengighet og svekke SMBens mulighet til å øke kundebasen. Vi ønsker å forstå hvordan samarbeidet kan være utviklende og i mindre grad hemmende.

2.1 Innledning

Med utgangspunkt i vår problemstilling ønsker vi å se nærmere på hvordan lokale SMBer kan fornye ressursbasen sin, såkalte dynamiske kapabiliteter (Teece et al, 1997). Mer konkret ønsker vi å se på hvordan samarbeid med en hjørnesteinsbedrift bidrar eller hemmer denne utviklingen. Det ressursbaserte synet og dynamiske kapabiliteter fokuserer på interne ressurser i den enkelte bedrift som en kilde til konkurransefortrinn (Barney, 1991; Teece, 2007). Konkurransefortrinn er da det som gir økning i kundebasen. Videre fokuserer vi på hvordan SMBene benytter relasjonen til sin samarbeidspartner som ressurs for å utvikle evnen til å fornye egen ressursbase for å møte endrede omgivelser, nå mål og oppnå en økning i kundebasen. Da er spørsmålet om relasjonen blir en ressurs som hjelper SMBen til å utvikle dynamiske kapabiliteter innen ekstern ressursanskaffelse, eller om den hemmer denne utviklingen. Det ressursbaserte synet og dynamiske kapabiliteter er dermed de viktigste teoretiske perspektivene vi benytter for å besvare problemstillingen.

Dersom vi skal kunne besvare problemstillingen kan vi ikke ta utgangspunkt i bedriftens indre ressurser alene. Vi vektlegger derav også at relasjonen til en aktør som befinner seg utenfor organisasjonens grense kan fremme utviklingen av dynamiske kapabiliteter og at utviklingen av disse kan lede til økt kundebase. Det er således viktig å forstå de små og mellomstore bedriftenes kontekst, som illustrert ved figur 2-1:



Figur 2-1: SMBens kontekst

Som illustrert i figuren er konteksten lokal. Videre innebefatter den et samarbeid som er utviklende (av dynamiske kapabiliteter) og dette fører til at SMBen (kan) får nye kunder. Det er noen åpenbare fordeler for en liten bedrift som får en forretningsmessig relasjon til en hjørnesteinsbedrift. For det første vil hjørnesteinsbedriften være en stor kunde, noe som er tilfelle for alle bedriftene i vår undersøkelse. Flere av bedriftene har sin eksistensberettigelse gjennom å levere varer og/eller tjenester til hjørnesteinsbedriften. I tillegg vil relasjonen kunne tilføre ressurser i form av kapital, kompetanse og nettverk som kan bidra til å utvikle bedriften positivt. Siden flere SMBer har oppstått i randsonen av en hjørnesteinsbedrift vil de ha ulik grad av avhengighet til hjørnesteinsbedriften. For flere SMBer vil reduksjon i aktivitet i en hjørnesteinsbedrift slå direkte inn i driften deres. Med en stor og dominerende kunde er bedriften sårbar overfor konjunkturrendringer og er prisgitt god vilje fra hjørnesteinsbedriften for å ikke bli byttet ut ved første og beste anledning. Når det skal forhandles om betingelser knyttet til samarbeidet vil SMBen stille svakere enn hjørnesteinsbedriften (Blomqvist et al, 2005). Dersom SMBene ser relasjonen i seg selv som en ressurs som kan utnyttes til utvikling av dynamiske kapabiliteter vil det være lettere å se for seg at de vil redusere denne avhengigheten.

For å kunne gå i dybden i abstrakte begrep har vi valgt å se på ekstern ressursanskaffelse. Dette innebærer at vi med utgangspunkt i Madsens (2007) rammeverk for hovedtyper av dynamiske kapabiliteter isolerer og ser på én av disse. Denne er spesielt relevant for samarbeid mellom SMBer og en hjørnesteinsbedrift fordi vi ser på hva som tilføres SMBen eksternt, og fordi det SMBer i størst grad mangler er matrielle og imatrielle ressurser. Vi ønsker å se om dette kan utvikles gjennom samarbeidet og dermed lede til vekst i kundebasen.

2.2 Ressursbasert perspektiv

Videre anvender vi også det ressursbaserte perspektiv som teoretisk grunnlag for oppgaven. Vi har valgt å benytte et dynamisk ressursbasert perspektiv fordi de kapabilitetene bedrifter besitter er en grunnleggende forutsetning for hvordan bedriften kan utvikle seg. Med utgangspunkt i at ressurser danner grunnlaget for verdiskaping og vekst, vil et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift kunne gi tilgang til ressurser, kompetanse og kapabiliteter som SMBer ellers ikke vil ha tilgang til. Dette må kunne lede til at de får nye kunder (Penrose, 1959; Hamel, 1991; Barney, 1991).

Det ressursbaserte perspektivet ser på en bedrift som bestående av en samling ressursklynger og at tilgangen på kapabiliteter og ressurser vil avgjøre muligheten den enkelte bedriften har for å vokse. Dermed må ressursene være heterogene, og tilgangen på dem må være ulik. Det innebærer en avvisning av en økonomisk forståelse hvor alle markeder beveger seg mot likevekt (Barney, 1991; Teece et al. 1997). Videre er det sentralt at sammensetningen av ressursklyngen vil avgjøre om en bedrift, eller et samarbeid mellom bedrifter, vil kunne utvikle konkurransefortrinn. Det innebærer at det er fokus på kostbare ressurser som er særegne og som kontrolleres av en bedrift. Dersom en bedrift tilegner seg kunnskap, sammenkoblet med tilgang til ressurser, kan et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift ha verdi ut over de konkrete leveransene som utgjør kjernen i relasjonen. Vi forstår kapabiliteter som både materielle og immaterielle ressurser eller ferdigheter en bedrift har, og som setter dem i stand til å utvikle, produsere og markedsføre et produkt og/eller tjeneste (Gomes-Casseres, 1997; Teece et al, 1997). Et eksempel på en kapabilitet er evnen til å fornye egen ressursbase ved hjelp av ekstern ressursanskaffelse. Gjennom ressurser hentet utenfor organisasjonens grense kan bedriften øke sin konkurransevne. Dersom en SMB får tilgang til et nettverk som

kan gi kompetanse, kredibilitet, samt tilgang på kapital og videre lærer seg å utvikle dette nettverket, kan det bli en dynamisk ressursanskaffende kapabilitet. Barney (1991) forstår kapabiliteter som en bedrifts kapasitet til å benytte ressurser de eier eller kontrollerer, for å få et ønsket utbytte. Kapabiliteter vil være bedriftens kapasitet til å benytte ressurser for å oppnå et ønsket utfall. For at kapabiliteter, eller sammensetningene av disse, skal være en kilde til konkurransefortrinn må de være sjeldne, vanskelige å imitere, verdifulle og vanskelige å bytte ut (Barney, 1991; Hamel, 1991; Teece et al, 1997).

2.2.1 Det dynamiske ressursbaserte perspektivet

Et dynamisk ressursbasert perspektiv vektlegger hvordan en bedrift og dens ledelse tilpasser bedriften til endringer (Teece et al, 1997; Eisenhardt og Martin, 2000). Det ressursbaserte synet fremstår som noe statisk fordi det ikke forklarer konkurransemessige fortinn ved endringer i omgivelsene, og det dynamiske ressursbaserte perspektivet søker å besvare dette (Teece et al, 1997; Barreto, 2010).

Det dynamisk ressursbaserte perspektivet snevrer inn fokuset til endringer i bedrifter. Teece et al. (1997) argumenterer for at en bedrift kan utvikle konkurransefortrinn gjennom utvikling av kunnskap (humane ressurser). Dette gjør de ved å benytte prosesser spesifikke for dem og ved spredning av intern og ekstern kunnskap – det vil si at utvikling av kompetanse, kunnskap og ferdigheter ligger til grunn for kapabilitetsutvikling. Det eksterne fokuset tilsier at en bedrift, eksempelvis en SMB, kan få tilgang på ressurser og kapabiliteter gjennom et samarbeid med en annen bedrift, eksempelvis en hjørnesteinsbedrift. Enten det er lederskap, strategisk utvikling, produktutvikling eller prosessutvikling, vil et element av kunnskapsutvikling være sentralt (Rindova og Taylor, 2002; Madsen, 2007; Barreto, 2010). Kunnskapsutviklingen kan finne sted som resultat av en relasjon til en ekstern aktør utenfor organisasjonens grense.

2.3 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter har de siste årene fått økt oppmerksomhet. På samme måte som det ressursbaserte synet søker å forklare bedrifters prestasjoner med utvikling av ressursbase og kapabiliteter, forklares bedrifters evne til å kontinuerlig fornye seg og møte endringer i omgivelsene gjennom utvikling av dynamiske kapabiliteter (Barreto, 2010). Teece (2007)

legger vekt på at kapabiliteter, i tillegg til å være operasjonelle, kan være dynamiske. Dette innebærer at de ikke er statiske, men har evnen til å forandres for å møte skiftende omgivelser. Eisenhardt og Martin (2000) deler dette synet og argumenterer for at dynamiske kapabiliteter handler om evnen til å skape kontinuerlige endringer, herunder evnen til å endre ressursbasen gjennom å skaffe nye ressurser eksternt, og at dette således blir en del av bedriftens kilde til konkurransefortrinn.

Rindova og Taylor (2002) vektlegger at utviklingen av dynamiske kapabiliteter skjer gjennom å oppgradere ledelseskapabiliteter i bedriften. Det kan innebære å styrke kompetansen til ledelsen, omorganisere hvordan oppgaver løses, og nye metoder for delegering og samhandling. En av motivasjonene for dette er å ta bedriften til ”neste nivå”. Videre beskriver de utviklingen av markedskompetanser som en utvikling av dynamiske kapabiliteter – med andre ord en tilnærming til å utvikle økt markedsforståelse og kundeforståelse for å bedre kunne møte behov i markedet. Dette gjøres fordi det da forventes at bedriften bedre vil kunne betjene nye kunder eller betjene eksisterende kunder med flere produkter og tjenester. Også her ligger kunnskaps- og kompetanselementet i bunn, da det legges vekt på at alle ulike måter dette kan gjøres på er avhengig av å skaffe seg tilgang på ekspertise (Rindova og Taylor, 2002). En av måtene en SMB kan få tilgang til økt markeds- og kundeforståelse er gjennom et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift. Den kan utgjøre en bench-mark for beste praksis, den kan stille tøffe krav som fordrer et sterkt kundefokus og de kan overføre kunnskap i et forsøk på å utvikle SMBen (Madsen, 2007).

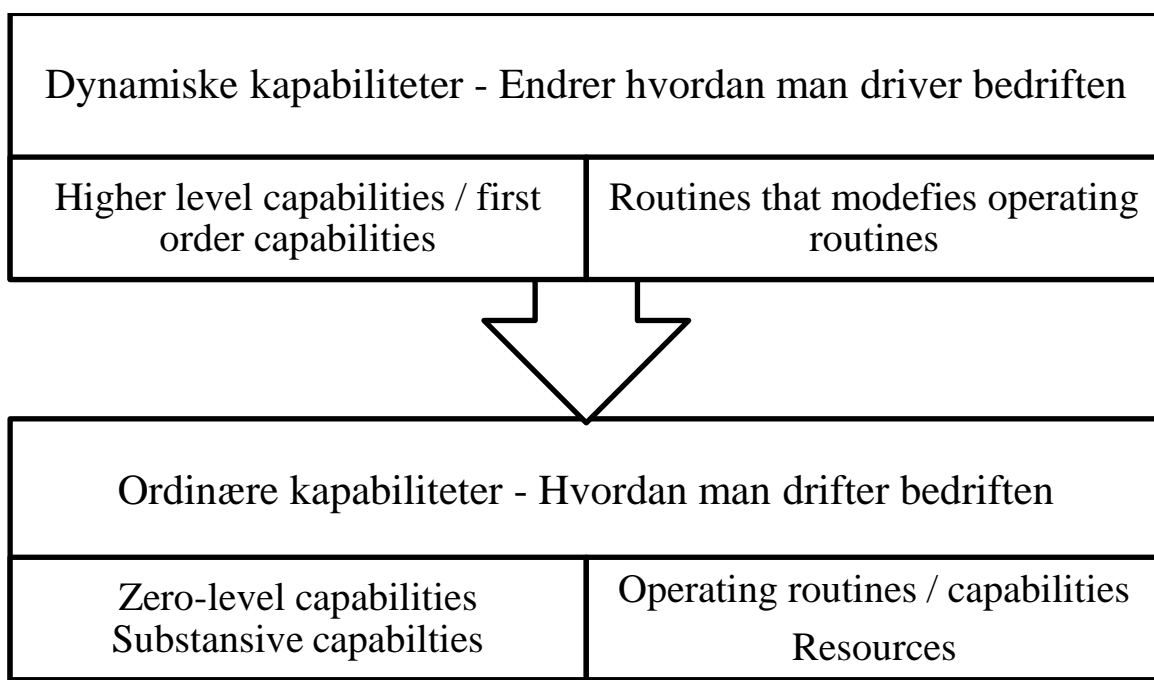
Dynamiske kapabiliteter har blitt beskrevet som evner, kapasiteter, prosesser eller rutiner (Barreto, 2010). Felles for de dominerende definisjonene er et perspektiv på endring som en viktig bestanddel av en dynamisk kapabilitet. Det innebærer også et entreprenørielt perspektiv, hvor det skal skapes verdi på nye måter, det være seg gjennom oppdagelse eller utnyttelse av muligheter (Teece, 2007). Madsens (2007) definisjon er: *”Dynamiske kapabiliteter er lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e).”* (s. 56). Denne definisjonen ligger til grunn for oppgaven.

For at kapabiliteter skal være en kilde til konkurransefortrinn må de være distinkte (Teece et al, 1997). Det vil si at distinkte kapabiliteter er vanskelige å få tak i og etterlikne for en konkurrent, for eksempel en sterk merkevare (Johnson et al, 2012). Barreto (2010) poengterer videre at konkurransefortrinn ikke er varige, men kortvarige, spesielt i markeder og bransjer som preges av kontinuerlig omstilling. Eisenhardt og Martin (2000) peker derfor på dynamiske kapabiliteter som en metode hvor bedrifter søker etter å bygge suksessive, men midlertidige konkurransefortrinn. For at kapabiliteter skal være et konkurransefortrinn må de oppfylle noen krav. De må representere verdi for kunder til en kostnad som gjør det lønnsomt å benytte dem. Hvor verdifull kapabiliteten er vil avhenge av om den er sjelden, om den er vanskelig å imitere og om den kan byttes ut. Verdien av de kapabilitetene som kan utvikles for SMBen gjennom samarbeid vil således øke dersom de er sjeldne, mer verdifulle for nåværende og fremtidige kunder, er vanskelig å imitere og å bytte ut (Hamel, 1991; Teece et al, 1997).

2.3.1 Forskjellen mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter

Forskjellen mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter er knyttet til hvordan bedrifter forholder seg til sine omgivelser. Winter (2000), gjengitt i Zahra og George (2002), beskriver en ordinær kapabilitet som organisatoriske rutiner som ligger på et høyt presterende nivå og som sammen med de ressurser den kombineres med gir en organisasjon mange mulige muligheter til å produsere et signifikant utbytte. Med andre ord, rutiner som er av høy kvalitet og som gir god verdi. Et eksempel på det er Dells strømlinjeformede produksjonslinjer og Henry Fords samleband. Dynamiske kapabiliteter er derimot definert som endringsorienterte prosesser som skal sette bedriften i stand til å møte endringer i omgivelsene. Konkurrenters strategi eller behov i markedet, eller et teknologisk gjennombrudd, kan møtes gjennom endring av egen kunnskaps- og ressursbase. Dette vil ofte være nødvendig. Dersom en bedrift opplever store prisfall på sine produkter, eller prisøkning på sine innsatsfaktorer, vil det kunne lede til et behov for å endre produkt, produksjon eller skape nye innovasjoner for å møte en ny situasjon. Madsen (2007) støtter seg på andre forskere og stiller seg bak en ganske klar forklaring når det skal skilles mellom kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter, nemlig *”evnen til å endre og rekonfigurere ordinære kapabiliteter.”* (s. 55).

Barreto (2010) beskriver hvordan man skiller mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter ved å benytte en to-nivå-modell. En rekke forfattere er referert til i denne artikkelen (Makadok, 2001; Zollo og Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra et al 2006, gjengitt i Barreto, 2010). De benytter ulike begreper, men disse forstås grunnleggelse sett på samme måte. Dynamiske kapabiliteter beskrives som *"Higher level capabilities / first order capabilities"*, (s. 261). Dynamiske kapabiliteter endrer hvordan man driver bedriften (Barreto, 2010). Ordinære kapabiliteter beskrives som *"Zero-level capabilities"*, *"Resources"*, *"Substantive capabilities"* og *"Operating routines / operating capabilities"* (s. 261). Selv om det benyttes forskjellige ord for å beskrive disse kapabilitetene kan man oppsummere dem med at de handler om hvordan man driver bedriften. Dette oppsummeres i figur 2-2:



Figur 2-2: Forskjellen mellom dynamiske og ordinære kapabiliteter.

Teece (2007) beskriver dynamiske kapabiliteter som en kilde til innovasjon, og ikke bare oppfinnelse. Det må bety at bedriften ikke bare evner å gjøre noe nytt, men henter ut en kommersiell verdi fra det. En måte å hente ut kommersiell verdi vil være ved å få nye kunder.

Et sentralt poeng er at de dynamiske kapabilitetene en bedrift utvikler varierer ut fra hvor stor dynamikk som eksisterer i det markedet bedriften opererer i (Eisenhardt og Martin, 2000). I motsetning til det ressursbaserte synet, som hovedsakelig ser bedriftens prestasjoner i lys av deres egen tilgang til og sammensetning av ressurser (Barney 1991), ser et dynamisk ressursbassert perspektiv på kapabiliteter i lys av endringer i omgivelsene og delvis som respons på dette (Teece et al, 1997, Barreto, 2010). Et eksempel på dette kan være SMBer som betjener kunder som forholder seg til raske endringer i omgivelsene, eller med store omstillingsbehov. Som en del av hjørnesteinsbedriftens verdikjede vil evnen til omstilling, nyskaping og tilpasning kunne bli overført SMBen.

Et marked som er dynamisk kjennetegnes av raske endringer. Det har gjerne en uklar bransjestruktur og aktører som både kommer inn og går ut av markedet. I slike markeder vil de dynamiske kapabilitetene være enkle, men eksperimentelle prosesser man søker å kunne benytte for å håndtere utfordringene ved og gripe muligheter, noe som kan kalles omstillingsdyktighet (Eisenhardt og Martin, 2000). Øvrige kjennetegn ved Eisenhardts og Martins vurdering av dynamiske kapabiliteter er at de er særpregede strategiske og organisatoriske prosesser, at det er mulig å etablere ”beste praksis” og at læringsmekanismer er en del av utviklingen av kapabiliteter (Eisenhardt og Martin, 2000; Madsen, 2007). For en SMB som har en hjørnesteinsbedrift som en stor og dominerende kunde vil dette bety at hjørnesteinsbedriftens omstillingsbehov og ønske om endringer eller innovasjon vil kunne overføres SMBen.

2.3.2 Hovedtyper av dynamiske kapabiliteter

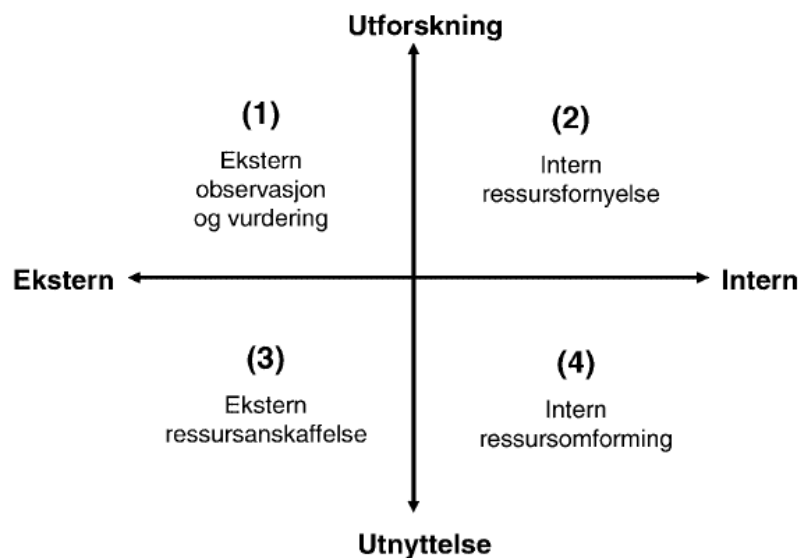
Det er utviklet ulike typer rammeverk og kategoriseringer av dynamiske kapabiliteter. For eksempel hevder Wang og Ahmed (2007) at dynamiske kapabiliteter består av tre dimensjoner; adaptive kapabiliteter, absorberende evner og innovative evner. Adaptive kapabiliteter er evnen til å identifisere og utnytte markedsmuligheter. Absorberende kapabiliteter handler om bedriftens evne til å se verdien av ekstern informasjon, assimilere den og benytte den for å nå kommersielle mål (Zahra og George, 2002). Innovative kapabiliteter referer til bedriftens evner til å utvikle nye produkter og/eller markeder gjennom

sammenkobling av strategisk innovativ orientering med innovativ opptreden og prosesser (Wang og Ahmed, 2007).

Et forsøk på konseptualisering finner vi i Madsen (2007). Der er det fire hovedtyper dynamiske kapabiliteter; ekstern observasjon og vurdering, intern ressursfornyelse, ekstern ressursanskaffelse og intern ressursomforming. Denne oppgaven ser nærmere på hvordan en relasjon mellom en hjørnesteinsbedrift og en SMB kan føre til at det utvikles eksterne ressursanskaffende kapabiliteter, som igjen gir en økt kundebase for SMBen.

I Madsens rammeverk konfigureres dynamiske kapabiliteter av tre nivåer. Det første nivået er utforskning og utnyttelse av muligheter. Teece (2007) identifiserer at dynamiske kapabiliteter består av tre dimensjoner, ”*sensing seizing, and transformational activities*” (s. 1344). De to første dimensjonene knytter seg spesifikt til et entreprenørielt perspektiv om utforskning og utnyttelse av muligheter. Zollo og Winter (2002) fokuserer på søking og variasjon, samt evalueringsutvelgelse, som viktige trinn for å forklare hva dynamiske kapabiliteter består av innen utforskning. Rutinisering, eller bestemmelse og iverksettelse, kan forstås som aktiviteter som tar sikte på å utnytte muligheter (Zollo og Winter, 2002; Madsen, 2007). Madsens rammeverk er et utgangspunkt fordi det sammenfatter flere sentrale forfatteres teorier, og fordi det er gjort det mulig å konkretisere og kategorisere dynamiske kapabiliteter.

Grunnlaget for denne oppgaven omhandler hvordan SMBer utvikler dynamiske kapabiliteter gjennom et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift og som resultat av det får nye kunder. Derfor er det naturlig å legge hovedvekten på ekstern ressursanskaffelse, og i en viss grad ekstern observasjon og vurdering der dette bidrar til utforskning av muligheter SMBen faktisk utnytter gjennom ekstern ressursanskaffelse. Figur 2-3 viser at hovedtypen av dynamiske kapabiliteter varierer langs to akser. For det første viser den at dynamiske kapabiliteter enten er utforskende eller utnyttende. For det andre viser den at SMBene enten får mulighet til å utvikle dynamiske kapabiliteter gjennom interne eller eksterne prosesser. For denne oppgaven vil fokuset være på ekstern ressursanskaffelse (Madsen, 2007). Vi vil likevel komme med en kort forklaring på alle kategoriene under figur 2-3.



Figur 2-3: Hoveddimensjoner og hovedtyper av dynamiske kapabiliteter (Madsen, 2007, s. 73)

Ekstern observasjon og vurdering

Dette er dynamiske kapabiliteter som overvåker omgivelser, gir tilgang til nye ideer og oppdager muligheter. (Shane, 2003).

Intern ressursfornyelse

Denne hovedtypen av dynamiske kapabiliteter er de som integrerer nye ressurser i originale ressurskonfigurasjoner (Madsen, 2007).

Intern ressursomforming

Dette er dynamiske kapabiliteter som omformer/omdanner interne ressurser (Madsen, 2007).

Ekstern ressursanskaffelse

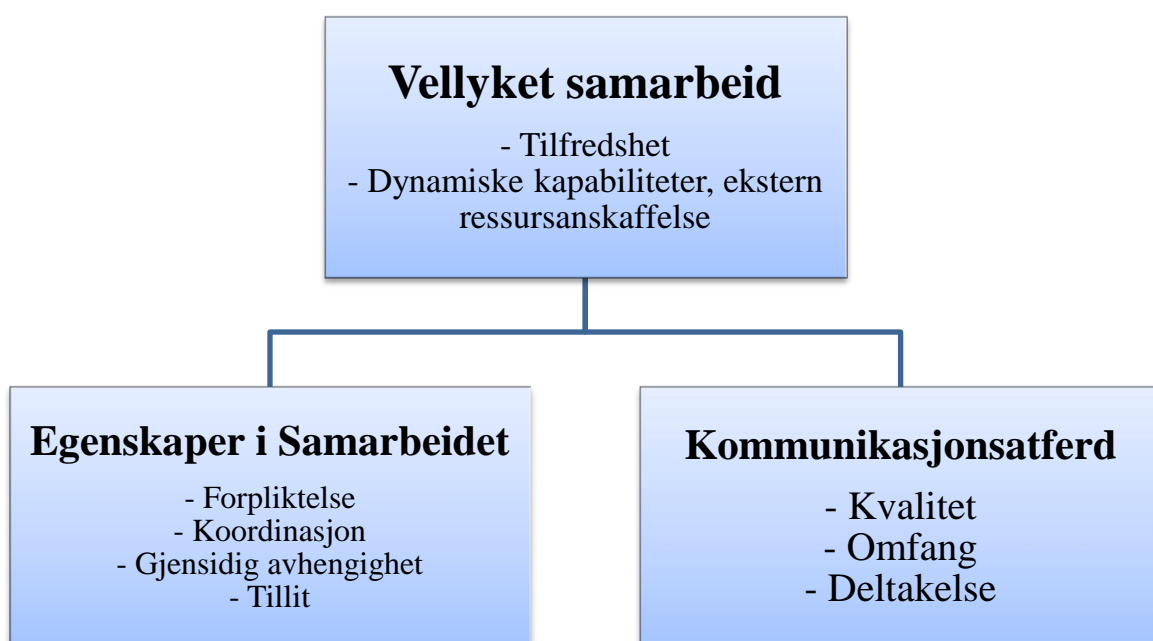
Ekstern ressursanskaffelse vil si dynamiske kapabiliteter en bedrift skaffer gjennom kontakter og koblinger til eksterne aktører (Madsen, 2007).

2.4 Samarbeid som kilde til utvikling av kapabiliteter

Samarbeid med en hjørnesteinsbedrift vil være viktig for å få tilgang på dens kapabiliteter, som igjen kan generere ny læring i SMBen og gi grunnlag for etablering av nye kundeforhold.

Mohr og Spekman (1994) har utarbeidet et rammeverk som viser hvilke faktorer som assosieres med vellykkede samarbeid. Disse egenskapene vil kunne gjøre at SMBen utvikler dynamiske kapabiliteter gjennom samarbeidet med hjørnesteinsbedriften.

Figur 2-4 basert på Mohr og Spekman, (1994, s 173) viser hva vi definerer som byggesteiner i vellykkede samarbeid. Figuren tar for seg to hovedkategorier: egenskaper i samarbeidet og kommunikasjons-atferd.



Figur 2-4: Vellykket samarbeid

Før vi skal gå inn på de enkelte elementene i figur 2-4 vil vi kort forklare hva vi mener konstituerer et godt samarbeid. Dersom det skal lykkes å utvikle eksterne ressursanskaffende kapabiliteter, vil de enkelte bedrifters egenskaper ha innvirkning. Det vil også egenskapene i samarbeidet. Måten det kommuniseres på vil også være avgjørende for å oppnå suksess, ved at det blir et vellykket samarbeid (Mohr og Spekman, 1994) hvor det utvikles dynamiske eksterne ressursanskaffende kapabiliteter.

2.4.1 Egenskaper i samarbeidet

Forpliktelse, koordinasjon, gjensidig avhengighet og tillit blir nevnt som de fremste egenskapene i et vellykket samarbeid. Disse faktorene har støtte i tidligere forskning (Anderson og Narus, 1990; Day og Klein, 1987; Dwyer, Schurr og Oh, 1987, Frazier, Spekman og O'Neal, 1988; Salmond og Spekman, 1986 gjengitt i Mohr og Spekman, 1994; Blomqvist et al, 2005).

Porter et al (1974) gjengitt i Mohr og Spekman (1994) omtaler **forpliktelse** som viljen parter har til å utøve en innsats for samarbeidet. Altså er det en fremtidig orientering hvor partnerne forsøker å bygge en relasjon som kan håndtere uforutsette problemer. Siden forpliktete partnere vil anstrenge seg for å balansere kortsiktige problemer med langsiktige målsettinger, forventes høy grad av forpliktelse å være knyttet til suksessfulle samarbeid (Angle og Perry, 1981 gjengitt i Mohr og Spekman, 1994). **Koordinasjon** reflekterer oppgavene hver part forventer at den andre skal utføre. Pfeffer og Salancik (1978) gjengitt i Mohr og Spekman (1994) hevder at stabilitet i usikre omgivelser kan oppnås gjennom bedre koordinasjon. Uten høy grad av koordinasjon vil tidsknappe prosesser mislykkes, produksjonen stoppe og verdien av samarbeidet forringes. **Gjensidig avhengighet** resulterer i et forhold der begge bedriftene opplever fordeler gjennom samarbeidet og at samarbeidet er utviklende og tilfører ressurser eller kapabiliteter bedriften i utgangspunktet ikke besitter selv, og hvor tap av selvstendighet vil kompenseres gjennom dette (Cummings, 1984 referert i Mohr og Spekman, 1994). Begge parter oppdager at fordelene av den gjensidige avhengigheten gir fordeler som er større enn de kunne oppnådd alene.

Tillit omtales som troen på at motparten er troverdig og at man dermed vil oppfylle sine forpliktelser i gjengjeld. Anderson og Narus (1990) gjengitt i Mohr og Spekman (1994) mener at når tillit er tilstede, lærer bedriftene at samarbeid vil gi utfall som overgår hva den enkelte bedrift ville oppnådd hvis den hadde handlet utelukket etter egen interesse. Det er tydelig at en gjensidig forpliktelse i samarbeid er avgjørende for at disse skal være vellykkede. Tillitt til at intensjonene er gode, at det er et gjensidig ønske om at de felles interessene er betydningsfulle for både SMBen og hjørnesteinsbedriften, er grunnleggende for å sikre et godt forhold. Becerra et al. (2008) referert i Perez et al (2012) poengterer at hvordan man ser

på partnerens troverdighet er positivt assosiert med villigheten til å ta sjanser fordi tillitt minimerer sjansen for opportunistisk adferd. Tillitt til en bedrifts kapabiliteter handler om å føle trygghet for at det ansvarsområdet bedriftene har tatt på seg, gjennom kontrakter og avtaler, vil utføres med tilfredsstillende resultat. Når bedrifter har høy grad av tillitt til sine leverandører vil de også stole på at de vil kunne levere fremtidige bestillinger med tilfredsstillende kvalitet (Doney og Cannon, 1997). Institusjonell tillitt baseres på at det er mulig å kontraktsfeste eller ha en legal ramme rundt flere forhold i et samarbeid (Dekker, 2004). Blomqvist et al (2005) har et case som beskriver selve prosessen med å utforme kontrakt som noe som skapte tillitt til motparten og som bygde positive relasjonelle erfaringer, i tillegg til at det avklarte forventinger. Kontrakter forstås her som formelle, skriftlige kontrakter skrevet mellom to eller flere kompetente parter. Det vil kunne være avklarende for de samarbeidende parter og kan også bidra til å utvikle tillitten og det kan beskytte SMBen mot opportunistisk adferd.

2.4.3 Kommunikasjons-atferd

Mohr og Spekman (1994) hevder at kommunikasjonsatferd er en kritisk suksessfaktor for organisatorisk suksess som har betydning for de fleste funksjoner. Kommunikasjon omhandler verktøyet for informasjonsutveksling og er ansett som en nøkkel for et samarbeids vitalitet (Mohr og Spekman, 1994). Tre aspekter av kommunikasjons-atferd blir diskutert; kommunikasjonskvalitet, omfang av informasjonsdeling mellom partnerne og deltakelse i planlegging og målsetting.

Kvalitet innebærer aspekter som presisjon, punktlighet, tilstrekkelighet og troverdighet i informasjonsutvekslingen. Essensielle kjennetegn på god kommunikasjon er at informasjonen er tidsriktig, presis og relevant. **Omfanget** av informasjonsdeling betegnes som i hvilken grad kritisk, ofte privat, informasjon deles mellom partnerne. Fra et ressursbasert perspektiv vil dette si hvor villig man er til å dele kunnskap og ferdigheter som kan utvikle ens samarbeidspartner. Ved å **delta i** og ha kunnskap om hverandres drift, vil partnere være i stand til å operere uavhengig i, samt bevare, samarbeidet over tid. Den systematiske tilgjengeligheten av informasjon gir folk mulighet til å fullføre oppgaver mer effektivt (Mohr

og Spekman, 1994), øke graden av tilfredshet (Mohr og Spekman, 1995) og er en viktig indikator for et vellykket samarbeid (Mohr og Spekman, 1994).

2.5 Rammeverk for oppgaven

Gjennom et vellykket samarbeid med en hjørnesteinsbedrift antar vi at det åpner seg muligheter for å få tilgang til ressurser, ferdigheter, kompetanse og kapabiliteter i fra hjørnesteinsbedriften.

2.5.1 Ekstern ressursanskaffelse fra en hjørnesteinsbedrift

Når vi legger et dynamisk ressurbassert syn til grunn vil en SMB ha interesse av å hente ut kunnskap, kompetanse og kapabiliteter for å bedre sine muligheter til å betjene nye kundegrupper (Rindova og Taylor, 2002). Utgangspunktet er at ekstern ressursanskaffelse fra hjørnesteinsbedriften er en måte SMBene kan skaffe ressurser, kompetanse og ferdigheter som kan hjelpe dem å få nye kunder, og dermed redusere avhengigheten til hjørnesteinsbedriften. Det betyr at ressursene kan anskaffes i denne relasjonen, men det innebærer også at det er en mulighet for at den samme relasjonen hindrer SMBene i å hente optimale ressurser fra andre aktører. Dermed er samarbeidet i seg selv viktig. Dersom relasjonen kan bidra til eller hemme utviklingen av ressursanskaffende dynamiske kapabiliteter, må samarbeidet i seg selv betraktes som en potensiell ressurs, dersom dette er vellykket. Vi anser dermed vellykkede samarbeid som integrert i tanken om at det kan utvikles dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter. Alle selskaper som deltar i konkurranse basert på samarbeid vil kunne dra nytte av to kilder til konkurransemessige fortrinn. Det første vil være personavhengig og handle om hvem som møtes i samarbeidet, og hvordan disse ledes. Fortrinnet er med andre ord relasjonell. Den andre kilden til konkurransemessige fortrinn er hentet fra de distinkte kapabiliteter som hver enkelt bedrift besitter, hvor bedriftene kan dra nytte av hverandres kapabiliteter, ferdigheter og kunnskaper, og få etablert felles prosesser som kan styrke konkurransekraften både for den store og den lille bedriften i et samarbeid (Gomes Casseres, 1997; Perez et al, 2012). I tillegg må bedriftene besitte evnen til å identifisere og kombinere hverandres komplementære ressurser på en måte som skaper verdi gjennom forbedrede prosesser, produkter eller tjenester (Perez et al, 2012; Alvarez og Barney, 2012). Gomes-Casseres (1997) beskriver fortrinnet ved et samarbeid som en funksjon av de

totale fordelene i gruppen og bedriftens andel i samarbeidet. Det betyr at dersom det oppnås kunnskapsutvikling, produktutvikling, og utvikling av dynamiske kapabiliteter i samarbeidet vil det føre til fornyelse av ressursbasen. Dersom bedriftene lærer seg hvordan de kan fornye denne ved å hente ressurser eksternt, har vi utviklingen av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter (Madsen, 2007).

Vi har kategorisert hva som konstituerer dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter som kan utvikles gjennom samarbeid med en hjørnesteinsbedrift i fem kategorier; nettverk, omdømme, kompetanseutvikling, ressurstilførsel og kultur/nærhet.

2.5.1.1 Nettverk

Gjennom samarbeidet med hjørnesteinsbedriftene kan det være mulighet for at SMBene får tilgang på noen av hjørnesteinsbedriftens kontakter, kunder, leverandører eller samarbeidspartnere. Disse kan igjen bli en del av SMBens nettverk (Madsen, 2007). De typiske kjennetegnene ved nettverksressurser er at de er knyttet til sterke relasjoner mellom partene, som gjør at man får tilgang på nettverksressursene (Johannisson et al, 1994, gjengitt i Madsen, 2007). Nettverk vil kunne gi tilgang på de andre delene som konstituerer eksterne ressursanskaffende dynamiske kapabiliteter. Gjennom nettverk kan det bedrives kunnskapsutvikling, omdømme kan bygges, det kan hentes inn ytterligere ressurser og det kan bygges kulturelle bånd.

2.5.1.2 Omdømme

Gjennom samarbeid med en hjørnesteinsbedrift vil SMBen kunne få et styrket omdømme som gjør det lettere for dem å kvalifisere seg til nye kunder innen samme bransje (Perez et al, 2012). Med et stigende kostnadsnivå og press for å innovere vil asymmetriske allianser være spesielt viktige for nyetablerte SMBer uten tilgang på mye kapital, fordi samarbeidet kan gi raskere tilgang på ressurser og kredibilitet overfor øvrige omgivelser, noe som vil styrke omdømmet til SMBen (Madsen, 2007).

Perez et al (2012) beskriver en bedrift som gjennom leveranse til en offentlig institusjon utviklet individuelle og kollektive ferdigheter som i tillegg til å gi muligheter for økte leveranser ga mulighet til å etterstrebe nye kunder i samme segment. Det vil innebære at

bedriftene vil tilegne seg kunnskap som vil kunne lede til forbedrede prosesser, produkter eller tjenester (Harrison et al, 2011).

2.5.1.3 Kompetanseutvikling

For SMBer regnes enkelte ressurser og kapabiliteter som spesielt viktige å få tilgang til. Dette gjelder spesielt humane og finansielle ressurser. SMBer vil som regel ha færre ansatte og deres ferdigheter vil ha betydning for utvikling av bedriftens dynamiske kapabiliteter. Særlig gjelder dette ledelsen og styrenes evner og ferdigheter i strategisk beslutningstaking. Det har vist seg at eksterne styremedlemmer og involvering fra disse er positivt for SMBene (Madsen, 2007). SMBer som samarbeider med en hjørnesteinsbedrift vil også ha tilgang på større kompetanse- og kunnskapsmiljøer som kan utnyttes for å utvikle egne dynamiske kapabiliteter (Madsen, 2007).

I det globale næringslivet, hvor endringer innen teknologi og markedsføring skjer raskt, er det vanskelig for et enkelt selskap å ha tilgang til og utnytte all relevant kunnskap innen sin bransje. Dermed vil bedriftene søke samarbeid for komplementere egen kunnskapsbase og innovasjonsevne (Hamel, 1991; Doney og Cannon, 1997; Alvarez og Barney, 2001; Perez et al, 2012). Det dynamiske ressursbasserte perspektiv er kunnskapsintensivt med fokus på utvikling av bedriftens ferdigheter. Dette vil avgjøre et selskaps mulighet til å tiltrekke seg nye kunder fordi de tilegner seg og utvikler kognitive og atferdsmessige ferdigheter gjennom læring fra og med hjørnesteinsbedriften (Hamel, 1991; Teece et al, 1997; Teece 2007). Hvis to bedrifter har to sett av ulike, men komplementære kapabiliteter, kan bedriftene lære fra hverandre. Dette kan oppnås gjennom samarbeid (Doney og Cannon, 1997; Alvarez og Barney, 2001; Johnson, 2011; Hitt et al, 2001b gjengitt i Harrison, 2011).

2.5.1.4 Ressurstilførsel

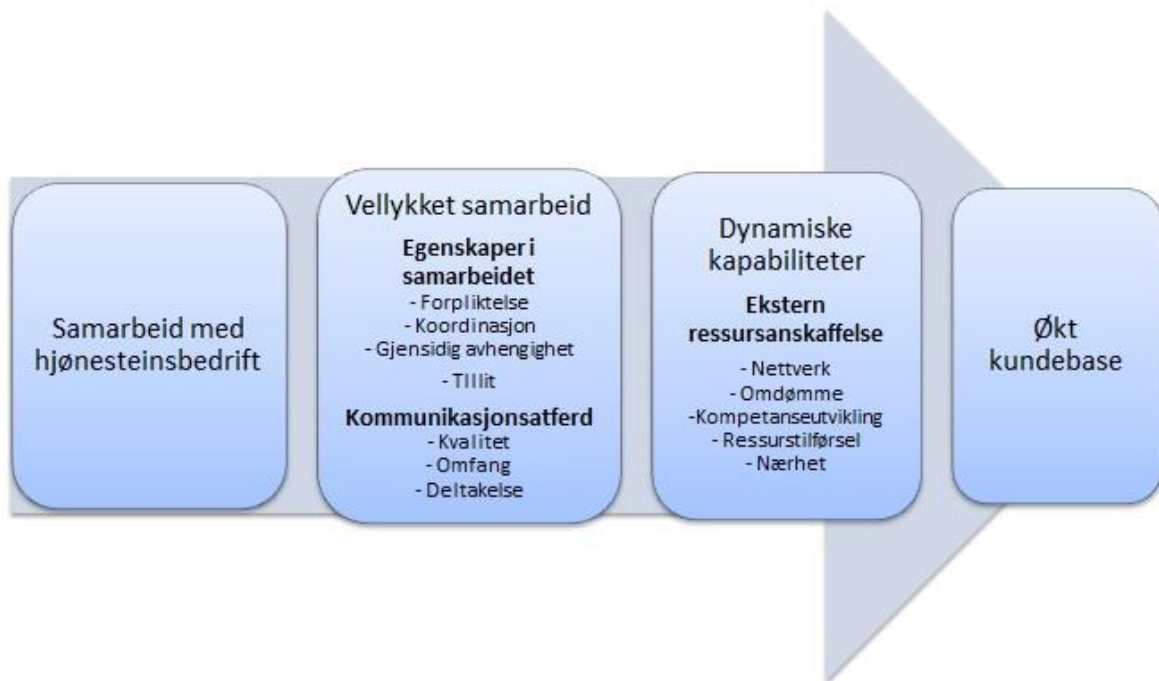
Ut fra et ressursbasert perspektiv vil små og mellomstore bedrifter søke samarbeid med en hjørnesteinsbedrift for å komplementere sin egen ressursbase (Barney, 1991). En av de mer tradisjonelle motivasjonene for SMBer som søker samarbeid med en stor partner vil være å få tilgang til kapital, som ellers kan være krevende å få tak i. Finansielle ressurser er en fleksibel ressurs som vil kunne konverteres i andre ressurser (Madsen, 2007).

2.5.1.5 Kultur og nærhet

Ekstern ressursanskaffelse vil si dynamiske kapabiliteter en bedrift skaffer gjennom kontakter og koblinger til eksterne aktører. Anskaffelse av andre ressurser er krevende, og investering i feil ressurser utgjør en betydelig risiko for SMBer. Å bygge opp personlige relasjoner i forretningsforbindelsene blir viktig, fordi det senker risikoen for opportunistisk adferd og kortsiktighet mellom partene (Blomqvist et al, 2005). Samarbeid er i seg selv en ressurs som kan bidra til anskaffelse av nye ressurser, og det er viktig med et sterkt fokus på å skape gjensidighet i relasjonen og på å skape vinn-vinn for begge parter (Madsen, 2007). Familieforhold, felles kulturell og geografisk bakgrunn kan styrke båndene mellom bedriftene og bidra til langsiktighet i relasjonene (Knoben og Oerlemans, 2006; Madsen, 2007). Omdømme, nettverk, kultur, ansattes ferdigheter og kunnskaper er de viktigste immaterielle ressurser som kan anskaffes fra en samarbeidspartner, og dette bygges i stor grad gjennom tillitt (Madsen, 2007). Denne tillitten vil det være lettere å bygge dersom det er en form for nærhet (Knoben og Oerlemans, 2006).

2.6 Oppsummering

Denne oppgaven bygger på to teoretiske bidrag vi ønsker å integrere som det teoretiske bidraget i oppgaven. For det første legger vi til grunn det dynamiske ressursbaserte synet slik det er gjengitt i Madsen (2007) og Mohr og Spekmans (1994) syn på suksessfulle samarbeid. Vi avgrenser oss til å benytte ekstern ressursanskaffelse, egenskaper og kommunikasjonsatferd som bringes inn i relasjonen. Vår forklaringsmodell blir dermed seende slik ut:



Figur 2-5: Utvikling av dynamiske kapabiliteter og økt kundebase gjennom ekstern ressursanskaffelse utviklet i samarbeidet med en hjørnesteinsbedrift

Vi forutsetter at en SMB vil søke samarbeid med en hjørnesteinsbedrift av flere grunner. Den første og mest åpenbare er at de er en betydelig kunde for SMBen og dermed utgjør livsgrunnlaget helt eller delvis for bedriften. Dette gjør også at de utgjør den økonomiske tryggheten for virksomheten. I tillegg til dette forutsettes det at dersom man har et vellykket samarbeid skal det være mulig å hente ut en større verdi utover dekningsbidraget. Et samarbeid hvor SMBen tilføres kunnskap, ferdigheter, nettverk og omdømme vil være vellykket fordi det komplementerer det SMBen vil klare å skape på egen hånd (Doney og Cannon, 1997; Alvarez og Barney, 2001; Madsen, 2007). Dette forutsetter et samarbeid preget av forpliktelse, koordinasjon, gjensidig avhengighet (Mohr og Spekman, 1994), tillit (Blomqvist et al, 2005; Madsen, 2007) og god kommunikasjonsadferd. Hvis dette ikke er på plass mellom hjørnesteinsbedriften og SMBen, er det vanskelig å se for seg at samarbeidet vil kunne bidra til at det skapes rom for at akkurat denne relasjonen er med å utvikle eksterne ressursanskaffende kapabiliteter (Madsen, 2007). I relasjonen mellom en hjørnesteinsbedrift

og en lokal SMB vil muligheten for at det finnes familieforhold, felles kulturell og geografisk bakgrunn kunne styrke båndene mellom bedriftene og bidra til at det er større sannsynlighet for at det utvikles en gjensidig avhengighet, sosiale bånd og et fokus på å bidra til å være en god partner for den andre. Videre kan det redusere risikoen for kortsiktighet og opportunisme, en tradisjonell bekymring for SMBer i asymmetriske samarbeid (Blomqvist et al, 2005; Knoben og Oerlemans, 2006; Madsen, 2007).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre hva metode er, samt gi en begrunnelse for våre metodiske valg i oppgaven.

3.1 Definisjon av metode

Ifølge Johannessen et al (2011) vil metode si å følge en bestemt vei mot et mål. Hellevik (2002, gjengitt i Johannessen et al, 2011, s.33) beskriver metode på følgende vis:

”Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene”. Andersen (2013) siterer Wilhelm Aubert som beskriver metode som *“[...] en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”* (s.5). Forskningsmetode er altså de valg man tar for å undersøke hvorvidt antakelser er i samsvar med virkeligheten. I dette tilfellet vil metoden være samfunnsvitenskapelig, hvor informasjon fra den sosiale virkeligheten innhentes, analyseres og forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser.

3.2 Valg av metode

Problemstillingen i undersøkelsen styrer valget av metode. Vår problemstilling er: *”Hvordan kan lokale lokale SMBer øke sin kundebase gjennom utviklingen av dynamiske kapabiliteter i et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift?”* For å skaffe innsikt og svare på dette valgte vi å benytte kvalitativ forskningsmetode. Gjennom kvalitativ metode kunne vi fange opp meninger og opplevelser som ga helhet og sammenheng i den konteksten vi undersøkte (Johannessen et al, 2011). Det fantes lite forkunnskap om hvordan et samarbeid mellom en SMB og hjørnesteinsbedrift utspiller seg, derfor mener vi den kvalitative tilnærmingen passer godt for undersøkelsen. Med dette metodevalget kan vi gå i dybden på fenomenet og forstå mer om utvikling av ressursanskaffende kapabiliteter. Pragmatiske forhold gjorde også at den kvalitative tilnærmingen egnet seg for undersøkelsen. Lovund og Mosjøen ligger i geografisk nærhet til hverandre og studiestedet vårt, noe som gjorde det enklere å få tilgang på intervjuobjekter for å gjennomføre intervju.

Innenfor kvalitative forskningsmetoder stiller man ofte spørsmål om ting som samfunnsmedlemmene tar for gitt. Ofte er det konseptuelle systemer som kultur og struktur, følelser og menneskers innerste følelser, som omhandler områder for utforskning, fremfor ressurser for å forklare funn som i kvantitativ metode. Som forskere går man inn i undersøkelsen med en sterk nysgjerrighet om hvordan menneskers liv formes og hvordan den sosiale orden oppstår, fremfor å anta at dette kan forklares med noen spesifikke variabler (Tjora, 2013).

3.3 Valg av forskningsdesign

I valg av forskningsdesign har vi skissert hvilke logiske koblinger vi har gjort for å få forskningsspørsmålene, datainnsamlingen og analysestrategiene til å svare på problemstillingen (Yin, 2010). Vi startet undersøkelsen med en problemstilling og vurderte hvordan prosessen skulle gjennomføres fra start til slutt (Johannessen et al, 2011). Under følger beskrivelse av, og argumentasjon for, prosessen og valg som ble tatt underveis.

Når man skal gjøre en hvilken som helst undersøkelse kan man velge mellom tre grunnleggende forskningsdesign: eksplorerende, deskriptiv eller kausal. Grensen mellom designene kan være uklare og overlappende, derfor må formene anses som en grovinndeling av hvilket design man velger. Vi valgte en designtriangulering som forskningsdesign. Designtriangulering vil si at man kombinerer ulike design (Kunnskapssentret, 2015). I utgangspunktet hadde vi et deskriptivt design der vi på forhånd hadde et knippe mulige forklaringer på det vi ønsket å undersøke, gjennom hva tidligere litteratur kunne si om temaet. Da vi på forhånd ikke utelukket at andre mulige forklaringer kunne dukke opp under datainnsamlingen, kan vi også si at designet hadde trekk fra den eksplorerende tankegangen, som ofte benyttes når problemstillingens karakter er uklar. Vi hadde bestemt på forhånd at funnene våre kunne påvirke og endre problemstillingen underveis, basert på det som kom frem i datainnsamlingen.

Vi valgte å benytte casestudier fordi vi ønsker å skape forståelse og detaljert kunnskap rundt fenomenet vi undersøkte og fordi dette var hensiktsmessig i henhold til undersøkelsens formål, databehov og innsamlingsmetode. Yin (2014) mener casestudier er et foretrukket

design sammenlignet med andre i situasjoner der: a) problemstillingen starter med “hvordan”- og “hvorfor”, b) det finnes liten eller ingen oversikt over de aktuelle hendelsene som skal studeres, og c) fokuset i studien er på et fenomen som pågår i samtiden. Problemstillingen starter med “hvordan”, det fantes begrenset forkunnskap om temaet og fenomenet pågikk samtidig som undersøkelsen fant sted.

Vår tilnærming til undersøkelsen er hovedsakelig deduktiv, men også delvis induktiv. På forhånd utledet vi antakelser om fenomenet basert på eksisterende teori, hvor påstandene basert på teorien skulle testes ved hjelp av empirisk data. Dette kalles deduktiv tilnærming, og er det motsatte av induktiv tilnærming hvor man starter undersøkelsen uten teoretiske antakelser (Johannessen et al, 2011). Selv om undersøkelsen i all hovedsak var deduktiv, ble det foretatt endringer i teorikapitlet underveis i datainnsamlingen, fordi det ble oppdaget nye aspekter som var viktige for å svare på problemstillingen. Vinklingen og fokuset i litteraturgjennomgangen ble derfor endret etter datainnsamlingen på Lovund, og justert enda en gang etter intervjuene var utført i Mosjøen, fordi vi da hadde mange relevante svar på problemstillingen som ikke hadde blitt vektlagt i den midlertidige teorien. Dermed kan man si at undersøkelsen også er delvis induktiv i tilnærmingen

3.3.1 Casestudier

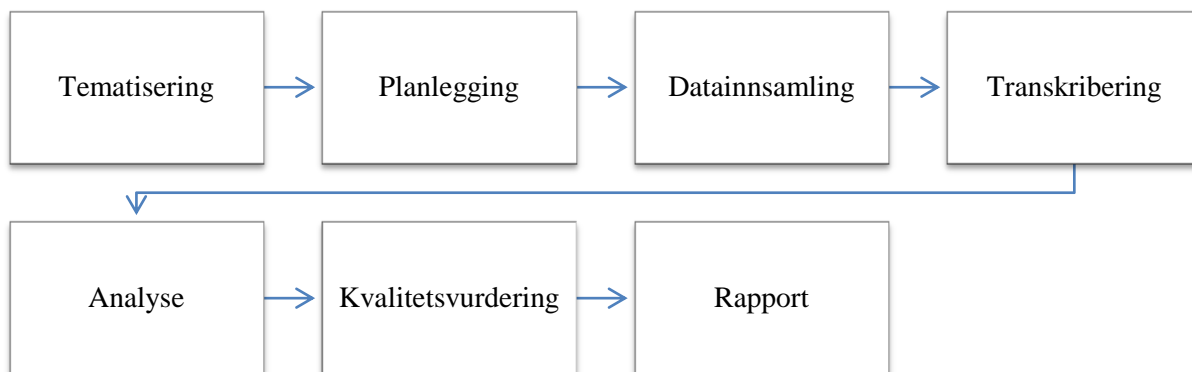
Vi valgte å benytte flercasestudier i denne oppgaven, en retning innen casestudier hvor man undersøker to eller flere caser der hensikten er å kontrollere hovedcasen med andre caser (Johannessen et al, 2011). Casestudier er hensiktsmessige fordi de gir forståelse for komplekse sosiale fenomener, hvor vi fikk samlet inn kunnskap om organisasjonene via individene i konteksten (Yin, 2014). Dette gjorde at vi fikk et helhetlig og virkelighetspreget perspektiv av casene våre. Gjennom studiene kunne vi hente mye informasjon fra noen få enheter i deres virkelige kontekst og analysere disse dataene. Undersøkelsen besto av åtte caser, henholdsvis fire i Mosjøen og fire på Lovund. Det vil si at vi samlet informasjon fra flere enheter innenfor studiens kontekst. Dette ga oss et bredere perspektiv på fenomenet som igjen ga oss et bredere grunnlag til analysen. Flercasestudiet gjør også at resultatene kan anses mer robuste og overbevisende sammenlignet med et enkeltcase, fordi man får et bredere vurderingsgrunnlag for analysen. Dette styrker konklusjonen. Lokalsamfunnene vi undersøkte

var ulike på flere vis. Alcoa er for eksempel et amerikansk-eid selskap innenfor industrien i en by på fastlandet, mens Nova Sea er et lokal-eid selskap innen havbruksnæringen og befinner seg i et lite øysamfunn på kysten. Industrien har et ekstremt kostnadsfokus hvor kostnadseffektivitet preger bransjen, mens oppdrettsnæringen opplever god avkastning for aktørene og en høy vekst. Lovund er dessuten enda mer avhengig av Nova Sea enn Mosjøen er av Alcoa. På grunn av lange avstander og krevende transport ville ikke mye av det private næringslivet overleve dersom Nova Sea gikk konkurs.

3.3.2 Forskningsprosessen

Dataene for undersøkelsen ble samlet inn over to uker. Ut fra tidsaspektet og endringsgraden i omgivelsene må det karakteriseres som en tverrsnittsundersøkelse, hvor undersøkelsen benytter data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset kort tidsperiode. Begrenset tid og begrensede ressurser gjorde det vanskelig å utføre en longitudinell undersøkelse, der data samles inn fra de samme objektene over flere tidspunkt. For å forsøke å kompensere noe for dette stilte vi spørsmål som ga svar på hendelser som hadde skjedd tidligere, altså et retrospektivt perspektiv. På denne måten fikk vi innsikt i utvikling som hadde skjedd over tid.

Prosessen for vår undersøkelse ble gjennomført jfr. Johannessen (2011) sin beskrivelse av forskningsprosess i kvalitative studier, som vist i figur 3-1. Undersøkelsen startet med en problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, i tillegg til en planleggingsskisse for prosessen. Da dette var gjort ble en litteraturgjennomgang utført og eksisterende litteratur om fenomenet ble kartlagt og et teoretisk rammeverk for oppgaven ble utviklet. Deretter ble metode og forskningsdesign valgt før en plan for datainnsamling og analyse ble utarbeidet. Datainnsamlingsmetoden vi benyttet var kvalitative intervju, e-postintervju og sekundærdata fra nettsteder. De kvalitative intervjuene ble tatt opp ved bruk av diktafon og transkribert til skriftform. Datamaterialet ble deretter kodet og analysert gjennom mønstermatch med eksisterende litteratur og komparativ analyse. Etterfulgt av dette ble prosessen kvalitetssjekket for å vurdere dens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.



Figur 3-1: Forskningsprosessen i kvalitative studier med intervjuer som datainnsamlingsmetode (Johannessen et al, 2011, s. 164).

3.4 Datainnsamling

Vi valgte intervju som vår primære datainnsamlingsmetode, fordi man da har mulighet til å skaffe innsiktsfulle forklaringer og personlige oppfatninger om fenomenet som undersøkes (Yin, 2014). Intervju var et hensiktsmessig valg også på grunn av geografisk nærhet til casene og tilgang til informanter. Intervjuet med Kystinkubatoren ble gjort via e-post da informanten ikke var tilgjengelig i tidsrommet vi befant oss på Lovund. Det ble i tillegg hentet inn data om bedriftene fra deres hjemmesider på internett for å gi mer presise beskrivelser av spesifikke detaljer vi ikke plukket opp under intervjuene.

3.4.1 Utvalg

På forhånd hadde vi bestemt at dataene skulle samles fra de tre ulike enhets-perspektivene: hjørnesteinsbedrift, SMB og tredjepart. Å få fenomenet belyst fra flere vinkler i dets kontekst mente vi ville styrke vurderingsgrunnlaget i undersøkelsens analyse. Vi benyttet kriteriebasert utvelgelse for å rekruttere SMBer til studien (Johannesen et al, 2011). Det vil si at vi hadde et sett med kriterier som måtte oppfylles før vi henvendte oss til de aktuelle informantene. For å få tilgang til intervjuobjekter fra SMBene brukte vi en variant av snøballmetoden (Tjora, 2013). Det vil si at MON og Alcoa Mosjøen skaffet en oversikt over SMBer i Mosjøen, mens

Helgeland Kystinkubator og Nova Sea foreslo et knippe SMBer på Lovund, basert på kriterier vi hadde satt. Kriteriene for SMBer var de samme for Alcoa og Nova Sea:

- Lokalt eierskap
- Under 100 ansatte
- Ikke enkeltmannsforetak
- Årlig omsetning over 1 million kroner.
- Over 50 % av omsetningen bør være tilknyttet hjørnesteinsbedriften.

Utvalget vårt besto av til sammen 12 informanter. Fordi vi skulle undersøke relasjonen mellom hjørnesteinsbedrifter og SMBer, var det naturlig å gjennomføre intervju med representanter for disse enhetene. En tredjepart som ikke var direkte involvert i relasjonen, men som hadde oversikt over aktørenes næringslivsmessige omgivelser, ble også valgt som en enhet for å verifisere de øvrige informanters beskrivelser. I Mosjøen ble dette Mosjøen og Omegn Næringsforening (MON), mens Helgeland Kystinkubator kunne gi et innblikk i samarbeidet mellom Nova Sea og deres leverandører. Oversikt over intervjuene vi har gjennomført med hjørnesteinsbedrifter, SMBer og tredjeparter vises i tabell 3-1.

Lokalsamfunn	Bedrift	Rolle	Informant	Funksjon	Tidspunkt	Varighet
Mosjøen	Alcoa Mosjøen	Hjørnesteinsbedrift	Eivind Mikalsen	Daglig leder	13.02.2015	60 min
Mosjøen	Mosjøen og omegn næringsforening	Tredjepart	Harald Wiggo Erdal	Næringskonsulent	13.02.2015	45 min
Mosjøen	Truck og Maskin AS	SMB	Hallvard Båtstrand	Forretningsutvikler	12.02.2015	70 min
Mosjøen	Mosjøen Hotell AS	SMB	Bård Bergrem	Daglig leder	12.02.2015	45 min
Mosjøen	Jensen Industrisøm AS	SMB	Hans Arild Jensen	Daglig leder	12.02.2015	50 min
Mosjøen	Mosjøen Kulde og Klima Service AS	SMB	Tommy Brataas	Daglig leder	13.02.2015	60 min
Lovund	Nova Sea	Hjørnesteinsbedrift	Odd Strøm	Daglig leder	04.02.2015	60 min
Lovund	Helgeland Kystinkubator	Tredjepart	Siw Moxness	Daglig leder	21.03.2015	e-post
Lovund	Lovund Kysthotell AS	SMB	Sivert Olaisen	Daglig leder	04.02.2015	60 min
Lovund	Atlantic Styro AS	SMB	Lorents Inge Pettersen	Daglig leder	05.02.2015	30 min
Lovund	Lovundskyss AS	SMB	Bjørn Olvik	Styreleder	04.02.2015	40 min
Lovund	Seløy Aquaservice AS	SMB	Einar Martin Nordnes	Markedssjef	06.02.2015	40 min

Tabell 3-1: Informant- og intervjuoversikt

Etter at aktuelle SMBer var kartlagt, ble et ønsket utvalg satt sammen. SMBer tilknyttet Alcoa ble Truck og Maskin, Mosjøen Hotell, Jensen Industrisøm og Mosjøen Kulde og Klimaservice. SMBer som oppfylte kriteriene med tilknytning til Nova Sea var Lovund

RorbuHotell, Atlantic Styro, Lovundskyss og Seløy Aquaservice. Disse var en del av konteksten vi ville undersøke og derfor anså vi dem som aktuelle bidragsytere for nyttig og innsiktsfull informasjon om egne opplevelser og erfaringer om fenomenets kontekst (Tjora, 2013). I casestudier må man avgrense utvalget av informanter til de aktuelle organisasjonene som er involvert i casen. For å komme i kontakt med bedriftene ringte vi daglig leder i hvert selskap og presenterte planene for oppgaven. Etter at de hadde sagt seg positive til å bidra, sendte vi en epost med utfyllende informasjon om undersøkelsen og foreslo tidspunkt for gjennomføring av intervju. Vi ønsket at det i hjørnesteinsbedriftene og SMBene skulle gjøres intervju med daglig leder fordi de fatter beslutninger, har innsikt i hvordan samarbeidet foregår og kan uttale seg om hvordan dette påvirker bedriftene.

3.4.2 Intervju

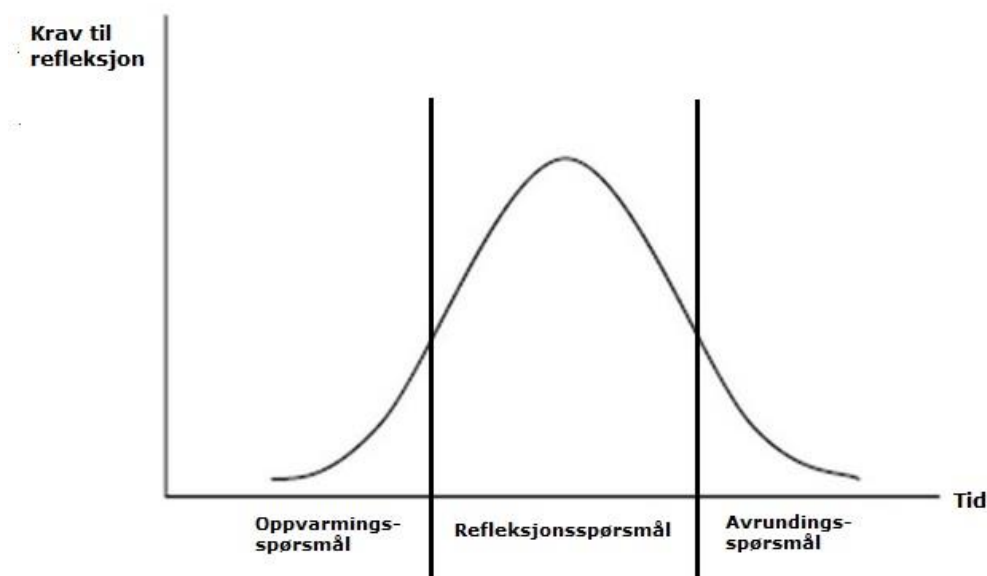
Vi valgte å benytte oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer for å samle inn data. På den måten var målet å oppdage oppfatninger, synspunkter og vurderinger fra individene vi intervjuet (Easterby-Smith et al, 2012). Dybdeintervjuene ble gjennomført i en setting der vi og informanten skapte en relativt fri samtale om noen spesifikke og forhåndsbestemte temaer fra intervjuguiden. Gjennom dybdeintervju kunne vi undersøke fenomenet grundig og avdekke nye ledetråder, åpne opp nye dimensjoner i problemstillingen og sikre levende, nøyaktige og inkluderende erfaringer som er personlig opplevd (Tjora, 2013).

At intervjuene er semi-strukturerte betyr at vi på forhånd hadde utarbeidet en intervjuguide med oversikt over spørsmål og tema vi ønsket å snakke om. På den måten fikk vi en balanse mellom standardisering og fleksibilitet som skulle føre til at informantene ga utfyllende svar og beskrivelser på de spørsmål vi hadde. Strukturelt ble intervjuene gjennomført ved at vi stilte spørsmål hvorpå informanten fulgte opp med sine svar. Dersom informantene ikke ga tilstrekkelig utdypende svar, stilte vi oppfølgingsspørsmål i et forsøk på å avdekke mest mulig om det vi ønsket svar på.

3.4.3 Intervjuguide

En intervjuguide er *”en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet”* (Johannessen et al., 2011, s 147). Intervjuguiden var hensiktsmessig å bruke for å strukturere intervjuene vi skulle gjennomføre. I motsetning til et spørreskjema er en

intervjuguide i større grad stikkordspreget. Intervjuguiden ligger som vedlegg og var grovt utformet strukturelt jfr. Tjora (2013). Grovstrukturen ga varierende refleksjonsnivå fordelt på tiden intervjuet tar, som vist i figur 3-2.



Figur 3-2: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2013, s.114).

Figur 3-2 viser hva som vektlegges i de ulike fasene i intervjuguiden.

1. Oppvarmings-spørsmål. Vi ba informanten fortelle om seg selv, dens bakgrunn og arbeidsoppgaver i bedriften. Etterpå spurte vi om bedriften, dens bransje, historie og utvikling, finansielle prestasjoner og ambisjoner. Disse spørsmålene er enkle, konkrete, krever ikke mye refleksjon og er overfladiske. Hensikten var å skape trygghet for informanten og få vedkommende til å føle beherskelse av situasjonen.
2. Refleksjonsspørsmål. Informanten ble stilt spørsmål om hvordan den oppfattet samarbeidet i relasjonen mellom SMB og hjørnesteinsbedrift. I intervjuguiden hadde vi satt oss punkter vi ønsket at informanten skulle innom i sin besvarelse på spørsmålene vi hadde. Disse gikk på hvordan samarbeidet ble etablert, kommunikasjon, avhengighet av hverandre, kompetanseutvikling, involveringsgrad i SMBen fra hjørnesteinen, hvordan samarbeidet kan påvirke SMBens ambisjoner og

fordeler og ulemper ved samarbeidet. Refleksjonsspørsmålene er selve kjernen i intervjuet. Informanten måtte gi sine fortellinger og gå i dybden på ulike deler av fenomenet vi undersøkte. Denne delen av intervjuguiden inneholdt noen konkrete nøkkelspørsmål, med stikkord til mulige oppfølgingsspørsmål om det skulle bli nødvendig. Dersom vi følte vi manglet eller hadde for lite omfattende svar på de stikkordene vi ønsket å komme innom, stilte vi oppfølgingsspørsmål.

3. Avrundingspørsmål. Til slutt oppsummerte vi grovt det vi hadde fått av svar på i refleksjonsspørsmålene slik at vi fikk en felles forståelse med informanten om hva de store linjene i intervjuet var. Etterpå spurte vi om informanten hadde noe å tilføye eller lurte på noe, i fall noe var uklart fra informantens side. Hensikten med dette var å lede bort oppmerksomheten fra refleksjonsspørsmålene og normalisere situasjonen mellom oss og informanten (Tjora, 2013).

3.4.4 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt en epost med oversikt over tema vi ønsket å snakke om. Dette gjorde vi slik at informantene skulle ha mulighet til å forberede seg og reflektere over temaene vi skulle snakke om. Foruten Lovundskyss og Kystinkubatoren ble alle intervjuene gjort i bedriftenes egne lokaler. Det varierte fra intervju til intervju hvor utdypende og reflektert informantene svarte. Før intervjuene i Mosjøen evaluerte vi svarene fra Lovund og justerte litteraturgjennomgangen og intervjuguiden slik at vi ble mer spisset innenfor ekstern ressursanskaffelse og utvikling av dynamiske kapabiliteter. Dette gjorde at vi fikk mer inngående og dypere refleksjoner i intervjuene i Mosjøen-casene. Selv om vi gjorde justeringer, hadde vi mange relevante og gode funn for problemstillingen fra Lovund-casene.

For å dokumentere datamaterialet ble alle intervjuene tatt opp med diktafon. Lydfilene ble deretter lagt in på PC og transkribert. Gjennom lydopptak og transkribering har man i ettertid detaljer om hva som ble sagt under intervjuene og kan under intervjuet konsentrere seg mer om informanten som snakker og sørge for at kommunikasjonen i intervjuet har flyt, fremfor å konstant fokusere på å notere. Ulempen ved bruk av diktafon kan være at informanten føler seg truet og holder tilbake informasjon ettersom vi var fremmede personer intervjuobjektene ikke hadde et etablert tillitsforhold til. Ved å være åpen om vår hensikt og påpeke hva vi

skulle oppnå med intervjuene, både i forkant av og i starten av intervjuene, forsøkte vi å skape tillit slik at informantene ikke skulle føle seg truet. For å ikke skape ubehag og overraskelse omkring bruken av diktafon opplyste vi om at vi kom til å bruke dette i første mail. Vi spurte også informanten før starten av intervjuet om det var greit at intervjuet ble tatt opp og opplyste om hvordan vi kom til å bruke lyd materialet i ettertid. I etterkant av intervjuene sendte vi en oppsummering av det som hadde blitt sagt i intervjuet, i tillegg til alle sitatene vi ønsket å bruke i oppgaven. På den måten kunne vi oppklare eventuelle uklarheter eller misoppfatninger som kunne ha oppstått under og i etterkant av intervjuet. Informanten fikk også mulighet til å gi innvendinger mot sitatene vi ville bruke. Det er vanskelig å si hvorvidt diktafonen kan ha begrenset informasjonen som forekom i intervjuene, men ut fra våre vurderinger var det ikke tegn til at noen ble satt ut eller passive som følge av lydopptakeren.

3.5 Analyse av data

I utgangspunktet har dataanalysen to hensikter: organisering av data etter tema, samt analyse og tolkning. Det finnes ikke et klart skille mellom disse to. Strukturen som oftest lønner seg er å først systematisere datamaterialet, for så å trinnvis gå over til analyse og tolkning (Johannessen et al, 2011). Etter at dataene var samlet inn og transkribert, hadde vi store mengder tekstdata og måtte strukturere materialet. Struktureringen ble gjort ved å kode de transkriberte intervjuene. Kodingen ble gjort ved bruk av deduktiv kategoribasert tilnærming. Det vil si at vi kategoriserte analysedataene basert på temaene i intervjuguiden, som igjen var basert på litteraturgjennomgangen. Den transkriberte teksten ble i første omgang kodet gjennom manuell fargekoding. På den måten ble alt som hadde relevans for en analyse trukket ut av teksten. I første omgang var kategoriene i kodingen: 1) Generelt om bedriften, 2) Vekst/ambisjoner og 3) Alt knyttet til samarbeid/relasjoner og utvikling av dynamiske kapabiliteter gjennom ekstern ressursanskaffelse. Da disse kategoriene var sortert ut, ble det gjort en ny kategorisering innenfor kategori 3 fordi det var mange underkategorier som måtte sorteres for å få bedre kontroll på datamaterialet. Underkategoriene som ble kodet videre i kategori 3) var: egenskaper i samarbeidet (gjensidig avhengighet, koordinasjon, forpliktelse og tillit), kommunikasjon, ekstern ressursanskaffelse (nettverk, omdømme, kultur, ressurstilførsel og kompetanseutvikling) og økt kundebase.

For å analysere de kodede analysedataene brukte vi mønstermatching og sammenligning på tvers av lokalsamfunnene som analyseteknikk. I mønstermatchingen sammenlignet vi funnene fra datainnsamlingen med antakelsene vi hadde utviklet i teorikapittelet, for å avdekke om det var samsvar mellom teori og praksis (Yin, 2014). Dette ble gjort ved at vi først analyserte funnene fra hver enkelt SMB med våre antakelser ut fra teori. Deretter gjorde vi en komparativ analyse for å finne likheter og forskjeller mellom Lovund-casene og Mosjøen-casene. Etterpå oppsummerte vi tabellarisk hvorvidt SMBene utviklet dynamiske kapabiliteter gjennom ekstern ressursanskaffelse, før vi komparativt analyserte de som hadde utviklet dynamiske kapabiliteter og oppnådde vekst i kundebase som følge av dette. Ved bruk av mønstermatching og komparativ analyse kan man i rapporteringen enten beholde, modifisere eller videreutvikle teori, eventuelt bygge helt ny teori. Vi var interessert i å avdekke hvordan et samarbeid med en hjørnestein kunne bidra til å utvikle SMBenes kapabiliteter gjennom ekstern ressursanskaffelse, som er en videreutvikling av dynamisk ressursbaseteori og øker kunnskapen om hvordan et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift påvirker SMBens muligheter for å øke sin kundebase.

3.6 Kvalitetsvurdering av metode

I enhver forskning er det viktig å gjøre en vurdering av resultatenes kvalitet. God kvalitet i forskningsrapporten kan sikres ved at noen kriterier evalueres av forskerne. Tjora (2013) hevder at de tre kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet ofte benyttes som indikatorer på kvalitet i kvalitativ forskning. Kort fortalt handler reliabilitet om intern logikk gjennom hele forskningsprosessen. Validitet vurderer den logiske sammenheng mellom skissering av prosessen, funn og de spørsmål man ønsker svar på. Generaliserbarhet knyttes til hvor gyldig forskningen er utover de enheter som har blitt undersøkt.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil si hvor pålitelig forskningen er og kan styrkes ved å redegjøre om interne forhold i undersøkelsen (Tjora, 2013). Vi har forsøkt å styrke reliabiliteten ved å gi inngående beskrivelser av konteksten vi har undersøkt, en detaljert og åpen presentasjon av fremgangsmåten, metodiske valg og andre avgjørelser som ble tatt underveis. På denne måten er det mulig for leseren å se hvordan vi har kommet til våre konklusjoner. Antallet

casebedrifter med detaljerte og gode fremstillinger av disse og informantenes meninger, mener vi bidrar til å øke reliabiliteten til undersøkelsens konklusjoner. Bruk av diktafon mener vi også styrker oppgavens reliabilitet, da vi forsikrer oss om at vi får med oss det som ble sagt og har mulighet til å gjennomgå det flere ganger for å forsikre oss om at vi har forstått rett. Ved å sende en oppsummering av intervjuet og sitatsjekk til informantene sikret vi også at vi hadde forstått hva informantene mente. Dette gjorde at vi også kunne legge frem direkte sitater i oppgaven hvor informantenes egne ord brukes.

3.6.2 Validitet

Validitet knyttes til spørsmålet om de svarene som er funnet i forskningen, faktisk er svar på spørsmålene man har forsøkt å stille. Det vil si hvorvidt man forholder seg bevisst til aktuelle teorier og syn, samt til tidligere forskning innenfor samme tema (Tjora, 2013). Ved å forankre undersøkelsen i relevant eksisterende litteratur mener vi validiteten for undersøkelsen styrkes. Med relevant eksisterende litteratur menes aktuelle teorier og teorier innenfor samme tema og/eller med samme metoder. Vi har sammenstilt våre funn med andres relaterte forskning og sammenlignet hva som har blitt konkludert ut fra dette. Under veiledning med vår veileder og presentasjoner gjennom arbeidskrav ved universitetet har vi fått diskutert våre resultater, funn og hypoteser med utenforstående fagpersoner. Dette kan sørge for at vi som forskere ikke blir blinde i møtet med våre informanter og funn, som igjen styrker validiteten (Mehmetoglu, 2004). Ved å benytte oss av åtte caser med både SMBer, hjørnesteinsbedrift og uavhengig tredjepart har vi i oppgaven fått beskrivelser fra ulike perspektiv om det samme fenomenet. Dette var et bevisst valg vi tok for å styrke validiteten til våre data. Spesielt bruken av en tredjepart som MON og Kystinkubatoren, som ser samarbeidet utenfra og kunne gi generelle betraktninger fra deres ståsted. En bekreftelse og innspill fra disse aktørene vil styrke validiteten da de er nøytrale overfor både hjørnesteinsbedriften og de lokale SMBene. Det faktum at SMBene i utvalget vårt kom fra forskjellige bransjer og hadde ulike forutsetninger og ambisjoner mener vi styrker det faktum at vi får svar på det vi forsøkte å spørre om.

3.6.3 Generaliserbarhet

En form for generalisering er et mål innen det meste av samfunnsforskning. Man skal kunne overføre kunnskapen man har funnet i sine studier inn i den øvrige verdens beslektede

fenomener. Vårt mål for undersøkelsens generaliserbarhet var å fremstille funn i form av modeller og typologier som ikke bare er direkte er knyttet opp til den empirien eller casen som ble undersøkt. Denne formen for generalisering kaller Tjora (2013) konseptuell generalisering hvor vi ser utover de empiriske casene vi har brukt, for å se om det finnes generelle forklaringer som kan dras til andre lignende situasjoner. Vi har gjennom undersøkelsen gitt detaljerte og rike beskrivelser av situasjonen vi forsket på, som skal gi leseren tilfredsstillende bakgrunnsinformasjon for å kunne vurdere hvor anvendelig rapportens konklusjoner er i andre kontekster og lignende situasjoner (Mehmetoglu, 2004).

3.7 Forskningsetiske vurderinger

For å sikre god forskningsetikk var vi bevisst det faktum at tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet måtte prege kontakten mellom oss og informantene (Tjora, 2013). I forkant av intervjuene, både på mail og før intervjuene startet, opplyste vi alle informanter om deres rettigheter under intervjuet. Informantene ble informert om hvilken hensikt oppgaven hadde, hvorfor vi brukte diktafon og om det var akseptabelt, hva dataene skulle brukes til i ettertid og det faktum at de kunne velge å avbryte intervjuet når som helst uten at det skulle få negative konsekvenser for dem. Forskningsprosjektet ble på bakgrunn av dette igangsatt etter deltakernes informerte og frie samtykke (NESH, 1999, gjengitt i Tjora, 2013),

3.8 Kritikk av metode

I likhet med andre metoder har også kvalitativ metode svakheter. Bruk av casestudie med få subjekter som undersøkes begrenser mulighetene til å generalisere resultatene til populasjonen, og til samfunnet forøvrig. Av den grunn kan vi ikke si noe om hvor utbredte funnene er, men det var heller ikke målet med oppgaven. Formålet var å gjøre en konseptuell generalisering, hvor man skaper forståelse for noen sammenhenger, ikke å si noe om hvor utbredte de er. Det er mange SMBer vi kunne undersøkt i forbindelse med fenomenet vi så nærmere på, men valg av metode gjorde at vi ikke hadde kapasitet til å inkludere flere. Datainnsamling gjennom dybdeintervju har også flere svakheter. Etter datainnsamlingen sitter man igjen med overdådige mengder relevant informasjon. Semistrukturerte intervju tillater også informanten å gi overflødig informasjon ut over det som er relevant. Å gjennomføre intervjuer er som regel krevende i henhold til ressursbruk i form av tid og penger fordi man

skal undersøke fenomenet i dybden. For denne oppgaven vil det være relevant å trekke frem to faktorer som er særlig viktig å få frem i kritikken: utvalg og intervju effekter.

3.8.1 Utvalg

Vårt utvalg hadde flere svakheter. For det første er fire SMBer i hvert lokalsamfunn et veldig lite utvalg ut fra hvor mange leverandører hjørnesteinsbedriftene har. Med en enda større andel SMBer kunne man muligens fanget opp flere relevante forklaringer på hvordan SMBene økte sin kundebase gjennom å utvikle dynamiske ressursansakffende kapabiliteter fra samarbeid med en hjørnesteinsbedrift. For det andre var hjørnesteinsbedriftene selv med på å foreslå hvilke SMBer vi kunne kontakte. Dette gjorde rekrutteringen lettere for vår del, men kan ha påvirket hvilke leverandører vi fikk kontakt med i henhold til hvilken innstilling SMBene har til relasjonen med hjørnesteinsbedriftene. Ved å utforme en liste med kriterier for SMBer vi ønsket å komme i kontakt med søkte vi å ikke få hvilke som helst SMBer valgt av hjørnesteinsbedriftene. I Mosjøen-casene intervjuet vi bare en av leverandørene som befant seg innenfor Alcoa Mosjøens område. Da det kom frem at relasjonene er mer intense og involveringen fra Alcoa Mosjøen mye større innenfor Alcoa Mosjøens porter, kunne vi fått annen informasjon om vi hadde tatt for oss flere av disse.

3.8.2 Intervjueffekt

Under intervjuet kan mange faktorer, som kjønn, alder, atferd og utstråling, påvirke situasjonen og gi en påvirkende effekt på hvilke svar informantene velger å gi. Dette utelukkes ikke å ha forekommet under våre intervjuer. At vi var to ukjente intervjuere som stilte i overtall med en diktafon kan naturligvis ha påvirket informantenes svar dersom vedkommende følte seg sårbar. Dette forsøkte vi å forhindre ved å være åpne om forskningsprosessen og hensikten med undersøkelsen, slik at informantene fikk tillit til oss og snakket fritt rundt temaene vi tok opp. Aldersforskjell kan ha hatt en effekt, da vi er i 20-årene og informantenes alder varierte fra 27 til 60 år. Ulike referanser og kulturelle aspekter kan være en mulig effekt som følge av aldersforskjellene. Dette er en effekt det er vanskelig å gjøre noe med, men ved å forholde oss til det vi faktisk skulle undersøke og ikke gå utenfor oppgaven antar vi kan ha bidratt til at informantene ble mer villige til å dele sine refleksjoner. I all hovedsak var vi bevisste på å stille spørsmål som åpnet for brede og omfattende svar,

men vi fikk ikke alltid svar på det vi konkret var ute etter ut fra intervjuguiden. Våre oppfølgingsspørsmål kunne da av og til tendensere til å legge ord i munnen på informantene for å bekrefte de teoretiske antakelsene intervjuguiden var basert på. Under kodingen av de transkriberte ble ikke disse bekreftende oppfølgingsspørsmålene informanten bekreftet/avkreftet spesielt vektlagt og som oftest utelatt.

Til tross for de metodiske svakhetene har vi et godt datagrunnlag for å analysere problemstillingene i oppgaven.

4. Casebeskrivelser

I dette kapittelet vil vi først introdusere de to lokalsamfunnene vi har gjort undersøkelsen i, for så å gi en kort beskrivelse av hjørnesteinsbedriftene og de SMBene vi har tatt utgangspunkt i for å besvare vår problemstilling.

4.1 Lokalsamfunnene

Lovund er en øy i Lurøy kommune på Helgelandskysten med rundt 500 innbyggere. Mosjøen er en by i Vefsn kommune med i underkant av 10 000 innbyggere. Selv om Alcoa Mosjøen har en omsetning over dobbelt så stor som Nova Seas, har Nova Sea en mer dominerende rolle i sitt samfunn sammenlignet med Alcoa Mosjøen. Nova Sea er fokuserte på, og sier de har et ansvar for, å bygge samfunnet gjennom lokal forankring og eierskap i bedriftene rundt. Til sammenligning er Alcoa Mosjøen et amerikansk selskap som ikke har eierskap i bedriftene rundt seg. Ved å kun kjøpe tjenester av SMBene er det begrenset hvor mange føringer Alcoa Mosjøen kan legge på bedriftene i sine omgivelser og hvor dypt de kan involvere seg i driften. De er likevel opptatt av å ha sterke aktører rundt seg i lokalsamfunnet, og benytter seg av andre tilnærminger for å kommunisere dette.

SMBene som ble undersøkt i oppgaven ble valgt på bakgrunn av deres lokale forankring og tilknytning til hjørnesteinsbedriften. Alle SMBene er lokaleide og samtlige, utenom Mosjøen Hotell, har sitt utspring direkte fra, eller som konsekvens av et behov hos hjørnesteinsbedriftene. Variasjonen i hvor mye av omsetningen som var tilknyttet hjørnesteinen gjorde også at sammensetningen av SMBer var god med tanke på å avdekke forskjeller.

4.2 Lovund

På Lovund er bedriftene vi intervjuet hjørnesteinsbedriften Nova Sea og SMBene Lovund Rorbuhotell, Lovundskyss, Atlantic Styro, Seløy Aquaservice.

4.2.2 Hjørnesteinsbedriften Nova Sea

Nova Sea er Nord-Norges største produsent av oppdrettslaks med 33,33 heleide og fire deleide laksekonsesjoner (Nova Sea, 2015). Hovedkontoret og industriproduksjonen foregår

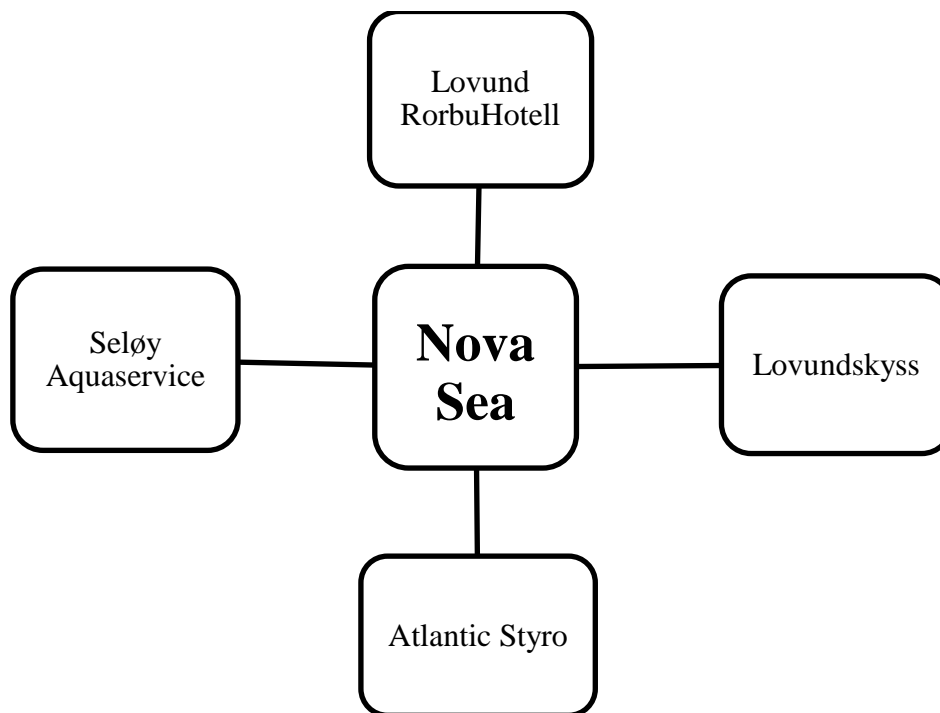
på Lovund, mens oppdrettsvirksomheten er spredt over 11 kommuner fra Gildeskål i Nord til Vega i Sør. Selskapet har 240 ansatte, omsetter for ca. 1,7 milliarder og har et resultat før skatt på rundt 450 millioner.

Det er liten konkurranse mellom aktørene i Norge: *“Man har hatt sin konsesjon, sin produksjonsmengde og har løst oppgavene sammen. Det man har funnet ut av på et sted, har man implementere hos andre. Best practise-biten har gått hele veien, og slik fungerer næringen i dag”*, sier Strøm. Årsaken til dette er at næringen under ett er tjent med et godt omdømme og får samme stempel på seg. Strøm forteller videre: *“Norsk oppdrettsnæring er derfor lite i konkurranse med hverandre, men har heller et veldig sterkt nettverk, større møteplasser, høy erfaringsutveksling og implementerer best practise”*. Markedet på verdensbasis er for øvrig preget av en høyere etterspørselsvekst enn tilbudsvekst.

Strategiperioden selskapet er inne i nå strekker seg fra 2015-2019. Selv om mulighetene for vekst og oppkjøp andre steder er tilstede, både innenlands og utenlands, skal Nova Sea være regionale. I disse tider er det i ferd med å vokse frem en stor leverandørindustri i oppdrettsnæringa. Dette er en følge av at oppdrettsselskapene blir mer og mer fokuserte på å jobbe med sine kjerneaktiviteter: produsere levende fisk og prosessere den, mens andre aktiviteter skal gjøres av leverandører med spisskompetanse.

Mange av bedriftene på Lovund og området rundt har sitt utspring fra Nova Sea. Nova Sea har en målsetting om at de skal utgjøre mindre enn 50% av omsetningen til de andre bedriftene på Lovund. Strøm utdyper: *“[...] Da er det en suksess, ikke sant. Da har de ikke bare Nova Sea, og da er det ikke så skjørt. Er det bare oss, er det slik at dersom det svikter på et felt må man kanskje inn og ikke bare kjøpe tjenester, men sponse for at de skal overleve. Da blir det en sovepute”*. Bedriftene skal ha Nova Sea som et fundament, men være i stand til å utvikle selskapene til noe mer.

SMBene tilknyttet Nova Sea er Lovund RorbuHotell, Lovundskyss, Atlantic Styro og Seløy Aquaservice, som vist i figur 4-1.



Figur 4-1: Lovund

4.2.3 Lovund RorbuHotell

Lovund Rorbuhotell ble stiftet i 1988 av Torgrim Olaisen, bror av Nova Seas grunnlegger Steinar Olaisen. I dag drives selskapet av Sivert Olaisen. Investeringselskapet Vigner Olaisen, som er største aksjonær i Nova Sea, har en eierandel på 34% i bedriften, mens Nova Sea har en andel på 3,31%. Rorbuhotellet tilbyr overnatting, møte- og konferanselokaler, opplevelser og har egen restaurant med bar (Lovund Rorbuhotell, 2015). I oppstarten satset hotellet primært på reiseliv. Siden har de bygd konferansesaler, og Olaisen sier utviklingen har gått stegvis. Rorbuhotellet har 12 ansatte, omsetter for omtrent 13 millioner i året med et årsresultat på ca. 1,5 millioner kroner (Proff, 2015).

Det bedriftene på øya har bruk for av overnatting og opphold, legger Rorbuhotellet til rette for og tar seg av. Hvor mye av kapasiteten som benyttes er også avhengig av om det foregår utbyggingsaktivitet på øya, eksempelvis dersom Nova Sea bygger ut eller nye hus skal settes opp. I sommerhalvåret er pågangen størst på grunn av andelen turister som kommer i tillegg til de som reiser i bedriftssammenheng. I vinterhalvåret består kundene til Rorbuhotellet i

hovedsak av det bedriftene på Lovund genererer og har behov for. Det er stort sett reisende som utfører teknisk vedlikehold, kundemøter, salgsmøter og lignende.

Lokalt finnes det små konkurrerende bedrifter rundt om kring på Helgeland, men Olaisen mener de i stor grad utfyller hverandre. Ettersom eieren av Nova Sea har en eierandel i hotellet, er familiebandene på Lovund er tette og Lovund Rorbuhotell oppsto på grunn av et behov på Lovund etter at oppdrettsbransjen fikk fotfeste. Hotellet benyttes flittig av Nova Sea. Olaisen anslår at Nova Sea står direkte for 30 % av årlig omsetning på Lovund Rorbuhotell.

4.2.4 Lovundskyss

Lovundskyss ble stiftet i 1997 av Torvid Jacobsen. I starten fungerte selskapet som pendlerbåt for Nova Seas ansatte som ikke var bosatt på Lovund. Nova Sea var med på å hjelpe Lovundskyss i oppstartsfasen med kapital og har i dag en eierandel på 20% i selskapet. Lovundskyss har fem ansatte og er det eneste hurtigbåtselskapet som er i drift på Helgeland. Omsetningen var ca. ti millioner kroner i 2014, med et overskudd på omlag en million kroner. Av ytelser leverer Lovundskyss skysstjenester som personbefraktning for private og bedrifter, lett gods- og pakkefrakt, ordinær rutekjøring i hurtigbåtruter, ambulanse/legetransport og opplevelsespakker som øyhopping, charterturer, havfisketurer og fotosafari på helgelandskysten (Lovundskyss, 2015).

Av konkurrenter finnes det to lokale skysselskap på Vega og Selsøyvik, i tillegg til Saltencruise i Bodø. Olvik sier konkurransen er mest reell på tilbud fra fylkeskommunen. Marginene er små basert på konkurransen som finnes i markedet.

Gründeren av Nova Sea stilte noe kapital til rådighet for å etablere denne bedriften sammen med en av dagens eiere. De ble til som svar på et behov for rask og effektiv skyss for ansatte og reisende til og fra Nova Sea. Olvik er styreleder og ansatt i Nova Sea og relasjonen preges av korte avstander og god dialog. Nova Sea står for 10 % av den årlige omsetningen i Lovundskyss.

4.1.5 Atlantic Styro

Atlantic Styro ble stiftet i 1978 av Lorents Pettersen og produserer emballasje i form av isoporkasser for slakteriet til Nova Sea på Lovund. I starten leverte selskapet isoporkasser til hele oppdrettsnæringa langs kysten. De siste 20 årene har det skjedd endringer i oppdrettsnæringas struktur. Dette har resultert i at Atlantic Styro i dag bare har en kunde igjen, Nova Sea, som ligger vegg i vegg med fabrikk på Lovund. Atlantic Styro har 12 ansatte, omsetter for ca. 60 millioner i året, med et årsresultat på omtrent seks millioner kroner.

Markedet til Atlantic Styro er Lovund. De har ingen konkurranse i markedet. Pettersen anslår at det finnes omlag 10-15 isoporkassefabrikker langs Norges kyst. De siste årene har det vært store endringer i bransjen på grunn av endringene i oppdrettsbransjen. Slakteriene har blitt færre og større, noe som har gitt grunnlag for emballasjeproduksjon vegg i vegg med slakteriene.

Relasjonen mellom Atlantic Styro og Nova Sea er et forretningsmessig samarbeid hvor Atlantic Styro leverer sine produkter til Nova Sea. Det er tett kontakt på produktkvalitet, men ikke noe ut over dette. Største aksjonær i Nova Sea har en liten eierandel i Atlantic Styros eierselskap.

4.2.6 Seløy Aquaservice

Seløy Aquaservice ble etablert høsten 2014 av Nova Sea og Seløy Holding. Nova Sea har en eierandel på 34% i selskapet. Årsaken til stiftelsen var at 1/3 av Seløy Holdings omsetning kom fra aktiviteter relatert til oppdrett, med Nova Sea som største kunde. For å ha kontroll og innsyn hos Seløy ønsket Nova Sea eierandel i selskapet, og tilbød eierne i Seløy Holding å stifte et nytt selskap sammen. Seløy Aquaservice er spesialisert på å gjøre krevende oppgaver Nova Sea ikke lenger selv ønsker å gjøre. Denne type outsourcing sier Odd Strøm vil bli gjort mer av fremover. *“Dette skaper rom for etableringer av nye bedrifter og ny kunnskap og kompetanseområder, helt klart”*. Bedriften spesialiserer seg på vasking av notposer, inspeksjoner av liner og fortøyningsystem for oppdrettsnæringa. Selskapet besitter tre båter som stort sett er beskjeftiget med oppdrag for Nova Sea i dag. Selskapet er i støpeskjeen og

har enda ikke gjennomført et regnskapsår, noe som gjør det vanskelig å gi konkrete tall om økonomiske prestasjoner. Nordnes påpeker likevel at det er en lønnsom drift med gode marginer. Det finnes mellom 16-18 stillinger i Seløy Aquaservice.

Den type tjenester som Seløy Aquaservice spesialiserer seg innen har tidligere blitt, og blir fortsatt i utstrakt grad, gjort selv av oppdrettsselskapene. Det blir derimot stilt større og større krav i forhold til standarder og dokumentasjon av denne type oppgaver for oppdrettsnæringa, som fører til at oppgavene vil bli outsourcet til spesialiserte leverandører som Seløy Aquaservice.

Seløy Aquaservice er deleid av Nova Sea og har dem foreløpig som eneste kunde. Dialogen er tett og alle eierne har lagt betydelige ressurser i samarbeidet.

4.3 Mosjøen

I Mosjøen er bedriftene vi har intervjuet hjørnesteinsbedriften Alcoa Mosjøen og SMBene Mosjøen Hotell, Jensen Industrisøm, Truck og Maskin, Mosjøen Kulde og Klimaservice.

4.3.1 Hjørnesteinsbedriften Alcoa Mosjøen

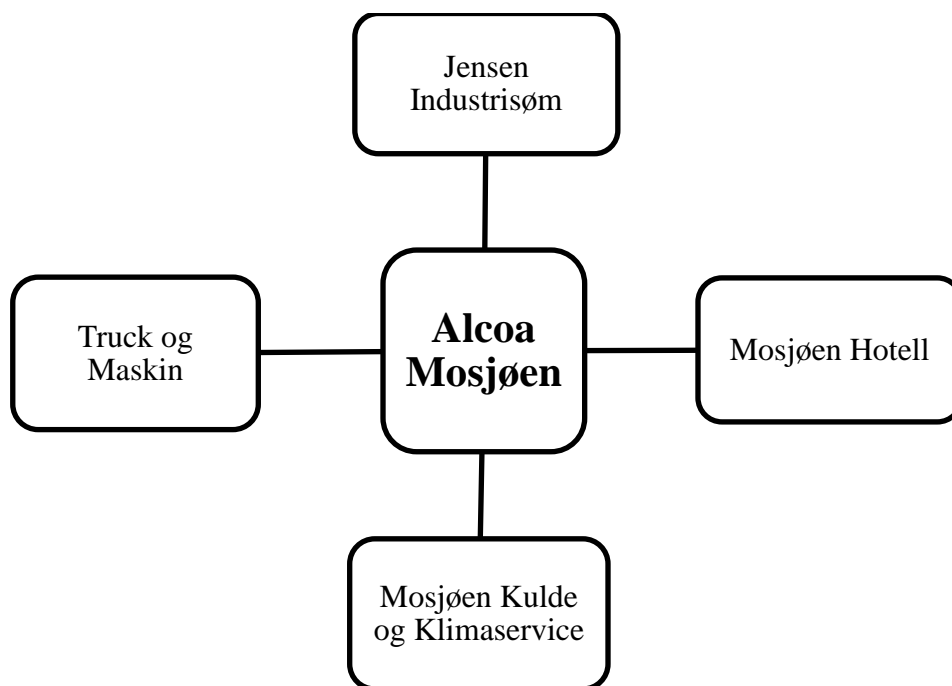
Alcoa Mosjøen er en aluminiumsprodusent som består av et elektrolyseområde, støperi og en anodefabrikk. Verket produserer primæraluminium i form av spesiellagede valseemner og lavjerns støpelegeringer (Alcoa, 2015). Aluminiumsverket i Mosjøen ble stiftet i 1958. Alcoa kjøpte seg inn som 50% deleier sammen med Elkem i 1963. Denne eierfordelingen holdt seg frem til Alcoa i 2009 skaffet seg en eierandel på 100%. I dag har Alcoa Mosjøen 430 egne ansatte, mens det innenfor portene finnes totalt mellom 600 og 700 ansatte når kontraktørene inkluderes. Årlig omsetning ligger på omtrent 3,7 milliarder. I 2015 fikk Alcoa Mosjøen pris for å være beste smelteverk i Alcoa-systemet.

Alcoa Mosjøen er LEAN-bedrift og fokuserer mye på sine kjerneaktiviteter. Alt av støttefunksjoner som ikke har direkte tilknytning til anode-produksjon, prosessering av aluminium og støping av valseemner og legeringer kjøpes inn. Outsourcing av støttefunksjonene startet i 1998 og Eivind Mikalsen hevder at Alcoa Mosjøen kanskje er den bedriften i Norge og Alcoa-systemet som har mest erfaring med det.

Mange av de lokale SMBene i Mosjøen som leverer tjenester til Alcoa Mosjøen er outsourcet fra aluminiumsverket og har dermed sitt utspring derfra. Dersom outsourcing skal være en suksess, forutsettes det tredjeparts aktivitet i bildet ifølge Mikalsen. Dette er også en utfordring da et lokomotiv som Alcoa gjør at leverandørene lever godt og ikke nødvendigvis streber etter å skaffe nye kunder. Alcoa Mosjøen har en bevisst strategi om å pushe leverandørene på tredjeparts aktivitet. *“Har vi en transportør her som kun leverer til oss, og klasker på et dekningsbidrag som vi skal ta, kan vi like godt ta mannskapet tilbake og gjøre det i egen regi. Det er faktisk rimeligere. Det er ingen tvil om at vi ønsker tredjeparts aktivitet”*, sier Mikalsen. Dersom bedriftene ikke skaffer tredjepartsaktivitet utgjør de en risiko i lokalsamfunnet fordi de blir sårbare og veldig avhengige av Alcoa Mosjøen. Mikalsen påpeker at dette igjen er en trussel mot Alcoa Mosjøen.

Alcoa Mosjøen bidrar ikke med kapital til SMBene rundt seg. En av deres utfordringer er å få leverandørene til å jobbe etter Alcoas forbedringsprinsipper om kontinuerlig forbedring. Fordi Alcoa Mosjøen har så mange leverandører, må de gjøre prioriteringer på hvem de inngår et dypt samarbeid med. Så langt har de hatt fokus på de som befinner seg innenfor deres område. Med de som befinner seg utenfor portene gjøres kun tiltak, som for eksempel innkjøpsrevisjoner. Bedrifter som befinner seg innenfor portene engasjerer de seg i på en helt annen måte. Det gjøres månedlige møter med faste agendaer og strukturer hvor de er spesielt grundige på HMS. Alcoa setter tøffe krav til hvordan leverandørene jobber, hvilke planer de har og hvilke mål de setter seg.

SMBene tilknyttet Alcoa Mosjøen er Jensen Industrisøm, Mosjøen Hotell, Mosjøen Kulde og Klimaservice og Truck og Maskin, som vist i figur 4-2.



Figur 4-2: Mosjøen

4.3.2 Jensen Industrisøm

Jensen Industrisøm ble etablert i 1994 av Hans Arild Jensen. Før stiftelsen av aksjeselskapet hadde Jensen holdt på med produksjonen i sin egen garasje samtidig som han jobbet på aluminiumsverket. Bedriften tilbyr sine kunder skreddersydde materialer og leverer til aluminiumsindustrien og privatmarkedet. Til aluminiumsindustrien skreddersys spesialtekstiler som tåler temperatur over 1000 grader og brukes i aluminiumsproduksjonen. (Jensen Industrisøm, 2015). I dag har bedriften 10 ansatte, omsetter for seks millioner årlig og har omtrent 100 000 i resultat for 2014. Hans Arild Jensen har en eierandel på 100% i selskapet.

Jensen Industrisøm leverer i all hovedsak til aluminiumsindustrien. Det anslås at leveransene til Alcoa Mosjøen står for 80-90% av deres omsetning. For øvrig leverer bedriften produkter til Hydro i Sunndalsøraområdet i tillegg til privatpersoner som oppsøker dem. Det finnes få konkurrenter i Norge. Jensen vet bare om en som gjør noe lignende i Sør-Norge, ellers må man til utlandet for å finne tilsvarende produsenter.

Hans Arild Jensen har tidligere arbeidet mange år på Alcoa Mosjøen og Jensen Industrisøm ble opprettet ut fra et behov hos aluminiumsverket. Jensen er regelmessig innom Alcoa Mosjøen hvor mange tidligere kollegaer jobber og som han har god kontakt med.

4.3.3 Mosjøen Hotell

Mosjøen Hotell tilbyr sine kunder overnatting og har 34 enkelt- og dobbeltrom. Årlig belegg er 60%. Daglig leder og eier Bård Bergrem overtok driften av hotellet i 1991. Bedriften har syv ansatte, hvor tre er i full stilling. Årlig omsetning ligger mellom fem og seks millioner kroner mens årsresultatet er cirka 100 000-200 000.

Sommeren er den travleste tiden for Mosjøen Hotell, mens det ifølge Bergrem er relativt stille i januar, februar og mars. I Mosjøen finnes det tre andre konkurrenter for Mosjøen Hotell: Fru Haugans, Milano og Lyngengården. Prismessig befinner bedriften seg lavt sammenlignet med Fru Haugans Hotell. Kundegruppen er arbeidsfolk og turister. Turistene er det mest av om sommeren, mens yrkestrafikken stort sett utgjør kundebasen resten av året. Bergrem føler ikke konkurransen mellom hotellene i Mosjøen er hard siden hvert hotell søker å opprettholde sine priser.

Forholdet mellom Mosjøen Hotell og Alcoa er tuftet på en prisavtale. Ut over dette er det ingen dialog eller form for samarbeid. Alcoa Mosjøen står for omtrent 10 % av årlig omsetning for Mosjøen Hotell.

4.3.4 Mosjøen Kulde og Klimaservice

Mosjøen Kulde og Klimaservice (MKK) ble etablert i 1990 da grunnleggeren gikk ut av jobben i Alcoa Mosjøen og startet design av kjøleanlegg gjennom sitt enkeltmannsforetak for smelteverkene i Mosjøen og på Lista. I dag spesialiserer bedriften seg på løsninger for innendørsklima i varme og støvete arbeidsområder i industrien, og leverer standardiserte og skreddersydde produkter og tjenester til sine kunder (Mosjøen Kulde og Klimaservice, 2015). Fra tidlig start var smelteverk primærsetningsområdet. Etterhvert har bedriften ekspandert til å levere produkter og tjenester til olje- og gassindustrien og forsvarsindustrien i tillegg til smelteverk. MKK har 17 ansatte, omsatte i 2014 for 22 millioner og hadde et årsresultat på cirka tre millioner.

Innenfor smelteverksindustrien leverer MKK til alle Hydro-verk i Norge og Alcoas verk i Mosjøen og Lista. Bedriften leverer også direkte til et smelteverk i Maden, Saudi-Arabia. Innenfor olje- og gass leveres det ikke bare til oljeplattformer, men også landbaser og skip. På militærsiden har aktiviteten gått ned den siste tiden. For øvrig er det slik at dersom en kunde spør om et kjøleanlegg med spesielle krav, designer MKK produktet helt fra scratch. Tommy Brataas anslår at Alcoa Mosjøen i 2014 utgjorde ca. 5-6 millioner av omsetningen uten å være helt sikker. Han anslår at 70% av omsetningen de siste årene har vært tilknyttet olje- og gassaktiviteten, mens det i fjor snudde og 70% av omsetningen var tilknyttet smelterverksindustrien.

Mosjøen Kulde og Klimaservice har tett dialog med Alcoa Mosjøen om produkt- og tjenesteutvikling. Bedriften ble startet av arbeidere på Alcoa Mosjøen og relasjonen preges av at de kjenner hverandre godt og at de deler erfaringer. Alcoa Mosjøen står for ca. 25 % av den årlige omsetningen til MKK.

4.2.5 Truck og Maskin

Truck og Maskin er en leverandør innenfor industri og landbruk stiftet i 1982 av to tidligere mekanikere ved aluminiumsverket i Mosjøen. I dag har selskapet seks avdelinger: en butikk som selger til fritidsmarkedet, et verksted i Mosjøen som reparerer landbruksmaskiner og fritidsvarer, et verksted i Mo i Rana, en salgsavdeling som selger trucker og traktorer og to avdelinger innenfor Alcoasystemet, henholdsvis i Mosjøen og på Lista. Totalt omsetter Truck og Maskin for cirka 50 millioner årlig, hvor omlag 15 millioner av omsetningen kommer fra avdelingen som jobber mot Alcoa Mosjøen. Avdelingen har ti ansatte og har hatt kontrakt med Alcoa Mosjøen i ti år, som innebærer at de har ansvar for alt rullende materiell Alcoa Mosjøen bruker. I praksis vil dette si vedlikehold, reparasjon og levering av deler til rundt 80 kjøretøy i tillegg til å kjøpe inn kjøretøy som leases ut til Alcoa Mosjøen.

Organisasjonen preges av å være smal og har en liten ledelse, noe som er en fordel i og med at de kan tilby priser til Alcoa Mosjøen som er vanskelig for andre. Over Hallvard Båtstrand er det bare daglig leder Terje Båtstrand. Den slanke organisasjonsstrukturen gjør også at Truck

og Maskin lettere raskt kan tilpasse seg kravene som stilles av kundene, som igjen gjør at de ikke har store påslag på prisene.

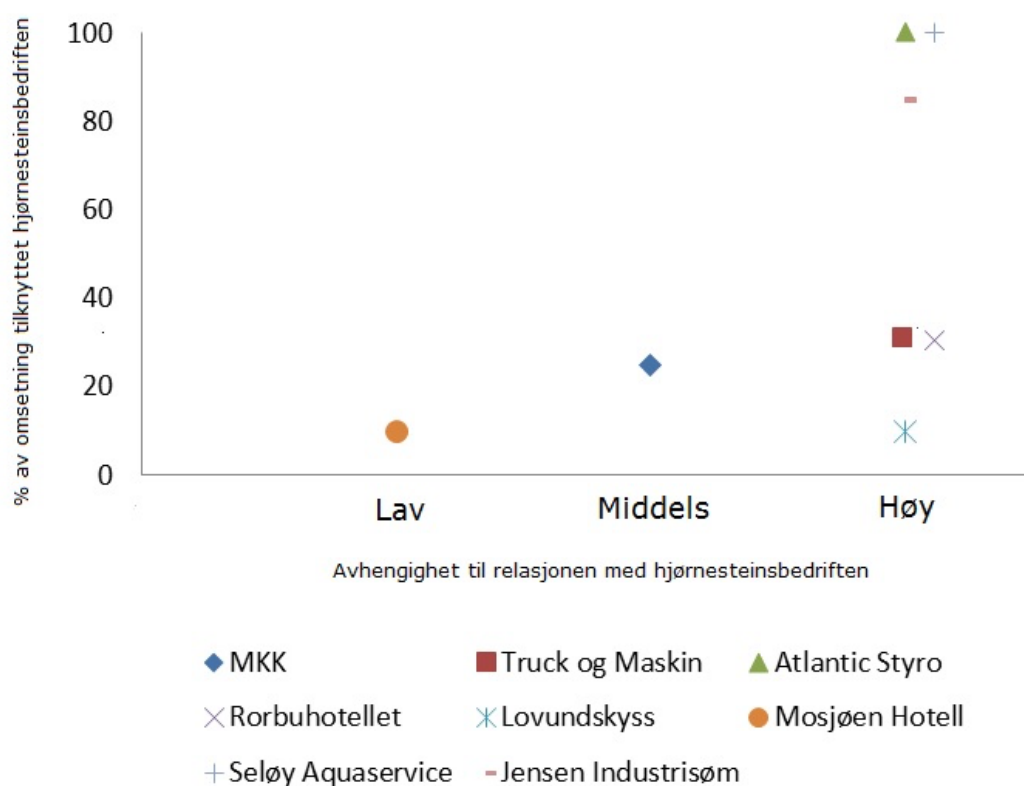
Truck og Maskin befinner seg innenfor Alcoa Mosjøens porter og bedriftene er av den grunn veldig tett på hverandre i den daglige driften. Avdelingen ble til ved en virksomhetsoverdragelse. For øvrig styres samarbeidet etter klare avtaler og kontrakter. Alcoa Mosjøen utgjør omtrent 30 % av Truck og Maskins totale omsetning.

5. Analyse

Formålet med dette kapitlet er å gi en analytisk gjennomgang og sammenlikning av de små og mellomstore bedriftene med hensyn på å besvare problemstillingen. Først vil vi tematisk analysere funn med rammeverket for oppgaven. Deretter blir det foretatt en komparativ analyse mellom de små og mellomstore bedriftene som er tilknyttet Nova Sea og Alcoa Mosjøen. Til slutt gjøres det en komparativ analyse av disse bedriftene basert på hvorvidt relasjonen bidrar til økning i SMBEenes kundebase som resultat av utvikling av eksterne ressursanskaffende kapabiliteter.

5.1 Økning i kundebasen til SMBene

Alcoa Mosjøen og Nova Sea ønsker at SMBene skal ha sterk tredjeparts aktivitet. Dersom en SMB er avhengig av leveransene til hjørnesteinsbedriften vil det i realiteten bety at det kan være krevende å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter som leder til en økning i kundebasen. Avhengigheten blir sterk, evnen til å hente ut optimale ressurser svekket og ambisjonsnivået kan være for lavt. Samtidig er ikke en høy grad av avhengighet eller omsetning alene nok til å konkludere med hvordan relasjonen utnyttes for å sikre utviklingen av dynamiske kapabiliteter og økt kundebase. I figur 5-1 ser vi sammenhengen mellom SMBenes avhengighet, slik vi har vurdert den og hvor stor andel av omsetningen som er knyttet til hjørnesteinsbedriften. Vi vil videre se på bedriftene ut fra hvor høy andel av omsetningen de har tilknyttet hjørnesteinsbedriften opp i mot den grad av avhengighet vi vurderer at de har.



Figur 5-1: Relasjonsavhengighet og tilknyttet omsetning til hjørnesteinsbedriften

Som vist i figur 5-1 er andelen bedriftene har knyttet opp til hjørnesteinsbedriften svært ulik, og også avhengighetsgraden vurderes ulik.

Mosjøen Hotell og Mosjøen Kulde og Klimaservice (Lav til middels avhengighet)

Mosjøen Hotell fremstår som den bedriften med både lavest omsetning og avhengighet.

Andelen Alcoa Mosjøen har utgjort har holdt seg stabil stort sett hele tiden, med noe økning i den tid det er større, tidsbegrensede prosjekter som kan øke belegget. Eivind Mikalsen sier at relasjonen mellom Mosjøen hotell og Alcoa Mosjøen ikke bidrar til å utvikle hotellet. Dette innebærer at Mosjøen hotell har en lav grad av avhengighet og ikke har noen form for strategi for hvordan de skal utnytte relasjonen til sin fordel.

Mosjøen Kulde og Klimaservice har ca. 30 % av sin omsetning knyttet til Alcoa Mosjøen og oppfattes som de har en middels til svak avhengighet til hjørnesteinsbedriften. De ønsker å nå over 22 millioner i omsetning, da de i flere år har hatt en omsetning på 20-22 millioner årlig.

For å gjennomføre dette må de øke kundebasen. Planen for de neste to årene er derfor å satse mye på markedsføring. Da olje-eksplosjonen kom, peilet MKK seg inn i det markedet. Det samme gjelder forsvarsindustrien. Dette gjorde de for å ha flere markeder å jobbe i. I disse tider når oljebransjen sliter, har bedriften fortsatt smelteverksmarkedet som de betjener. Tryggheten av å ha Alcoa Mosjøen som kunde anser Brataas som viktig. Mange går over stupet fordi det har skjedd noe på Alcoa, der de har sluppet av og vært tilfredse med å hvile seg på Alcoa. Dette har MKK bevisst forsøkt å gjøre noe med, hvor de satset innenfor olje og gass, forsvarsindustrien og andre smelteverk, med basis i arbeidet utført for Alcoa Mosjøen (Perez et al, 2012). Da har de to store plattformer å jobbe på, ifølge Brataas. Av leverandørene med utspring fra Alcoa Mosjøen trekker Eivind Mikalsen frem Mosjøen Kulde og Klimaservice som eneste aktør som gjennom bruk av Alcoa Mosjøen som et springbrett, i dag er større på tredjepartsaktivitet enn leveransene opp mot Alcoa. Mikalsen tror ikke leverandøren trenger Alcoa Mosjøen for å overleve, noe som igjen viser at det er en begrenset avhengighet.

Lovund Rorbuhotell, Lovundskyss, Atlantic Styro, Seløy Aquaservice, Jensen Industrisøm og Truck og Maskin, (Høy avhengighet)

Lovund Rorbuhotell, Lovundskyss, Atlantic Styro, Seløy Aquaservice, Jensen Industrisøm og Truck og Maskin vurderes alle til å ha en høy grad av avhengighet knyttet til hjørnesteinsbedriften. Likevel er det forskjeller i relasjonen og i hvor stor andel av omsetningen som er knyttet til hjørnesteinsbedriften.

Lovund Rorbuhotell har ca. 30 % av sin omsetning direkte knyttet til Nova Sea. Olaisen sier det er vanskelig å vurdere hvor mye av omsetningen til Lovund Rorbuhotell skyldes Nova Sea. Han påpeker at det er vanskelig å gjøre en slik vurdering, fordi så mye av aktiviteten på øya indirekte skjer på grunn av Nova Sea:

“For eksempel, flerbrukshallen som ble bygd har ingen ting med Nova Sea å gjøre, eller har den det? Hadde vi kunnet bygd opp flerbrukshallen hvis ikke Nova Sea hadde vært her? På en eller annen måte er alt som skjer her av drift på grunn av Nova Sea. Egentlig har all virksomhet her sin begynnelse eller grobunn i at man har Nova Sea her”.

Et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift kan hindre evnen til å utnytte muligheter til ekstern ressursanskaffelse fordi det gjør det vanskelig å hente de beste avtalene dersom SMBen lener seg på hjørnesteinsbedriften. Det vil også kunne hindre innovasjon eller fokuset etter å gå etter nye kunder (Madsen, 2007). Det tette samarbeidet med Nova Sea har potensiale til å hindre Rorbuhotellet i å øke sin kundebase. Dette har også vært tilfelle. Selv om samarbeidet med Nova Sea noen ganger kan hindre Rorbuhotellet i å skaffe nye kunder, hjelper de helt klart med indirekte å bygge kundebasen for hotellet. Dette viser tosidigheten i avhengigheten. Nova Sea er en viktig kunde, en ressurs i markedsføring og omdømmebygging, men kan samtidig begrense veksten i kundebasen i enkelte tilfeller. Nova Sea har også en så dominerende posisjon på Lovund at det er vanskelig å se for seg at det ikke vil være en grad av avhengighet for en aktør i hotellbransjen uansett.

Lovundskyss henter like lite av sin omsetning (10 % - 15 %) fra hjørnesteinsbedriften som Mosjøen Hotell, men avhengigheten er langt større. Lovundskyss har eksistert i 18 år. I følge Olvik er det ikke mange skyssbåtselskaper som klarer å overleve så lenge. Linken til Nova Sea peker han på som en viktig faktor i den forbindelse. Olvik sier at ettersom Lovundskyss vokser, har Nova Sea fått mindre betydning i henhold til driften. Likevel har viktigheten av å ha Nova Sea som kunde bestandig vært der, og vil være en kunde de aldri gir slipp på. *“De er ryggraden. Kommer vi dit at vi får færre oppdrag andre plasser og må kvitte oss med et par båter, vil vi gå tilbake til basic med å ha den tryggheten vi har i Nova Sea”*, påpeker Olvik. Lovundskyss sine vekstambisjoner gis ikke sterk støtte fra Nova Sea, som først og fremst har de som en leverandør de har et godt forhold til. Selskapet er ute etter å vokse gjennom anbud på båtførsel med små samband, det vil si mindre båter med bare fører og matros. Denne typen vekst krever ikke store investeringer som kjøp av nye båter, men øker heller antall oppdrag på dagens bestand. Dette ser Olvik på som en stor mulighet for Lovundskyss. Dette viser at avhengigheten er forholdsvis sterk. Nova Sea skyter ikke inn tilstrekkelig kapital for å sikre en videre økning i kundebasen, til tross for at de sitter med en betydelig aksjeandel. Lovundskyss er komfortabel med at deres viktigste kunde er Nova Sea, og ønsker å prioritere denne.

Atlantic Styro har hele sin omsetning tilknyttet Nova Sea og avhengigheten er total. De har ingen ambisjoner om å skaffe seg nye kunder. *“Vi har en kunde og det er den vi bygger oss opp mot. Vi har ingen ambisjoner om å erobre verden”*, sier Pettersen. Han mener videre at restruktureringen av oppdrettsbransjen har ført til at slakteriene gir grunnlag for emballasjeproduksjon. Årsaken til at bedriften ikke søker nye kunder er også på grunn av logistikk. Isopor regnes som et volumprodukt, noe som innebærer at fraktkostnadene er store.

Dette gjør bedriften svært sårbar. Pettersen erkjenner at Nova Sea kan velge å integrere isoporkasseproduksjonen i sin bedrift: *“[...]Det kunne de selvsagt, men de har ikke gjort det enda. Det er en avveining de må gjøre. De kan jo for eksempel kjøpe oss hvis de vil det”*. Strøm tror også en integrering av emballasjeproduksjonen ville være mer lønnsom for Nova Sea. Det er ingen ting som tyder på at det er en trussel i dag, men dersom lakseprisen faller og Nova Sea må kutte kostnader er det ikke vanskelig å se for seg at de ikke er interessert i å bidra med dekningsbidrag til eierne av Atlantic Styro.

Også Seløy Aquaservice har Nova Sea som eneste kunde, og avhengigheten er også der total, men Nordnes sier at de ønsker å tilby sine tjenester til utenforliggende kunder som ikke er i Nova Sea-systemet. Først og fremst vil det si Marine Harvest, som befinner seg i nabobygget på Herøy. Selskapet ser også på mulighetene for å bygge nye fartøy som er spesialtilpasset oppdrettsnæringa.

“For å få vekstmuligheter må man være god på ting. Man må utvikle seg, det gjelder å suge til seg ny kunnskap og ny informasjon og mest mulig bakgrunnskunnskap om næringa. Det er vel det vi har flytt på at vi har hatt, og den må vi utvikle videre. Det er det eneste som duger. Det er å være best. Det skal vi gjøre.”, sier Nordnes.

Nordnes tror Nova Sea ønsker at Seløy Aquaservice skal ekspandere gjennom nye kunder: *“Selvfølgelig vil de ha førsteretten til utstyret og kompetansen i Seløy Aquaservice, for de eier det og har førsteprioritet. Men samtidig ønsker de jo at vi skal vokse, eller at de skal vokse med oss”*. Dette viser at relasjonen gir rom for vekst, men at det ikke må komme på bekostning av samarbeidet, og således også kan ha potensiale til å hindre vekst i kunder. Dette ser ikke ut til å bekymre Seløy Aquaservice. De opplever muligheten til å vokse gjennom

endring av ressursene – økt kunnskap, et større nettverk og et styrket omdømme som gir mulighet til å senere realisere en vekst i kundebasen.

Jensen Industrisøm har ambisjoner om å bli større innen industrisegmentet, uten at det tas aktive skritt for å faktisk vokse. For å tilegne seg nye kunder innenfor industrien har Jensen Industrisøm en agent som er ansatt i samarbeidsbedriften HJ Bjørklund som jobber med kundeformidling i Sør-Norge. Jensen sier bedriften ikke driver med oppsøkende virksomhet for å tilegne seg nye kunder: *“Alt som i industri ønsker vi jo at de skal komme hit, for vi er ikke den som drar ut og oppsøker arbeid. Det gjør vi ikke”*, sier Jensen. Det er lite i de funn vi har som tyder på at de har noen form for strategi for å få en intendert vekst i kundebasen. Det fremstår mer som at Jensen Industrisøm er åpne for å ta ytterligere oppdrag fra industrien dersom det skulle komme. Jensen sier selv at bedriften hans er svært avhengig av Alcoa Mosjøen, noe som også viser seg i at ca. 85 % av omsetningen er tilknyttet hjørnesteinsbedriften.

Truck og Maskin har ca. 25 % av omsetningen sin knyttet til Alcoa Mosjøen, men har tydelige ambisjoner om å få flere kunder. Selskapet ønsker å se på flere større samarbeidspartnere innenfor industrien. Dette håper de også Alcoa Mosjøen vil bidra med. Til nå har bedriften vokst ved at kunder har tatt kontakt med dem. Dette har gitt Båtstrand en tanke: *“Hvis vi har klart det så bra med at kunden tar kontakt med oss, hvor langt kan vi klare å komme dersom vi begynner å oppsøke virksomheter og presenterer det vi har gjort?”*. Først og fremst er ambisjonen å vokse seg større i Norge, da på Helgeland og sørlige deler av landet. Båtstrand sier de ser på mulighetene for å vokse utenfor aluminiumsområdet i industrien, da de vil bli mindre avhengig av svingninger og konjunkturer Alcoa opplever. Eivind Mikalsen mener Truck og Maskin er på vei mot å bli en leverandør som har sprunget ut av aluminiumsverket og brukt Alcoa Mosjøen som et springbrett for å anskaffe en tredjepartsaktivitet som er større enn leveransene til Alcoa Mosjøen, og at avhengigheten dermed kan reduseres på sikt. Leveransene som Truck og Maskin har gjort for Alcoa Mosjøen i løpet av de ti årene med kontrakt var utslagsgivende for den nye avtalen med Alcoa Lista. Denne kontrakten kom av at innkjøperen for Alcoa Lista tok kontakt med innkjøperen for Alcoa Mosjøen, som anbefalte Truck og Maskin på det sterkeste. I utgangspunktet var ikke

Truck og Maskin inkludert i anbudsrunder som allerede var i gang på Lista. Deretter fikk Alcoa Lista de nødvendige tilbudene, og fikk høre om bedriften gjennom ledelsen i Alcoa Mosjøen, og ballen rullet videre. Gjennom Alcoa Mosjøen har åpenbart Truck og Maskin fått tilgang på nettverket til Alcoa-konsernet. Dette fører til at de utvikler seg og får nye kunder. Det å ha Alcoa Mosjøen på CVen gir mulighet til å kvalifisere seg for nye kunder, noe de også har gjort (Perez et al, 2012). Hvis man sammenlikner med for eksempel Lovund Rorbuhotell er den store forskjellen at det vil være et større marked å ekspandere i, og lettere å komme ut av den avhengigheten hotellet befinner seg i. Tabell 5-1 oppsummerer avhengighet, andel omsetning og om det er en vekst i kundebasen som følge av relasjonen.

Tabell 5-1: Oppsummering av avhengighet, omsetning og økning i kundebase

		Økt kundebase	
		Ja	Nei
Avhengighet	Høy	Lovund Rorbuhotell Lovundskyss Truck og Maskin	Atlantic Styro Seløy Aquaservice Jensen Industrisøm
	Lav	MKK	Mosjøen Hotell

5.2 Utvikling av eksterne ressursanskaffelseskapabiliteter i samarbeidet

Her skal vi gjennomgå utviklingen av dynamiske eksterne ressursanskaffende kapabiliteter. Disse er gruppert i fem kategorier; Nettverk, omdømme, kompetanseutvikling, ressurstilførsel og kultur/nærhet. Vi vil se om SMBene har utviklet eksterne ressursanskaffende kapabiliteter gjennom disse kategoriene og om disse har ledet til at de har fått økt sin kundebase.

5.2.1 Utvikling av nettverk gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften

Nettverk er en av de mest verdifulle ressursene en hjørnesteinsbedrift kan tilby en SMB gjennom relasjonen de har utviklet. Gjennom den kan man utvikle kontakter og få tilførsel av ressurser som er avgjørende for å utvikle evnen til ekstern ressursanskaffelse (Madsen, 2007).

For en SMB som ønsker å utvikle sin evne til ekstern ressursanskaffelse vil nettverk kunne bety at det gis en mulighet til å få nye kilder til ressurstilførsel, kompetanseutvikling, produktutvikling og nye kunder. Vi har gjennom intervjuene dokumentert at fire av SMBene har fått tilgang til et utvidet nettverk gjennom samarbeidet med sin hjørnesteinsbedrift. Her må det nevnes at Seløy Aquaservice ikke har fått tilgang på et bredt nettverk gjennom Nova Sea ennå, men at det skyldes selskapets korte levetid. Videre er det verdt å merke seg at nettverkene som SMBene har fått tilgang til er ulike og benyttes ulikt.

Lovund Rorbuhotell har gjennom relasjonen til Nova Sea knyttet til seg et nettverk som styrker deres evne til ekstern ressursanskaffelse og gir kompetanseheving som muliggjør endring av ressursbasen til hotellet. Gjennom ulike arrangementer næringslivet på Lovund arrangeres blir Rorbuhotellet benyttet. Når "Laks på Lovund" arrangeres, er det en tradisjon at hotellet skal ut og hente nye impulser. Eksterne kokker hentes inn for å lage mat med utgangspunkt i ressursene som finnes på Lovund og restaurantens kokker brukes som assistenter. Olaisen nevner også andre arrangementer som en "Lovund-dag" og en "Internasjonal dag" hvor lignende kompetanseutvikling skjer.

Lovund Rorbuhotell har også andre samarbeidspartnere på restaurant-siden. De er i god dialog med Kulinarisk Akademi i Oslo som gir dem ideer og innspill til kjøkkensjefen som er interessert i å utvikle seg. En annen samarbeidspartner er selskapet Mostue, som de fikk en relasjon med i forbindelse med en laksefestival. De leverer til blant annet Alex Sushi i Oslo, og hjelper Rorbuhotellet med innkjøp av vin. Gjennom Mostue har kontakten med Alex Sushi blitt etablert, noe som viser at nettverket vokser ut fra de miljøer de har kommet i kontakt i gjennom Nova Sea. Mostue kommer til Lovund når det er laksefestival og samarbeider med hotellet under festivalen. Dette øker kvaliteten og omdømmet til hotellet, og gir mulighet for økning i kundebasen.

Truck og Maskin og Mosjøen Kulde og Klimaservice har fått tilgang på nettverk som direkte har gitt økning i kundebasen. Truck og Maskin skaffet en ny kunde gjennom nettverket til Alcoa Mosjøen, Alcoa på Lista. De har også fått en avtale med Mosjøen Industriterminal som holder til på samme industriområde gjennom dette samarbeidet. Dette viser hvordan nettverk

og omdømme henger sammen. Ved å gjøre en god jobb er omdømmet styrket, mens de gjennom Alcoa Mosjøen har fått tilgang på et nettverk av potensielle kunder. Gjennom samarbeidet med Alcoa Mosjøen er bedriften kvalifisert til oppdrag for andre (Perez et al, 2012). Det kan også bidra til en evne til å endre ressursbasen fordi det gir økt kunnskap, bredere erfaring og en bedre evne til å kunne dra nytte av erfaringer fra arbeidet overfor en leverandør til eksisterende og nye kunder. For Mosjøen Kulde og Klimaservice har samarbeidet gitt kunder utenlands ved at Alcoa Mosjøen krever at deres tyske eller nederlandske kjøretøysprodusent skal benytte produktene til MKK. Dette åpner opp for muligheten for at disse kjøretøysprodusentene vil benytte dem overfor andre kunder, men det gir også en mulighet for kontakt med viktige markedsaktører om produkt- og kunnskapsutvikling som er essensielt for å kunne endre egen ressursbase. Tabell 5-2 oppsummerer om og hvordan SMBene benytter nettverket de har tilgang til.

Tabell 5-2: Nettverk.

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Nettverk	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei
DC*	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei

*DC = Dynamiske kapabiliteter

LR= Lovund Rorbuhotell. **LS**= Lovundskyss. **T&M**= Truck og Maskin. **MKK**= Mosjøen Kulde og Klimaservice. **AS**= Atlantic Styro. **SA**= Seløy Aquaservice. **JI**= Jensen Industrisøm. **MH**= Mosjøen Hotell.

Som vi ser i tabell 5-2 har alle bedriftene som har fått økt sin kundebase gjennom samarbeidet med en hjørnesteinsbedrift fått utviklet sine nettverk. Det ser ikke ut som grad av avhengighet har stor innflytelse på om de har utviklet et nettverk som gir mulighet til å utvikle eksterne ressursanskaffende kapabiliteter. Vi ser også at de bedriftene som utvikler dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter i stor grad har fått tilgang på nettverk i relasjonen til sin hjørnesteinsbedrift. Også Atlantic Styro som har en svært høy grad av avhengighet har fått tilgang på nettverk fra hjørnesteinsbedriften, men dette leder ikke til en økning i kundebasen gjennom utvikling av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter.

5.2.2 Utvikling av omdømme gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften

Også når det gjelder å få et styrket omdømme gjennom relasjonen til sin hjørnesteinsbedrift ser vi at halvparten av bedriftene oppgir dette som noe som er oppnådd gjennom samarbeidet. Ved å levere godt til en stor og kjent aktør kan SMBene få en kredibilitet i markedet det ellers ville tatt lang tid å oppnå (Barney, 1991). Det kan også gi tilgang på ressurser fra andre dersom en SMB skal endre sin ressursbase.

Seløy Aquaservice benytter omdømme noe annerledes enn de andre bedriftene. De er i en oppbyggingsfase og benytter nettverket til å bygge grunnleggende kredibilitet. Når de er på messer og stander bruker bedriften Nova Seas leverandører som døråpnere for andre fremtidige kunder. Nova Sea har for eksempel kjøpt fortøyninger fra Løvold i Bodø. Seløy Aquaservice har da vært på stand med Løvold og vist hvordan de setter ut fortøyninger som leveres til Nova Sea. Dette viser den øvrige næringa hvor grundig de gjør jobben, i følge Nordnes. Nettverket og omdømmet Nova Sea deler med Seløy Aquaservice er en form for ekstern ressursanskaffelse som i fremtiden kan videreutvikle den dynamiske ressursanskaffende kapabiliteten ytterligere.

Lovund Rorbuhotell opplever at omdømmet styrkes gjennom menneskene Nova Sea introduserer for hotellet gjennom de arrangementer som gjennomføres der, og at det snakkes godt om hotellet. Olaisen tror mye av markedsføringen for hotellet skjer gjennom personer som bor der gjennom Nova Sea: *“Jeg tror mye av markedsføringen vi har kommer gjennom at de trekker til seg mye folk. Så går det tilbake igjen ut i markedet, slik at deres relasjoner kommer tilbake. Jeg tror det er ganske heftig markedsføring som går gjennom den bedriftsreisingen som skjer gjennom Nova Sea, som er et veldig godt grunnlag. [...] Vi lever av den type markedsføring. Det er ikke noe annet. Vi jobber ikke med markedsføring, nesten ikke i det hele tatt”*. Sammen med nettverksressursene styrker dette muligheten for endring av ressursbasen.

Truck og Maskin og Mosjøen Kulde og Klimaservice opplever begge at de får et styrket omdømme av å ha oppdrag for en markedsledende aktør og at dette kvalifiserer dem til oppdrag for andre (Perez et al, 2012). Truck og Maskin har både blitt anbefalt og fått et godt

omdømme i Alcoa-systemet, og ser frem til å bruke dem i markedsføring for å få ytterligere kunder. Siden smelteverkene er ganske likt bygd opp opparbeider MKK seg lettere en større kundebase sier Brataas: *“Når du begynner å ha ti-tjue produkter installert i ulike områder har du kjøpt på beina hvis du vil inn i et nytt verk. Da sier du se her, den her har de i Alcoa Mosjøen. Vi installerte den og det fungerer, de er fornøyd med den”*. MKK bruker sine installasjoner på Alcoa Mosjøen som referanse overfor andre kunder. Dersom Alcoa Mosjøen er fornøyd med produktet, er ikke smelteverksverden så stor at de ikke snakker med andre om det. Mye av jobben som utføres i smelteverket er krevende på grunn av liten plass, høye temperaturer og dårlig miljø. Dette gjør det enklere å selge til andre selskap utenfor smelteverkene for MKK. *“Funker det der så funker det overalt. Det er med på å heve oss”*, forteller Brataas. Kombinasjonen av å benytte seg av omdømmet og nettverket til Alcoa Mosjøen, samtidig som kunderelasjonen har økt de ansattes ferdigheter og kompetanse, har gitt dem muligheten til å være omstillingsdyktige ved å hele tiden ha evnen til å endre produkter, forbedre dem og erstatte komponenter. Dette kvalifiserer dem til å få nye kunder (Perez et al, 2012).

Tabell 5-3: Omdømme

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Omdømme	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei
DC	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei

Som vi ser av tabell 5-3 har alle bedriftene som har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter fått et styrket omdømme gjennom samarbeidet. For flere av dem har dette ledet til at de har fått nye kunder gjennom evne til endring av egen ressursbase. Unntaket er Seløy Aquaservice som nylig ble etablert og hvor dette ennå ikke har gitt utslag i evnen til å øke kundebasen. Graden av avhengighet synes ikke å være avgjørende for om bedriftene har fått et styrket omdømme.

5.2.3 Kunnskapsutvikling gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften

Utvikling av ansattes ferdigheter gjennom relasjonen til hjørnesteinsbedriften er en form for ekstern ressursanskaffelse. Dette setter bedriften i stand til å løse utfordringer de møter i dag, og setter den bedre i stand til å endre sin ressursbase for å kunne møte fremtidige endringer i omgivelsene (Rindova og Taylor, 2002; Madsen, 2007), kan kvalifisere dem til å ta nye oppdrag (Perez et al, 2012) og styrker relasjonen slik at den også i fremtiden kan være en ressurs (Mohr og Spekman, 1994). Ansattes ferdigheter er en av de viktigste immaterielle ressurser (Madsen, 2007), og når de i tillegg bygger felles kultur for kvalitet og tjenesteproduksjon bringer dette langsiktighet, trygghet og utvikling inn i relasjonen (Knoben og Oerlemans, 2006; Madsen, 2007). Med unntak av Mosjøen Hotell opplever alle at relasjonen til hjørnesteinsbedriften gir en form kunnskapsutvikling.

SMBene som har Nova Sea som hjørnesteinsbedrift får mye kompetanse og kunnskap gjennom at Nova Sea sin eier også har eierandeler i deres bedrifter og sitter i styrene. Dette betyr at de er med å styrke den formelle og strategiske kompetansen (Madsen, 2007). For Lovundskyss benyttes dette i liten grad. Olvik som kommer fra Nova Sea er arbeidende styreleder og jobber med anbudsprosessene de er inne i, men ut over dette er det lite kunnskapsoverføring. Også i Atlantic Styro er engasjementet på strategisk nivå lavt. Der begrenser kompetanseutviklingen seg til tilbakemeldinger som gis på produktene. Ingen av disse eksemplene er egnet til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter, fordi de ikke setter SMBen i stand til å endre sin ressursbase alene eller i kombinasjon med andre elementer i samarbeidet.

For Rorbuhotellet gis det kontinuerlig tilbakemelding og innspill til bedriften for at de skal kunne ha forbedrede prosesser. Dette er et godt eksempel på hvordan kunnskapsutviklingen sammen med tilførsel av nettverk og omdømme gir muligheten til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter og gjennom dette få nye kunder.

Seløy Aquaservice bærer preg av å være et samarbeidsprosjekt og det er betydelig kunnskaps- og kompetanseutvikling i bedriften.

“De har jo stor kunnskap. De ligger ganske langt fremme, kanskje fremst i å ta i bruk nye metoder og utvikle seg. [...] Vi har tjent på det, og jeg vet at de tjener på det” sier Nordnes. *“Hadde ikke vi hatt Nova Sea som veldig stor kunde som har gjort at vi kunne spesialisert oss på dette hadde vi på langt nær kunnet bli så gode som vi etterhvert har blitt”*. Sier Nordnes.

Dette er et eksempel på at det foregår utstrakt bruk av kompetanseutvikling i felleskapet mellom de to selskapene og de ansatte i disse. Odd Strøm bruker Seløy Aquaservice som et eksempel på hvordan overføringen av kunnskap gjør leverandørene i stand til å utvikle seg til leverandører for nye kunder. Strøm utdyper:

“De er gode som undervannsentreprenører, men selve vaskingen og relasjon til oppdrett er et nytt forretningsområde for dem [...] Det er klart de lærer mye hos oss, med å få komme inn så tidlig, gjøre jobben, lære seg oppdrett. For det er det de gjør, tar del i kompetansen som er hos veterinærene, få egen skolering, kunnskapsoverføring, gjør dem i stand til å bli veldig gode tilbydere til andre oppdrettskunder”.

Vi ser helt tydelig at dette er ekstern ressursanskaffelse som aktivitet, men også at det setter bedriften i stand til å endre sin ressursbase og evnene til dette. Gjennom kompetanseutvikling vil bedriften lettere se de behov det er for å hente kompetanse, samt ha en sentral partner dette kan hentes fra.

Bedriftene som har Alcoa Mosjøen som hjørnesteinsbedrift har sterk involvering når det gjelder produkt- og tjenesteutvikling. Alcoa Mosjøen er en krevende kunde som stiller store krav. Jensen Industrisøm får tilbakemelding på sine poser gjennom revisjon en gang i året. Der får de beskjed om produkt, produksjon, HMS og andre relevante innspill fra Alcoa Mosjøen. Dette gir dem forbedringspunkt som er utviklende.

MKK har tettere kontakt på produktutviklingsiden, i tillegg til at de får tilbakemeldinger på produktene og tjenestene de tilbyr Alcoa Mosjøen. Alcoa Mosjøen bidro ikke aktivt under oppstarten av MKK:

“Nei, det var basert på de erfaringene fra å ha jobbet i smelteverket og behovene som fantes der. Det de hadde før på smelteverkene var kjøleanlegg som var innebygd i kjøretøyene som

var veldig vanskelig å utføre service på. Ble det stopp på kjøleanlegget klarte ikke operatøren å bruke kjøretøyet”, sier Brataas.

Løsningen ble et snap-on-system som gjør at kjøleanlegget er separat hvor man har reservedeler på laget. Får man trøbbel med kjøleanlegget, tar man det av og setter på et nytt mens mekanikerne overhaler det. Dette ble videreført til Hydro og alle verkene i Norge. Dette er et godt eksempel på hvordan relasjonen har gitt kompetanseheving som har gitt nye kunder (Perez et al, 2012). Dersom Alcoa Mosjøen ønsker å videreutvikle et allerede eksisterende produkt fra MKK, som større ytelse eller endring i ytre omstendigheter, videreutvikler MKK det eksisterende produktet. Brataas synes Alcoa Mosjøen er gode på å gi innspill som kan forbedre bedriften. Gjennom slik input mener Brataas at MKK blir bedre. Det bidrar også til at de endrer sin ressurs- og kompetansebase og får nye kunder.

Markedet Alcoa Mosjøen opererer i er preget av sterk konkurranse. Med kontinuerlig omstillingsbehov og en bransje hvor flere aktører skal ut er de kontinuerlig opptatt av å kutte kostnader. For Truck og Maskin som har Alcoa Mosjøen som en stor kunde betyr dette at Alcoa Mosjøens omstillingsbehov og ønske om endringer eller innovasjon overføres til Truck og Maskin, og at det dynamiske markedet Alcoa opererer i er relevant for dem, i tråd med Eisenhardt og Martin (2000) sine perspektiver på utvikling av dynamiske kapabiliteter i dynamiske markeder. Det medfører at Truck og Maskin får incentiver til selv å tenke omstilling og endring av ressursbase, samt evne til å være i bevegelse, noe som er en viktig bestanddel i å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter. Dette mener Båtstrand gjør Truck og Maskin til en bedre bedrift, fordi de hele tiden må søke nye forbedringsmuligheter. *“Den dagen vi slutter å forbedre oss tror jeg ikke vi får fornyet kontrakt med Alcoa [...] Når Alcoa gjør sine endringer så må du komme med en gang, og da må du være med, ellers er du på en måte ute av bildet”* tilføyer han. For tiden ønsker Alcoa å i større grad satse på førerløse og automatiske kjøretøy. Båtstrand sier at hvis ikke de oppdaterer sin kompetanse til å skru på automatiske og elektriske kjøretøy er de sannsynligvis ute av bildet. Derfor er neste plan for bedriften å hente inn kompetanse med inngående kunnskap om kjøretøyene Alcoa Mosjøen ønsker å skaffe seg, og som har generelt god kunnskap om markedet. Gjennom relasjonen til

Alcoa Mosjøen får med andre ord Truck og Maskin kunnskap om markedet og ansføres til å endre egen kunnskapsbase (Madsen, 2007).

Tabell 5-4: Kunnskapsutvikling

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Kunnskapsutvikling	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
DC	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei

Tabell 5-4 viser at alle bedriftene oppgir en grad av kunnskapsutvikling i relasjonen til sin hjørnesteinsbedrift, med unntak av Mosjøen Hotell. Det er tydelig at samarbeidet gir innspill på produkt- og tjenesteproduksjonen hos alle disse. Hos de som i samarbeidet har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter er det også bidrag på strategisk- og eller ledelsesnivå. Dette leder til at tre av bedriftene som utvikler dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter også har fått nye kunder som følge av dette, men at grad av avhengighet ikke synes å påvirke hvordan og i hvilken form kunnskapsutviklingen kan gi flere kunder.

5.2.4 Ressurstilførsel gjennom samarbeid med hjørnesteinsbedriften

Mange SMBer som inngår samarbeid med større bedrifter gjør dette for å komplementere egen ressursbase (Barney, 1991; Doney og Cannon, 1997). Det er ulik grad av ressurstilførsel. Bedriftene som er tilknyttet Nova Sea har fått tilført noe kapital og er delvis eid av samme eier. I Seløy Aquaservice har de lagt ned betydelig kapital og egne fartøy. Alcoa Mosjøen er ikke med på eiersiden, men har stilt noen lokaler til disposisjon for noen av bedriftene i deres tidlige fase og er hjelpelig med innkjøp av materiale for Jensen Industrisøm. Det er liten tvil om at ressurstilførsel, og da spesielt av kapital, er positivt for SMBene. Det dominerende funnet er likevel at det ikke har vært mulig å finne en klar sammenheng mellom ressurstilførsel, evnen til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter og økning i kundebasen. Det synes som andre faktorer som kunnskapsutvikling, nettverk, omdømme og nærhet er viktigere.

5.2.5 Nærhet som faktor i utvikling av dynamiske kapabiliteter og økning av kundebase

Knoben og Oerlemans (2006) vektlegger kulturell, teknologisk og geografisk nærhet som en mulighet SMBer har til å hente ut positive fordeler i samarbeidet med større bedrifter.

Samtlige bedrifter har stor grad av geografisk nærhet, det ligger også implisitt i problemstillingen. Men også her er det en forskjell. Seløy Aquaservice, som har størst geografisk avstand til sin hjørnesteinsbedrift, har svært tett kontakt med Nova Sea og benytter dette for å utvikle bedriften. Jensen Industrisøm holder til i Mosjøen, men har ikke så tett kontakt med Alcoa Mosjøen som Truck og Maskin og Mosjøen Kulde og Klimaservice. Det kan synes som grad av nærhet også henspiller på tette kulturelle bånd som utvikles i relasjonen, og ikke bare på hvor hyppig det snakkes sammen i telefon. Det kan videre synes som det er en forskjell i hva som tas opp, hvilken informasjon som deles og om denne er utviklende. For eksempel diskuterer Jensen Industrisøm like mye med Alcoa Mosjøen som flere av de andre bedriftene gjør, uten at dette fører til økning i kundebasen.

Dialogen med Alcoa Mosjøen på produktutvikling mener Brataas i MKK er tettere enn med andre kunder, og at skyldes den nære plasseringen og tette kontakten de har utviklet (Knoben og Oerlemans, 2006). Truck og Maskin, som er fast innenfor verkets område, engasjeres det i på en helt annen måte enn bedriftene som befinner seg utenfor Alcoa Mosjøens porter. En del av strukturen er også adoptert over fra Alcoa Mosjøen i og med at de overtok de tidligere ansatte ved outsourcingen, men Truck og Maskin prøver å ta dette et steg videre for å vise til noe Alcoa Mosjøen kanskje ikke har tenkt på under for eksempel forhandlinger om ny kontrakt.

Det er tydelig at det er utviklet en god kultur mellom samarbeidspartnerne, og at relasjonen har bidratt til å utvikle en forbedringskultur i Truck og Maskin.

Tabell 5-5: Nærhet

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Nærhet	Høy	Middels	Høy	Høy	Middels	Høy	Middels	Lav
DC	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei

Tabell 5-5 viser at graden av nærhet til hjørnesteinsbedriften varierer kraftig mellom SMBene, men at dette ikke korresponderer med graden av avhengighet. Det kan synes som om både geografisk og kuluturell nærhet spiller en stor rolle i å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter gjennom samarbeid. For flere av bedriftene har nærheten mye å si for kunnskapsutvikling, omdømme og nettverk som gir evne og mulighet til å endre sin ressursbase for å øke kundebasen. Alle bedriftene som oppgir høy grad av nærhet har evnet å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter, mens ingen av de som har middels eller lav grad av nærhet har oppnådd det samme.

5.3 Egenskaper i samarbeid

Alle SMBeene, foruten Mosjøen Hotell, scorer relativt høyt totalt på egenskaper som kjennetegner vellykkede samarbeid. Mosjøen Hotell har ikke sitt opphav og drift like sterkt knyttet hjørnesteinsbedriften som de andre, og har av den grunn heller ikke utviklet disse egenskapene. Atlantic Styro kunne vært integrert i Nova Sea, en løsning som ville vært mer lønnsom for Nova Sea. Dette påvirker toveis forpliktelse og den gjensidige avhengigheten i samarbeidet. Alle som har klart å anskaffe nye kunder gjennom eksterne ressursanskaffende kapabiliteter scorer høyt på samtlige egenskaper som kjennetegner et vellykket samarbeid. Seløy Aquaservice er et nyetablert selskap som enda ikke har økt sin kundebase. Likevel oppfyller de alle egenskapene for et vellykket samarbeid, noe som gir gode forutsetninger for å kunne øke sin kundebase i tiden fremover. Det vil videre bli redegjort dypere for de slutninger som er trukket om egenskapene.

5.3.1 Forpliktelse

Porter et al (1974) gjengitt i Mohr og Spekman (1994) sier at forpliktende partnere vil utøve en innsats for at samarbeidet skal bevares. Siden alle SMBene har et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift, eksisterer det i en eller annen form en viss grad av vilje for at samarbeidet skal finne sted. Denne viljens styrke varierer derimot mye fra samarbeid til samarbeid. Olaisen sier han tror Rorbuhotellet hadde vært mer lønnsomt økonomisk dersom det hadde vært stengt to-tre måneder om vinteren, når det er lav-sesong. En årsak til at de holder åpent er at industrien har behov for hotellet. Olaisen fortsetter:

“Jeg tror at i en god relasjon må man også kunne ta noen måneder med tap for å kunne være til stede når det også gir inntekter. De er flinke til å bruke oss, og jeg regner med de bruker oss for det vi er verdt. [...] De setter jo pris på alt man gjør og vi setter jo pris på det de gjør. Så ja, det er nok de som gjør at vi holder på slik vi gjør. Man kan alltid stille spørsmålsteget på om det er det rette, men så lenge vi klarer å utvikle oss på et samfunnsmessig plan synes jeg det er rett å gjøre”.

Nova Sea er også opptatt av å benytte Rorbuhotellet når det er behov for det. Olaisen sier at middagskonseptet de tilbyr på Rorbuhotellet kunne vært annerledes hvis det ikke hadde vært for yrkestrafikken Nova Sea og de andre bedriftene på Lovund genererer. På Vega finnes det et lignende konsept med overnatting og middag. Dagens middag der er en femretters hver eneste dag. Dette er et enklere konsept som er lett å selge, men det faller ikke inn for alle. Fordi yrkestrafikken ikke etterspør et slikt tilbud blir det vanskelig for Rorbuhotellet å bevege seg mot et slikt konsept. Menyene er derfor tilpasset de som reiser mye og som har behov for enklere mat.

Vilje til å utøve en innsats for samarbeidet forekommer også i samarbeidet mellom Lovundskyss og Nova Sea. Olvik sier at ettersom Lovundskyss vokser, har Nova Sea fått mindre betydning i henhold til driften. Likevel har viktigheten av å ha Nova Sea som kunde bestandig vært der, og vil være en kunde de aldri gir slipp på. Nova Sea benytter seg av Lovundskyss foran alternative ferdselsmuligheter, som det offentlige transporttilbudet.

Fordi Nova Sea er Atlantic Styros eneste kunde vil Atlantic Styro naturlig være forpliktet til Nova Sea og utøve en innsats for relasjonen. Strøms betraktninger om at lønnsomheten ville vært større hvis de integrerte emballasjeproduksjonen indikerer at de kanskje ikke nødvendigvis vil forplikte seg til samarbeidet dersom nedgangstider skulle oppstå og kostnader må kuttes for Nova Sea. En fremtidig orientering om å håndtere uforutsette problemer er av den grunn ikke tydelig nok reflektert hos partene, noe som svekker forpliktelsen i samarbeidet. Nova Sea har riktignok ikke integrert emballasjeproduksjonen i sin bedrift enda, derfor er det fortsatt en vilje for å yte innsats for samarbeidet. I tilfellet mellom Seløy Aquaservice og Nova Sea har Nova Sea som følge av økte krav og fokus på

kjernevirksomhet vært med å etablere Seløy Aquaservice. De er opptatt av at selskapet skal vokse og bli lønnsomt, og er med på å gi ressurser og kunnskapsoverføring gjennom samarbeidet slik at dette blir mulig.

Jensen forteller at Jensen Industrisøm er veldig fokusert på å være pliktoppfyllende overfor Alcoa Mosjøen: *“Ringer Alcoa så drar jeg med en gang. Da drar jeg nedover med en gang, så diskuterer vi det hvis de ønsker noe forandret, så tar jeg det med meg nedover også gjør vi det”*. Mikalsen sier det er begrenset hvor involverte Alcoa Mosjøen er i bedriftene de bare kjøper tjenester fra, slik som Jensen Industrisøm. Alcoa Mosjøen står likevel for innkjøp av dukene som Jensen Industrisøm bruker i sin produksjon i tillegg til å gjøre innkjøpsrevisjoner. Dette indikerer interesse for å bevare samarbeidet der partene utøver en innsats for det, som er en egenskap som kjennetegner høy grad av forpliktelse.

Mosjøen Hotell utøver ingen spesielle forpliktelser overfor Alcoa Mosjøen annet enn å ta i mot kunder som har tilknytning til Alcoa og legge inn pris gjennom reisebyrået VIA Egencia. Alcoa Mosjøen har heller ingen spesielle forpliktelser overfor Mosjøen Hotell bortsett fra at de er et alternativ ved behov for overnatting. Graden av forpliktelse er med andre ord lav.

MKKs Tommy Brataas sier bedriften strekker seg langt når de gjør en jobb for Alcoa Mosjøen:

“Jeg tror det er prestisje i det. Når du gjør en stor jobb der for mange millioner og ligger rett på siden av de du jobber mot i mange år, prøver du å gi et veldig fair tilbud, og du prøver å yte maksimalt. Du vil ikke møte de personene du jobber mot på gata og tenke at du har gjort en dårlig jobb og ødelagt forholdet. Det tror jeg blir mer i fokus når man jobber så tett på hverandre”.

På den måten viser de også vilje til å utøve en innsats overfor MKK utover leveransene som preger samarbeidet.

I økonomisk sammenheng betyr Alcoa svært mye for Truck og Maskin, og de strekker seg langt for å oppnå alle målene Alcoa krever. Også i kontraktsforhandlinger strekker Truck og Maskin seg langt for samarbeidet med Alcoa Mosjøen. Båtstrand skildrer:

”Du forhandler med folk som på en måte er ansatt for å drive innkjøp, for å drive forhandlinger. Det er folk som kan det. En liten bedrift som oss, hvor jeg og min far sitter i forhandlinger, og som ikke har vært borti lignende som personen vi forhandler mot. De stiller særs sterkt i slike forhandlingsmøter [...] De er en stor aktør og vet jo at de betyr mye for oss”.

At Truck og Maskin er villige til å strekke seg så langt for å få en kontrakt gir Alcoa Mosjøen en maktfordel overfor mindre bedrifter, sier Båtstrand. Det er fast avsatte møter med agendaer og strukturer hvor de spesielt er grundige på HMS. Alcoa setter tøffe krav til hvordan de jobber, hvilke planer de har og hvilke mål de setter seg. Også på kontraktørenes fagområder og prosesser utfordrer Alcoa mye, ifølge Mikalsen. I tillegg er de opptatt av å utvikle Truck og Maskin slik at de er under kontinuerlig forbedring og kan stille krav tilbake til Alcoa Mosjøen. Det utøves med andre ord en innsats for samarbeidet også fra Alcoa Mosjøens side.

I tillegg til å vise vilje til å utøve en innsats for samarbeidet, må partene i følge Porter et al (1974, gjengitt i Mohr og Spekman, 1994) ha en fremtidsrettet orientering for å kunne håndtere uforutsette problemer i et samarbeid dersom høy grad av forpliktelse skal forekomme. I utbyggingsperioder om sommeren kan Nova Sea hindre Rorbuhotellet i å ivareta den kundemassen de i utgangspunktet lever av. Det har skjedd at hotellet har måttet si nei til turister på grunn av Nova Seas prosjekter på Lovund, noe Olaisen tror kan gi et dårlig signal utad og markedet kan sviktes litt på sikt. Likevel velger han å kalle det et luksusproblem, og prøver å tilpasse seg med å være forsiktig med hva han tar inn av turister basert på aktivitetsnivået på øya. Med andre ord orienterer Rorbuhotellet seg om Nova Seas aktiviteter og håndterer potensielle problemer i samarbeidet gjennom å være forsiktig med hvor mange turister som tas i mot.

Til forskjell fra andre samarbeidspartnere er relasjonen mellom Seløy Aquaservice og Nova Sea tettere ifølge Nordnes. De andre selskapene har ikke eierandel i selskapet, og dersom det oppstår problemer sjekker de pris og betingelser før de sender en forespørsel. Dette er annerledes overfor Nova Sea: *“Hos Nova Sea vet de at med en gang de ringer, så går vi og prøver å gjøre vårt beste. Det gjør vi jo for andre også, men der vet de hva de skal betale. De*

vet hva tjenesten koster. Det blir nesten sånn at det er innen familien”, sier Nordnes. Ved å ha så tette bånd i samarbeidet har partene en fremtidsrettet orientering som kan være med på å håndtere uforutsette problemer.

Alcoa Mosjøen og MKK jobber sammen om produktutvikling. Produktutvikling er en aktivitet som bidrar til å orientere partene i samarbeidet mot å håndtere uforutsette problemer som kan oppstå i fremtiden. I utgangspunktet skulle Båtstrand på dette tidspunktet ha begynt å se etter nye aktører Truck og Maskin kunne selge sine tjenester til. Det har det ikke vært tid til, noe som skyldes de kravene bedriften i enighet med Alcoa Mosjøen har satt seg. Å måtte utsette veksten i nye markeder til fordel for å oppfylle målsettinger for Alcoa indikerer en orientering om å først og fremst håndtere uforutsette problemer i samarbeidet med Alcoa Mosjøen. z

Tabell 5-6: Forpliktelse i samarbeidet

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Forpliktelse	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Moderat	Sterk	Sterk	Svak

Tabell 5-6 viser at de fleste samarbeidene innehar forpliktende partnere. Partene viser vilje til å bevare samarbeidet. Atlantic Styro kunne vært integrert i Nova Sea, en løsning som ville vært mer lønnsom for Nova Sea. Dette har påvirkning på den toveise forpliktelsen.

5.3.2 Koordinasjon

Mohr og Spekman (1994) sier koordinasjon reflekterer oppgavene hver part forventer at den andre skal utføre. Når man vet hva den andre parten forventer at man skal gjøre unngår man at tidsknappe prosesser mislykkes eller at produksjonen stopper. Det er flere måter å oppnå dette på. Nova Sea har eierandel i SMBene som er undersøkt og har plassert egne ansatte i styrene til flere av SMBene. Ved å ha eierandel i SMBen og ansatte plassert i styret er det enklere å kommunisere hva hver part forventer at den andre skal gjøre. Odd Strøm sier at eierskap i SMBene gir Nova Sea bedre kontroll og bruker Rorbuhotellet som eksempel:

“Vi har kunder fra hele verden som kommer hit. Vi har leverandører fra utlandet, som Danmark og Tyskland spesielt når det gjelder industri. Da må vi ha noe å tilby. Det må være gode opplevelser når de kommer hit [...] Vi er helt avhengig av at hotellet har et skikkelig kjøkken og serverer god mat, og vi må vite at det fungerer”.

Jensen Industrisøm har en detaljert kontrakt med Alcoa Mosjøen som avklarer hva hver part kan forvente seg av den andre. Mosjøen Hotell avtaler hvert år en pris Alcoa Mosjøen må betale for overnatting gjennom reisebyrået VIA Egencia. MKK har kontaktpersoner i Alcoa Mosjøen de forholder seg til for å reflektere hvilke forventninger den ene parten har til den andre. Disse kontaktpersonene er ansatte innenfor kjøretøy, kran og vedlikehold. MKK prøver å følge disse opp så tett som mulig, ifølge Brataas: *“Vi vet jo at i sommerperioden når det er varmt er det produkter de har behov for å skifte ut. Da ligger vi gjerne på lager med noe slik at dersom det skulle bli krise kan vi bistå”*. Kontakten er av denne årsaken tettere på innkjøp av komponenter til kjøleanleggene på kjøretøyene eller leveranser av utstyr rett før sommeren, fordi de begynner å forberede seg på varme perioder.

Båtstrand sier at det ikke er noen tvil om hvilke forventninger som ligger til grunn i samarbeidet med Alcoa Mosjøen: *“De vet hva de vil, og de vet hva vi som kontraktør må gjøre fremover for å levere i henhold til den kontrakten vi har”*. I de daglige møtene mellom bedriftene planlegges vedlikehold i forhold til hvilke kjøretøy som burde tas til hvilken tid og forhold i henhold til kostnader.

Foruten de daglige møtene med kontaktpersonen fra Alcoa Mosjøen har Truck og Maskin månedlige statusmøter med teknisk sjef i Alcoa Mosjøen. På disse møtene gjennomgår de hvilke forbedringsaktiviteter som skal igangsettes, status på forbedringsaktiviteter, status på KPIene og HMS-krav.

Stabilitet i usikre omgivelser gir høy grad av koordinasjon i et samarbeid (Pfeffer og Salancik, 1978, gjengitt i Mohr og Spekman, 1994). Geografisk avstand kan være med på å sikre stabilitet i usikre omgivelser da man lettere kan kommunisere med hverandre både formelt og uformelt, i tilfelle noe skulle skje. Olaisen sier for eksempel at deres korte avstand geografisk til Nova Sea gjør det lett å kommunisere dersom det skulle være noe. Atlantic

Styro ligger vegg i vegg med Nova Sea mens Lovundskyss også har sin base på Lovund. Seløy Aquaservice befinner seg i motsetning til de andre ikke på Lovund, men på Herøy. Dette må likevel sies å være geografisk nært da avstandene ikke er store. Som kompensasjon for litt lengre avstander er kommunikasjonen veldig tett mellom bedriftene gjennom telefon og mail.

Gjennom geografisk nærhet styrkes koordinasjonen mellom Jensen Industrisøm og Alcoa Mosjøen. Jensen forklarer: *“Ringer Alcoa og sier at de skal ha en forandring, drar vi med en gang, så får de forandringen. Dersom de skulle ha handlet med Pyrotec eller Kina for eksempel, hadde det ikke bare vært å ringe å høre om de kunne forandre noe”*. Også MKK gir eksempler på hvordan den geografiske nærheten sikrer bedre koordinasjon: *“Hvis et prosjekt skal startes har vi mulighet til å hoppe i bilen og kjøre ned til Alcoa og ta et møte. Vi kan gå inn i hallene og se på kjøretøyet eller kranen som de trenger å få installert et kjøleanlegg på”*. Til sammenligning foregår alt på papir når det kommer til olje- og gassindustrien. Det er gjerne tre-fire ledd før produktet når sluttkunden, hvor et norsk oljeselskap blir solgt til, mens produktet ender opp i for eksempel Saudi-Arabia. MKK vet ofte ikke hvem som er sluttkunden i olje- og gassindustrien. I Alcoa er det to ledd – fra MKK til Alcoa. Truck og Maskin befinner seg innenfor Alcoa Mosjøens porter og er høyt koordinert etter Alcoa Mosjøens drift.

Tabell 5-7: Koordinasjon i samarbeidet

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Koordinasjon	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Svak

Som vi ser i tabell 5-7 har alle SMBene en sterk koordinasjon med hjørnesteinsbedriften, med unntak av Mosjøen Hotell. Koordinasjon oppnås gjennom geografisk nærhet og kommunikasjon, blant annet som følge av eierskap og plassering av ansatte i SMBers styre.

5.3.3 Gjensidig avhengighet

Når bedriftene oppdager at fordelene i samarbeidet er større enn det de kunne oppnådd alene, er gjensidig avhengighet oppnådd (Mohr og Spekman, 1994). Samarbeid mellom bedriftene på Lovund handler ikke bare om å skape et best mulig økonomisk resultat og utvikle egen industri, men også om å bygge et samfunn sammen. Olaisen utdyper:

“Den samfunnsbyggingen har vært sterk fra begynnelsen, og det tror jeg gjenspeiles. Jeg føler den tankegangen har vært videreført til mange andre også. Aquarius, Atlantic Styro og alle de andre har litt den samme tankegangen. Det er ikke hele tiden egen vinning, men det å skape samfunnet her”.

Om vinteren tror Olaisen at Nova Sea står for 70-80% av omsetningen gjennom etterspørselen på rom grunnet møtevirksomhet og vedlikehold av maskinparken. Strøm ønsker at bedriftene skal ha Nova Sea som et fundament, men at de er i stand til å utvikle selskapene til noe mer. Dette mener han Rorbuhotellet har klart. Nova Sea har et overnatting- og bespisningstilbud til sine reisende som er bedre enn de selv klarer å tilby alene. Partene må derfor sies å være gjensidig avhengige av hverandre i samarbeidet

Nova Sea anses ikke som en et hinder, men heller en sikkerhetsline for Lovundskyss. Olvik sier relasjonen preges av gjensidig avhengighet, men påpeker at Lovundskyss er mer avhengig av Nova Sea enn motsatt:

“Dersom Lovundskyss ryker, blir solgt eller endrer strategi, kjøper jo bare Nova Sea en båt og ansetter en mann som kan kjøre den. Det er jo ikke verre enn som så. Men Nova Sea ser jo det at dersom de skulle hatt en eller to mann som gikk og ventet på at noen skulle ut og reise, hadde det kostet mye mer enn det gjør i dag”.

Kostnadene det innebærer å ha sjåfører som venter på at noen skal reise, slik Olvik beskriver, sier noe om hvordan den gjensidige avhengigheten preger samarbeidet. Høy tredjeparts aktivitet har effektivisert driften og gjort Lovundskyss mer uavhengig av Nova Sea. Av denne grunn er tjenestene de tilbyr Nova Sea bedre enn hva Nova Sea kunne oppnådd alene, som gjør at partene er gjensidig avhengige av hverandre.

Atlantic Styro har ingen tredjeparts aktivitet. Nova Sea vil på grunn av dekningsbidraget som legges på i innkjøp av emballasje oppnå større fordeler ved å integrere produksjonen i egen bedrift. Dette gjør at bare Atlantic Styro i større grad opplever fordeler av samarbeidet, som ikke er preget av gjensidig avhengighet.

For at Seløy Aquaservice skal bli i stand til å utvikle seg, skaffer de fordeler gjennom erfaringen fra Nova Sea. I og med at Nova Sea har vært med å starte Seløy Aquaservice sammen med Seløy Holding, føler Nordnes at selskapene har kommet nærmere hverandre. Dette anser han også som en stor fordel. *“Hadde ikke vi hatt Nova Sea som veldig stor kunde som har gjort at vi kunne spesialisert oss på dette hadde vi på langt nær kunnet bli så gode som vi etterhvert har blitt”*. sier Nordnes. Fordelene av samarbeidet er større enn hver part kunne oppnådd alene, som gjør partene gjensidig avhengige av hverandre.

Det er stor variasjon i hvor mange av Mosjøen Hotells kunder som er tilknyttet aktiviteter med Alcoa Mosjøen. Andelen Alcoa Mosjøen har utgjort har holdt seg stabil stort sett hele tiden. Da anodefabrikken ble bygget merket Bergrem at det ga ringvirkninger for hotellet: *“Det var jo ei stund vi hadde over en million i overskudd og da var de her mer. Det var da de bygde anodefabrikken. De vær på hælene tidsmessig, kjørte inn masse folk, brakkeriggene var fulle av folk og de leide seg inn her til brukbar pris”*. I Mosjøen finnes det flere hoteller, og Bergrem sier han vet Fru Haugans benyttes av Alcoa Mosjøen. Alcoa Mosjøen har behov for overnatting i henhold til yrkestrafikk, men har flere alternativer å velge mellom i Mosjøen. I dette tilfellet er ikke samarbeidet utviklende, og det tilfører ikke ressurser eller kapabiliteter noen av bedriftene i utgangspunktet ikke besitter. Begge bedriftene har andre alternativer til det samarbeidet tilfører hverandres drift, og den gjensidige avhengigheten er derfor av lav grad.

Jensen ser ingen ulemper med å samarbeide med Alcoa Mosjøen, og sier de er ryggraden og representerer en trygghet for bedriften:

“Jeg har sagt at det nesten må skje noe spesielt her i Vefsn med Alcoa dersom de plutselig skulle stoppe eller legger ned noe. Ellers er det nesten slik at du kan si 1. januar hvordan det skal bli 31. desember. [...] På alle de årene jeg har drevet, tror jeg at jeg en gang har måttet

permittere folk i systuen på grunn av reduksjon på Alcoa. Men det tror jeg var så lenge siden at det ikke var Alcoa engang [...] Kontrakter ligger jo der i bunn, hvis det skulle skje noe. Men vi arbeider ut fra at det ikke skjer noe. Dermed kommer den dialogen man har med at man kan gå opp dit, banke på døren og snakke med dem om å ha et samarbeid”.

Jensen sier at hans bedrift ikke hadde eksistert hvis det ikke var for Alcoa Mosjøen. Han sier også at dersom Alcoa Mosjøen legger ned, blir det stille hos Jensen Industrisøm også. Jensen Industrisøm er helt avhengig av Alcoa Mosjøen for driftens eksistens. Det kan diskuteres hvorvidt fordelene av samarbeidet er større enn hva Alcoa Mosjøen kunne klart alene. Manglende tredjeparts aktivitet gjør at Jensen Industrisøm egentlig kun mottar et påslag på kostpris som er mindre lønnsomt for Alcoa Mosjøen enn hvis de hadde integrert produksjonen i sin drift. Samarbeidet er ikke utviklende for Alcoa Mosjøen bortsett fra produktet samarbeidet tilfører. Vi kan derfor ikke kalle samarbeidet gjensidig avhengig i nevneverdig grad.

Mikalsen tror MKK er den første bedriften med utspring fra Alcoa Mosjøen som gjennom opparbeidelse av tredjeparts aktivitet ikke er avhengig av Alcoa Mosjøen som kunde for å overleve. Tredjeparts aktivitet gjør at fordelene som kommer av samarbeidet er større enn hva den enkelte kunne oppnådd alene, som gjør relasjonen preget av gjensidig avhengighet.

Alcoa Mosjøen får gjennom Truck og Maskin en leverandør som sikrer drift og vedlikehold av alle kjøretøy innenfor deres porter. Ved å stille tøffe krav oppnår de også en leverandør som kontinuerlig er i forbedring i sine leveranser. Truck og Maskin øker sine kunnskaper og ferdigheter som gjør dem rustet til å påta seg lignende jobber andre steder gjennom kravene som stilles av Alcoa Mosjøen. I tillegg kan de gjennom kontinuerlig forbedring og kunnskapsøkning stille krav tilbake til Alcoa Mosjøen, noe Mikalsen ønsker:

”Det er ikke bare slik at vi bare skal stille krav til de. Vi ønsker at de skal pushe oss videre. Det er en vinn-vinn-sak når du tenker på utvikling og samfunn.[...] Når vi setter opp kontrakter, skal det være slik at man flytter grensen”.

Truck og Maskin trekkes frem som et eksempel. Utfordringer med vedlikeholdskonsepter er at man har en stor andel brukerpåvirkede kostnader. Under kontraktsforhandlingene ble det lagt føringer på at Truck og Maskin skulle trene og lære opp Alcoa Mosjøens ansatte og standardisere arbeidspraksisen. Dersom det etterpå skulle vise seg at retningslinjene ikke blir fulgt, ble det lagt inn straffemekanismer overfor Alcoa Mosjøen som kompensasjon. Begge parter oppnår fordeler som er større enn hva man kunne oppnådd alene gjennom samarbeidet. Relasjonen er utviklende og tilfører ressurser og kapabiliteter som partene i utgangspunktet ikke besitter.

Tabell 5-8: Gjensidig avhengighet i samarbeidet

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Gjensidig avhengighet	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Svak	Sterk	Svak	Svak

Tabell 5-8 illustrerer at alle bedriftene som har økt sin kundebase har en sterk grad av gjensidig avhengighet i samarbeidet med hjørnesteinsbedriften, mens de som ikke har økt kundebasen varierer mer. Avhengigheten til hjørnesteinsbedriften korresponderer ikke med graden av gjensidig avhengigheten.

5.3.4 Tillit

Tilliten er sterk mellom samtlige caser i denne studien. Enten foreligger det en formell kontrakt, kontroll gjennom eierskap eller tiltro til hverandres intensjoner om å ønske hverandre godt og oppfylle forpliktelsene overfor den andre. Tillitt til at intensjonene er gode, at det er et gjensidig ønske om at de felles interessene er betydningsfulle for både SMBen og hjørnesteinsbedriften er grunnleggende for å sikre et godt forhold (Perez et al, 2012). Dersom en SMB skal utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter og øke sin kundebase, må partene kunne stole på hverandres troverdighet for å utvikle et godt samarbeid.

Becerra et al. (2008) referert i Perez et al (2012) poengterer at hvordan man ser på partnerens troverdighet er positivt assosiert med villigheten til å ta sjanser fordi tillitt minimerer sjansen for opportuniste. Rorbuhotellet har ingen formell kontrakt med Nova Sea. Lovundskyss og

Atlantic Styro har tidligere hatt kontrakter med Nova Sea, men disse vektlegges ikke i dagens samarbeid. I disse tilfellene er de relasjonelle båndene tette og Nova Sea har eierskap i SMBene. Eierandel gir Nova Sea kontroll i selskapene, og øker troverdigheten mellom partene. SMBene får bekreftet at de felles interessene er betydningsfulle for begge parter. Nova Seas samarbeid med Seløy Aquaservice er tuftet på både eierskap og formelle kontrakter. Avtaler mellom selskapene for hvordan ting skal foregå, som fakturering og rapportering, er kontraktfestet. Nova Sea stiller krav om hvordan de vil ha alt sammen, sier Nordnes. Dette synes Nordnes er bra. Dersom det skulle skje ett eller annet har de kontrakter og avtaleverk som en forankret trygghet.

Brataas sier at MKK har mange sterke personlige relasjoner til Alcoa Mosjøen. Dette tror han skyldes at grunnleggerne tidligere jobbet i smelteverket og er kontaktpersoner de har kommunisert med i mange år. *“Det gjør jo at forholdet blir bra, så lenge vi leverer et bra produkt vel og merke”*, poengterer Brataas. Ved oppstart av nye prosjekter synes MKK det er forskjell på hvordan de kommuniserer og fungerer sammen med Alcoa Mosjøen sammenlignet med de andre kundene. Hos en del andre verk skal tilbudet inn, vurderes, sendes videre og søkes om penger til. Denne prosessen tar tid og de vet ikke når det blir godkjent. MKK har ti uker leveringstid på komponentene som brukes. Dette gjør at det gjerne går et halvt år før man starter prosjektet. Dette er annerledes i Mosjøen der prosessen går mye raskere. Brataas tror det har med å gjøre at prosjektlederne stoler på produktene og bedriftens kompetanse, som gjør at mellomleddene fjernes

Institusjonell tillitt baseres på at det er mulig å kontraktsfeste eller ha en legal ramme rundt flere forhold i et samarbeid. (Dekker, 2004). Kontrakten gjør at partene føler trygghet for at ansvarsområdet hver bedrift har påtatt seg vil utføres med tilfredsstillende resultat. Blomqvist et al (2005) beskriver selve prosessen med å utforme kontrakt som noe som skapte tillitt til motparten og som bygde positive relasjonelle erfaringer, i tillegg til at det avklarte forventinger. Forretningsforbindelsen mellom Jensen Industrisøm og Alcoa Mosjøen er regulert av en kontrakt. Denne ble forhandlet frem fordi begge parter ønsket det. Kontrakten løper helt til noen sier den opp. Ifølge Jensen er den detaljert, særlig de siste årene siden Alcoasystemet kom inn.

Kontraktene mellom Truck og Maskin og Alcoa Mosjøen har en varighet på tre år. Mikalsen sier tre år ikke er lang tid på en stor kontrakt, og forstår det dersom noen kontraktører er misfornøyde med dette. Likevel er det ifølge Mikalsen en grunn til dette: ”Hvis det er tre år, så mener vi faktisk at vi har et vindu på tre år på å gjøre en omstilling, og de skal skjønne at de må prestere sammen med oss”. Kontraktsforhandlingene beskrives av Båtstrand som tøffe, der Alcoa har et helt apparat med forhandlere som møter Båtstrand og hans far rundt bordet. Han sier også at Alcoa Mosjøen er bevisst deres betydning for bedriften, og at Truck og Maskin strekker seg langt for kontrakten. Båtstrand oppfatter det slik at Alcoa Mosjøen er opptatt av at Truck og Maskin skal lykkes og at de hjelper dem med å lykkes. Truck og Maskin har en kontaktperson fra Alcoa som er sterkt involvert i planene som legges i bedriften. Denne kontaktpersonen er også til hjelp dersom det er noe Truck og Maskin lurer på. Relasjonen til denne personen omtales som essensiell for å lykkes i den grad de har gjort, ifølge Båtstrand. Representanten fra Alcoa Mosjøen er innom vedlikeholdsbedriften fem til ti ganger daglig.

Tabell 5-9: Tillit i samarbeidet

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Tillit	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk

Tabell 5-9 viser at det er en sterk grad av tillit mellom samtlige SMBer og hjørnesteinsbedriftene. Dersom bedriftene skal utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter er tillit viktig for å kunne dele kunnskap, utvikle nettverk og styrke omdømmet til SMBene og for å utvikle nære relasjoner.

5.4 Kommunikasjonsatferd

Kommunikasjonsatferden har kritisk betydning for hvor godt samarbeidet mellom SMBene og hjørnesteinsbedriftene er, og derav hvorvidt SMBene kan øke kundebasen gjennom utvikling av eksterne ressursanskaffende kapabiliteter. I denne undersøkelsen skiller Mosjøen Hotell seg ut ved at de ikke har noen direkte form for kommunikasjon med Alcoa Mosjøen. Bergrem

mener dette ikke er nødvendig: “Vi har ganske god direktekontakt med gjestene, i og med at vi er så små. Er det et eller annet fanger vi det opp”.

Kvalitetsaspektet i samarbeidene er den eneste adferden som viser seg å være felles for SMBene som har utviklet nye kundeforhold. For øvrig scorer tre av fire som øker kundebasen høyt på samtlige kategorier for god kommunikasjonsatferd. Igjen viser det seg at nyetablerte Seløy Aquaservice har utviklet også gode egenskaper kommunikasjonsmessig, noe som gir grunnlag for utvikling av dynamiske kapabiliteter for å øke sin kundebase med tiden. Hver indikator som påvirker kommunikasjonsatferden vil videre bli drøftet i de ulike samarbeidene.

5.4.1 Kvalitet

Kvalitet innebærer at informasjonen er tidsriktig, presis og relevant. (Mohr og Spekman, 1994). Gjennom eierskap og representasjon i styrene til Rorbuhotellet, Lovundskyss og Seløy Aquaservice sørger Nova Sea for å være godt representert der overordnede rapporteringer forekommer og beslutninger fattes. Kvaliteten i kommunikasjonsatferden i disse samarbeidene vil vær høy da styremøter og generalforsamlinger gir kritisk, tidsriktig, presis og relevant informasjon til begge parter i samarbeidet. Kommunikasjonen mellom Atlantic Styro og Nova Sea omfatter møter i blant med dagsaktuelle tema og problemstillinger, mest på produktbehov. Jensen Industrisøm og Truck og Maskin har detaljerte kontrakter med Alcoa Mosjøen. Kontraktene regulerer samarbeidet som sørger for at informasjonsflyten er tidsriktig, presis og relevant. I tillegg har de kontakt utenom dette dersom informasjon utover kontraktene skal kommuniseres. MKK utveksler informasjon med Alcoa Mosjøen som omhandler innkjøp av komponenter eller leveranser av utstyr. At kontaktpersonene i Alcoa Mosjøen er ansatte innen kjøretøy, kran og vedlikehold åpner mulighetene for kvalitet i informasjonsflyten.

Tabell 5-10: Kvalitet i kommunikasjon

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Kvalitet	Høy	Høy	Høy	Høy	Høy	Høy	Høy	Lav

I tabell 5-10 ser vi at kvaliteten på informasjonen som deles er høy i alle relasjonene mellom SMBene og hjørnesteinsbedriftene, med unntak av Mosjøen Hotell. Det kommuniseres litt ulikt, men informasjon er likevel tidsriktig, presis og relevant.

5.4.2 Omfang

Graden av kritisk og privat informasjon som kommuniseres mellom partene betegner omfanget av informasjonsdelingen i et samarbeid (Mohr og Spekman, 1994). Rorbuhotellet, Lovundskyss, Atlantic Styro og Truck og Maskin må sies å ha stort omfang i informasjonsutvekslingen med hjørnesteinsbedriften. Nova Sea har egne ansatte i de tre nevnte bedriftene, mens Truck og Maskin befinner seg innenfor Alcoa Mosjøens porter, noe som gjør at de kommer tett på hverandre og deler kritisk og privat informasjon. Nova Sea er eneste kunde for Atlantic Styro og ligger vegg i vegg, noe som gjør at kritisk informasjon lett kan kommuniseres. Alcoa Mosjøen kommuniserer ikke kritisk og privat informasjon i like stor grad med selskaper som Jensen Industrisøm og MKK da disse befinner seg utenfor portene.

Kommunikasjonen i det daglige er enkel og uformell mellom Rorbuhotellet og Nova Sea dersom det er behov for dialog. Avstandene og forholdene gjør at tilgjengeligheten til hverandre er god. Det samme er tilfelle mellom Lovundskyss og Nova Sea.

Kommunikasjonen til daglig er uformelle samtaler. På Bjørn Olviks nabokontor sitter administrerende direktør i Nova Sea, som gjør at kommunikasjonsformen blir uformell. Produksjonssjefen i Atlantic Styro er ofte i dialog med Nova Seas slakteri. Møtene kan være både formelle og uformelle. Pettersen anslår at de omtrentlig er i kontakt med Nova Seas slakteri en gang i uken. Kommunikasjonen mellom Seløy Aquaservice og Nova Sea er tett. Det holdes møter ganske ofte og mange telefonsamtaler i løpet av dagen. Nordnes utdyper: *“Alt som heter dagrapporter, alt som skjer på fartøyene blir rapportert direkte inn til kundene våre.[...] Tilbakemeldingene er jo mange flere til Nova Sea-systemet enn til noen andre”*.

Jensen er i daglig kontakt med Alcoa Mosjøen, og anslår at han er omtrent to ganger om dagen inne på verket og prater med folk dersom det er noe som må gjøres. Som regel er det ingeniørene i støperiet kontakten forløper seg med, men Jensen har også kontakt med ansatte i elektrolysen fordi han har jobbet der og kjenner flere av dem. MKK er på generelt grunnlag i

ukentlig kontakt med Alcoa Mosjøen. Alcoa Mosjøen og Truck og Maskin er tett på hverandre i og med at de har flere daglige møter i tillegg til de månedlige og kvartalsvise. Alcoa Mosjøen balanserer bevisst den formelle og uformelle kommunikasjonen med sine leverandører innenfor portene. Under kvartalsmøter er det ganske formelt, hvor Mikalsen sier han forholder seg til en avtale og klare resultater i forhold til definerte mål.

Tabell 5-11: Omfang i kommunikasjon

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Omfang	Høy	Høy	Høy	Lav	Høy	Høy	Lav	Lav

Tabell 5-11 viser at omfanget av informasjonsdelingen er høy mellom de fleste av SMBene og hjørnesteinsbedriftene. Likevel ser vi at de som har høy grad av avhengighet generelt sett synes å ha en høyere grad av deling av kritisk og privat kommunikasjon mellom partene. Dette er ikke unaturlig, fordi de i noen tilfeller står for en svært stor del av omsetningen til SMBen, mens de i andre tilfeller er så dypt involvert i hverandres prosesser at det må være en omfattende informasjonsdeling. Tre av fire bedrifter som oppnår økt kundebase har høy grad av omfang på informasjonsdelingen.

5.4.3 Deltakelse

Gjennom deltakelse får partene kunnskap om hverandres drift, som gjør dem i stand til å operere uavhengig for å bevare samarbeidet (Mohr og Spekman, 1994). Igjen påvirker eierskapet og den geografiske nærheten graden av kommunikasjonsatferden mellom Lovund-casene. Eierandel og kontroll i selskapene, i tillegg til den uformelle kommunikasjonen som forekommer på Lovund, gjør at Nova Sea og SMBene skaffer seg høy kunnskap om hverandre. Nordnes sier Seløy Aquaservice aldri gjør noe for Nova Sea uten at de har hatt kontakt med driftslederen på anlegget. Nordnes forteller videre at Nova Seas kvalitetssystem tilsier at det skal gjøres evalueringer av de tjenester som utføres og de systemer selskapet har.

De ansatte i Jensen Industrisøm har ikke vært inne hos Alcoa Mosjøen for å skaffe seg et bilde av deres drift og behov. Jensen påpeker at de ansatte ønsker dette, men at det ikke har

blitt gjort noe konkret. Han tror at dersom de hadde hatt en dialog om det hadde de nok fått lov til å komme inn og se hvordan produktene fungerer i praksis. Hverken Jensen Industrisøm eller MKK befinner seg innenfor Alcoa Mosjøens område, noe som gjør at SMBene og Alcoa Mosjøen ikke nødvendigvis har høy gjensidig kunnskap om hverandres drift. Deltakelse i hverandres drift er veldig tett i samarbeidet mellom Truck og Maskin og Alcoa Mosjøen. Hyppig møtevirksomhet og involvering i hverandres drift sørger for dette.

Tabell 5-12: Deltakelse i hverandres drift

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet			Lav avhengighet	Høy avhengighet			Lav avhengighet
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Deltakelse	Høy	Høy	Høy	Lav	Høy	Høy	Lav	Lav

I tabell 5-12 ser vi at graden av deltakelse er høy mellom de fleste av SMBene og hjørnesteinsbedriftene. Likevel ser vi at de som har høy grad av avhengighet generelt sett synes å ha en høyere grad av gjensidig kunnskap om hverandres drift med hjørnesteinsbedriftene. Det skyldes både eierskapsstrukturen på Lovund og at en av to bedrifter med høy avhengighet i Mosjøen befinner seg på Alcoa Mosjøens område. De har også ett generelt tett samarbeid hvor det utvikles dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter. Tre av fire bedrifter som oppnår økt kundebase har høy grad av deltakelse.

5.5 Komparativ analyse av Mosjøen-konteksten og Lovund-konteksten

Mosjøen og Lovund er to ulike lokalsamfunn og deres hjørnesteinsbedrifter (og leverandører) tilhører ulike bransjer. Det kan være forskjeller mellom casene og hjørnesteinsbedriftenes strategi som forklarer om SMBene får økt sin kundebase. Vi ønsker derfor å sammenlikne hvordan samarbeidet mellom SMBene og hjørnesteinsbedriftene på Lovund og i Mosjøen fungerer, om det utvikles dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter og om det er en økning i kundebasen til SMBene.

5.5.1 Økt kundebase

Med unntak av Mosjøen hotell og Atlantic Styro ønsker alle SMBene å få flere kunder. Også hjørnesteinsbedriftene er samstemte i at det er viktig for dem at samarbeidspartnerne lykkes i

å oppnå stor tredjepartsaktivitet. Odd Strøm forteller at de har en ambisjon om å ikke utgjøre mer en halvparten av SMBenes omsetning. Også Eivind Mikalsen er tydelig på at det ikke er interessant for dem dersom SMBene ikke lykkes, for da er kostnaden ved å ikke ha en helintegrert verdikjede større enn fordelene.

To av bedriftene, Lovund Rorbuhotell og Truck og Maskin bekrefter at relasjonen hemmer dem i jakten på nye kunder. Truck og Maskin opplever kundeforholdet som så krevende å ivareta at det både kan kvalifisere dem til å få nye kunder (Perez et al, 2012), og samtidig gjør at de for øyeblikket må få bedre kontroll på tjenestene de leverer før de går videre. Lovund Rorbuhotell opplever at relasjonen tilsier at de må være forsiktige med booking slik at de har kapasitet tilgjengelig for Nova Sea. Begge bedriftene mener likevel at fordelene er større enn ulempene ved samarbeidet.

5.5.2 Utvikling av dynamiske kapabiliteter

Når det gjelder arbeidsform og måten det eventuelt utvikles dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter, er det nyttig å sammenlikne hva som er likheter og ulikheter mellom de to lokalsamfunnene vi studerer. Mosjøen Hotell viste seg å være en rent forretningsmessig rammeavtale som regulerte pris dersom Alcoa Mosjøen benyttet hotellet og er således ikke en aktiv del av denne analysen.

Den fremste likheten i utviklingen av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter handler om hvordan relasjonen benyttes til kompetanseutvikling. Alle SMBene opplever at hjørnesteinsbedriften stiller tøffe krav. Det varierer noe i hvilken form dette gjøres. Mens Alcoa Mosjøen benytter detaljerte kontrakter og ulik grad av revisjon og oppfølging, vil Nova Sea i større grad bruke sin styrerepresentasjon til å fremme kvalitetskrav. Rorbuhotellet forteller om forslag og tilbakemelding på restaurantdelen, mens Seløy Aquaservice oppgir at kravene er tøffe og utvikler spesialisert kompetanse som øker kunnskapsnivået. I Mosjøen forteller Truck og Maskin om tett oppfølging, detaljerte og tøffe krav, mens Jensen Industrisøms poser har vært underlagt en revisjon.

En annen likhet, som jo er implisitt i problemstillingen, er at det er stor grad av geografisk nærhet mellom hjørnesteinsbedriftene og de små og mellomstore bedriftene. Dette er ikke

uten betydning. Siden det også er en mulighet for at en relasjon til en hjørnesteinsbedrift kan hemme evnen til ekstern ressursanskaffelse og vekst, vil SMBene ha interesse av elementer som kan minske de negative konsekvensene av asymmetri. Et element er at stor grad av teknologisk, geografisk og kulturell nærhet kan minske sjansene for at den største parten opptrer på en måte som ikke tjener SMBens interesser, og det vil også kunne føre til at SMBene henter mer ut av relasjonen (Knoben og Oerlemans, 2006). Dette er tydelig i måten Alcoa Mosjøen forholder seg til sine kontraktører på. De som får tette oppfølging, og gjennom det størst mulighet til å tilegne seg ferdigheter og kunnskap, er de bedriftene som befinner seg innenfor portene deres.

Vel så sterkt som geografisk nærhet er kulturell nærhet. Kunnskap som deles, ferdigheter som læres og kultur som utvikles i fellesskap har det til felles at det utvikles mellom mennesker og ikke strukturer alene. Selv om det er utviklet på ulike måter er det tydelig at både Alcoa Mosjøen og Nova Sea har bidratt til å overføre kultur til sine samarbeidsbedrifter. Enten det er fokus på kvalitet, presisjon og HMS i Mosjøen eller en kultur for samfunnsansvar og samfunnsutvikling (Nova Sea), så bidrar dette til at ulikhet bygges ned og risikoen for at relasjonen skal være hemmende kan reduseres.

Tilgang på ressurser er en av de vanligste, og viktigste, årsakene til at et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift kan være attraktivt for en SMB. Det ressursbaserte synet forutsetter at ressurstilgang og utvikling av kapabiliteter er grunnlaget for konkurransefortrinn og vekst (Barney, 1991). SMBer som ikke har spesielt god tilgang på kapital og kredibilitet kan søke å få tilgang på dette, direkte eller indirekte, gjennom relasjonen til en hjørnesteinsbedriften. På Lovund har Nova Sea valgt å gå aktivt inn på eiersiden i de fleste bedriftene fra starten av. De har også tilført selskapene kapital. Et godt eksempel på dette er Lovundskyss. De springer ut fra skyssvirksomhet som Nova Sea opprinnelig hadde ansvaret for selv. Men, som både Olvik og Strøm påpekte, ønsket gründeren av Nova Sea å legge til rette for at folk skulle kunne starte for seg selv, og la litt kapital på bordet. Også Lovund Rorbuhotell og Seløy Aquaservice har styrerepresentasjon fra eierne til Nova Sea eller fra selskapet selv. Dette fremstår som viktig ressursoverførsel. Odd Strøm legger i tillegg vekt på at det gir dem en

mulighet til å bidra med kunnskap og ferdigheter innen styrearbeid, strategisk tenkning og økonomistyring.

I Mosjøen har utgangspunktet vært et annet. Der har virksomheten vært gjennom flere store omstillingsperioder og fokuset på kostnadskontroll og kostnadskutt er stort. Etableringen av SMBene vi har undersøkt er, med unntak av hotellet, startet av tidligere ansatte ved Alcoa Mosjøen. De varer og tjenester som de i dag leverer til Alcoa Mosjøen ble tidligere håndtert internt. Alcoa Mosjøen har ikke stilt med kapital og har ikke sittet i noen av styrene, men har lånt ut et kontorlokale til Mosjøen og omegn næringsforening, som Jensen Industrisøm og Mosjøen Kulde og Klimaservice benyttet tidlig i bedriftens liv. De har også lagt til rette for en virksomhetsovertagelse av vedlikeholdet til Truck og Maskin, med leiekontrakt på lokaler, ansatte og utstyr. Jensen Industrisøm på sin side har tilgang til Alcoa Mosjøens varelager og får benytte deres innkjøpsrabatter.

Strategien for involvering er både ulik og lik. Alcoa Mosjøen legger sterkere vekt på formelle, fastsatte kontrakter og rutiner, har stilt med noen ressurser, men ikke med kapital og ledelse. Nova Sea har i større grad bidratt med kapital og deltar i ledelsen av selskapene. En viktig evne innen ekstern ressursanskaffelseskapabiliteter er evnen til å fatte gode strategiske valg knyttet til hvilke ressurser det søkes for å endre ressursbasen. Nova Sea bidrar her direkte inn i noen av bedriftene. Gjennom den tette dialogen med ledelsen i Seløy Aquaservice og arbeidet i styret bidrar Nova Sea med viktige ferdigheter og kunnskap innen ressursanskaffelse og de stiller med ressurser direkte. Også gjennom utvikling av kompetanse på Nordland Fylkeskommunes anbud har det åpnet seg mulighet for ekstern ressursanskaffelse, fordi Lovundskyss her kun trenger å stå for drift og ikke finansiering og anskaffelse av fartøyet. Anbud er komplisert og Olvik bidrar dermed både strategisk, praktisk og i utvikling av de ansattes kompetanse på området. I Mosjøen gjøres dette mer indirekte. Et eksempel på det er at Alcoa Mosjøens strategier og fremtidsvisjoner er tilgjengelig for bedrifter de har et tett samarbeid med. På den måten har bransjens standard og en mulig fremtidig utvikling blitt et av satsingsområdene også til Truck og Maskin, som har gått ut i markedet og skaffet seg ny kompetanse for å være klare til en omstilling de ennå ikke kjenner omfang eller tid på.

5.5.3 Egenskaper i samarbeidet

Både på Lovund og i Mosjøen er alle SMBene opptatt av å tilfredsstille hjørnesteinsbedriften. Atlantic Styro, Seløy Aquaservice og Jensen Industrisøm, som alle har opp mot 100% av sin omsetning tilknyttet hjørnesteinen direkte, vil naturligvis være forpliktet overfor hjørnesteinsbedriften da den utgjør eksistensgrunnlaget. Likevel er det slik at bedrifter med betydelig mindre andel av sin omsetning direkte tilknyttet hjørnesteinsbedriften, som eksempelvis Lovundskyss og MKK, anser hjørnesteinsbedriften som en ryggrad og sikkerhetsline det ligger prestisje i å jobbe for. De vil derfor alltid bevare samarbeidet og falle tilbake til det i nedgangstider.

Bortsett fra Mosjøen Hotell kan man koble samtlige SMBers oppstart som utspring, direkte eller indirekte, fra et behov som oppsto fra hjørnesteinsbedriften: Lovundskyss var i utgangspunktet skyssbåt for Nova Seas pendlere; Seløy Aquaservice ble etablert som følge av fokus på kjerneaktiviteter og økte bransjekrav hos Nova Sea; Truck og Maskin, Jensen Industrisøm og MKKs grunnleggere jobbet hos Alcoa Mosjøen før de startet egne bedrifter med tjenester rettet mot Alcoa Mosjøen. Denne tette koblingen mellom hjørnesteinsbedriftens behov og SMBenes etableringsgrunnlag ser ut til å ha skapt en forpliktelse overfor hjørnesteinsbedriftene i SMBene der viljen til å utøve en innsats for samarbeidet er sterk. I tillegg eksisterer det en orientering for å håndtere utfordringer og problemer i fremtiden er tilstede (Porter et al, 1974, gjengitt i Mohr og Spekman, 1994).

Samtlige SMBer i denne undersøkelsen hadde geografisk beliggenhet nær hjørnesteinsbedriften. Den geografiske nærheten gjør at bedriftene som samarbeider har mulighet til å koordinere sine aktiviteter bedre. For å unngå at tidsknappe prosesser mislykkes eller at produksjonen stopper velger Nova Sea å plassere representanter i styre og stell i SMBene. Salgssjef i Nova Sea er styreleder i Lovundskyss, økonomisjefen sitter i Seløy Aquaservices styre mens største eier av Nova Sea er representert i Rorbuhotellets styre og har eierpost i Atlantic Styros eierselskap. Nova Sea har også eierandel i henholdsvis Rorbuhotellet, Lovundskyss og Seløy Aquaservice, noe som gjør koordinasjon av hvilke oppgaver som forventes utført mellom samarbeidspartene lettere. Alcoa Mosjøen har hverken eierandeler eller representanter i SMBenes styre. De er i gjengjeld veldig tydelige i krav som

settes til deres samarbeidspartnere og konkurranseutsetter tjenestene de har behov for på varierende kontraktlengder. Nova Sea konkurranseutsetter ikke disse tjenestene og er bevisst risikoen det innebærer, sier Strøm. De satser på en langsiktig relasjon med tette bånd til SMBene som skal være vond å bryte.

Samarbeidet mellom SMBene og hjørnesteinsbedriftene inneholder i alle tilfeller tilførsler av ressurser hver bedrift i utgangspunktet ikke besitter selv i form av tjenester/produkter og betaling. Med andre ord har hjørnesteinsbedriftene et behov som dekkes av SMBene. I både Mosjøen og på Lovund er SMBene mer avhengig av hjørnesteinsbedriftene enn motsatt, som gjør relasjonen asymmetrisk mellom samarbeidspartnerne. Dersom Nova Sea eller Alcoa Mosjøen kutter samarbeidet med en av SMBene, vil det ramme SMBene hardest fordi hjørnesteinsbedriftene har kapitalen og kan velge nye alternativer uten at det utgjør en trussel for dens eksistens. Dersom SMBene klarer å utvikle tredjeparts aktivitet som gjør dem mer uavhengige av hjørnesteinsbedriftene, vil det være med på å ytterligere forsterke fordelene hver part oppnår, noe som gir fordeler større enn hver av partene klarer å oppnå alene. Det varierer i begge kontekstene hvorvidt SMBene har klart dette eller ikke.

I nesten alle samarbeid som ble undersøkt i denne oppgaven fantes det kontrakter mellom hjørnesteinsbedriftene og SMBene. Vektleggelsen av kontraktene er derimot forskjellig. På Lovund var kontraktene noe som lå til grunn i samarbeidet, men som ikke nødvendigvis ble vektlagt i den daglige praksisen. SMBene tilknyttet Alcoa Mosjøen hadde derimot detaljerte kontrakter som er styrende for mye av den daglige driften. Av kontraktsform har Alcoa Mosjøen prøvd det meste, fra fullservicekontrakter, rene timeskjøp, kjøp av ”hoder og hender”, til fastpriser, botmekanismer og KPIer (Key Performance Indicators) hvor det har foreligget klare forpliktelser på forbedringer på definerte KPIer. I dag kjører de forskjellige kontraktskonsepter fra disiplin til disiplin. Forskjellene i vektleggingen av kontrakter i den daglige driften i Mosjøen og på Lovund kan mulig forklare ved at Nova Sea er involvert på eiersiden i SMBene som ble undersøkt. Ved å ha påvirkningskraft i styret kan man lettere ha troen på at SMBene vil oppfylle sine forpliktelser i samarbeidet. Siden Alcoa Mosjøen ikke har denne påvirkningen i SMBenes styre er det naturlig å forsikre seg at SMBene oppfyller sine forpliktelser gjennom kontrakter.

5.5.4 Kommunikasjons-atferd

Lovund er et lite øysamfunn på kysten mens Mosjøen er en by på fastlandet. I et lite samfunn som Lovund vil det, på grunn av små forhold, være grunnlag for flere uformelle settinger å møtes i fordi aktørene treffer hverandre i flere forum enn de forretningsmessige og jobb er en del av temaet i hverdagen. Dette gjør at bedriftene har en mer uformell kommunikasjon seg i mellom på Lovund sammenlignet med i Mosjøen. Likevel påpeker Strøm at det til syvende og sist er de formelle kanalene som er avgjørende, slik at man unngår misforståelser. At Nova Sea har plassert ansatte i SMBenes styre er også med på å åpne opp for mer uformell kommunikasjon mellom bedriftene. Å ha ansatte plassert i SMBenes styre gjør også at kommunikasjonen mellom samtalepartene kan bli mer presis, punktlig, tilstrekkelig og troverdig (Mohr og Spekman, 1994). I Mosjøen er kommunikasjonen på generelt grunnlag mer formell på forretningsmessige aspekter som for det meste belager seg til informasjonsdeling om driftstekniske forhold. Det fremstår ikke som at dette hindrer kvaliteten i kommunikasjonen. Omfanget i informasjonsdelingen, hvorvidt kritisk og privat informasjon kommuniseres er ulikt på Lovund og i Mosjøen. I og med at Nova Sea er på eiersiden i alle bedrifter, får de tilgang til kritisk og privat kommunikasjon fra SMBen. I Mosjøen får ikke Alcoa Mosjøen denne kritiske og private informasjonen fra bedriftene som befinner seg utenfor sine porter fordi de ikke involverer seg i samme grad i disse. Informasjonsdelingen for å gi kunnskap om hverandres drift er også ulikt i de to lokalsamfunnene. Igjen gjør eierandel i selskapet og representasjon i styret mellom Nova Sea og deres SMBer at bedriftene i høy grad skaffer seg informasjon om hverandres drift. I Mosjøen gjør kontraktene og den ikke like omfattende involveringen i bedrifter utenfor Alcoa Mosjøens porter at bedriftene i mindre grad skaffer seg omfattende kunnskap om hverandres drift. Alcoa Mosjøen deler mer enn gjerne sin strategiplan og kjører revisjoner på SMBenes leveranser, men involverer seg ikke ytterligere i deres drift og får av den grunn ikke omfattende kunnskap om SMBenes drift.

5.5.6 Oppsummering komparativ analyse

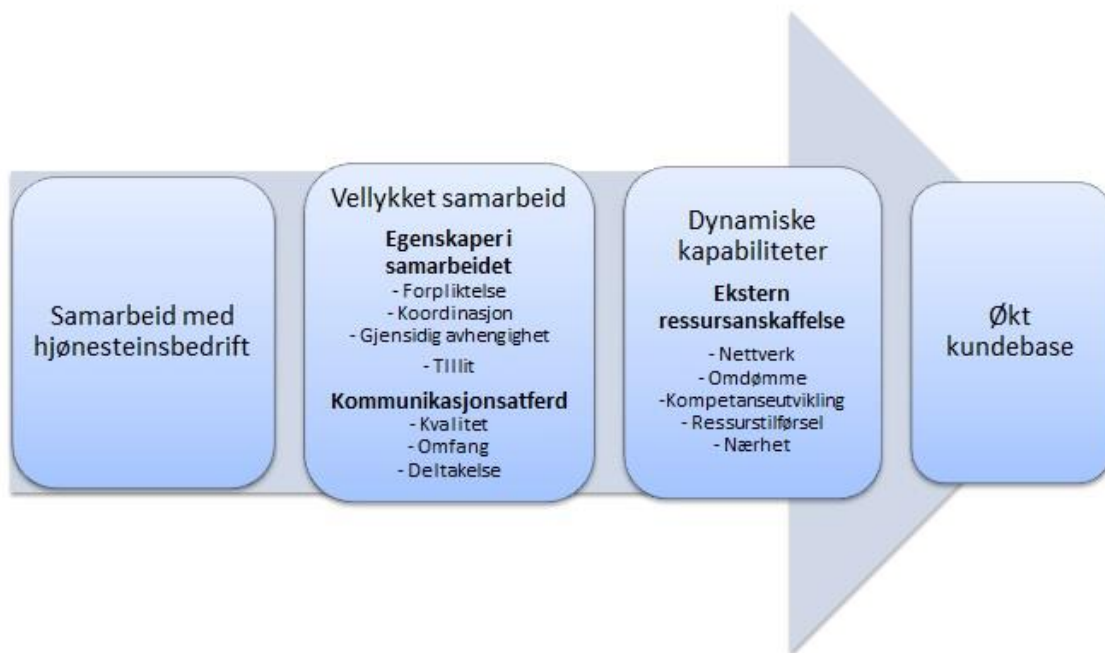
Vi har funnet at begge hjørnesteinsbedriftene er opptatt av tredjeparts aktivitet. Dette er også viktig for å sikre en gjensidig avhengighet i et vellykket samarbeid. Den fremste likheten når det gjelder å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter er at begge casene viser at

SMBene benytter relasjonen for å sikre kunnskapsutvikling. Begge hjørnesteinsbedriftene stiller tøffe krav og gir tilbakemelding på kvalitet i produkt- og tjenesteleveransene.

Ressurstilførselene er og måten det bidras med nettverk på, og denne er noe ulik. Nova Sea stiller med kapital og er medeiere i SMBene de er tilknyttet, mens Alcoa Mosjøen involverer seg gjennom fastlagte rutiner for tilbakemelding og revisjon, men i ulik grad i forhold til hvor nære bedriftene befinner seg. Avhengigheten av Nova Sea er kanskje enda høyere enn det vi ser i Mosjøen, fordi det er større geografiske tetthet og avstandsulemper. Det synes for øvrig som om kontrakter vektlegges sterkere på Lovund enn i Mosjøen, noe som kan forklares med at Nova Sea øver innflytelse gjennom eierskap.

5.6 Oppsummering

Vi undersøkte om SMBene hadde et vellykket samarbeid med hjørnesteinsbedriften, og om egenskaper og kommunikasjonsatferden i samarbeidet bidro til å utvikle dynamiske kapabiliteter relatert til ekstern ressursanskaffelse. Her la vi særlig vekt på utvikling av nettverk, omdømme, kompetanse, ressurstilførsel og nærhet. Vi så videre på om utviklingen av slike kapabiliteter kunne ha betydning for å utvide bedriftens kundebase. På forhånd ble det utviklet et teoretisk rammeverk for undersøkelsen, som vist i figur 2-5.



Figur 2-5: Utvikling av dynamiske kapabiliteter og økt kundebase gjennom ekstern ressursanskaffelse utviklet i samarbeidet med en hørnesteinsbedrift

Våre funn viser at fire bedrifter har utviklet dynamiske resursbaserte kapabiliteter. Tre av disse har som følge av dette fått utvidet sin kundebase. Dette er oppsummert i tabell 5-13.

Tabell 5-13: Oppsummering

	Økt kundebase				Ikke økt kundebase			
	Høy avhengighet		Lav avhengighet		Høy avhengighet		Lav avhengighet	
	LR	LS	T&M	MKK	AS	SA	JI	MH
Eksterne ressursanskaffende kapabiliteter utvikles	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei

5.6.1 Økt kundebase

De SMBene som har fått økt sin kundebase tar aktive steg for dette, har klare ambisjoner og benytter relasjonen til å kvalifiseres overfor andre kunder. De andre SMBene tar ikke aktive steg for å minske avhengigheten og få nye kunder. Dette tyder på at ambisjonsnivået er avgjørende for hvordan SMBene ser på relasjonen til sin hørnesteinsbedrift.

5.6.2 Utvikling av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter

Våre funn viser at dersom bedriften kun tar sikte på å hente komplementerende ressurser fra hjørnesteinsbedriften, kan dette i realiteten være hemmende for evnen til å endre sin ressursbase, og innebærer stor avhengighet. Det vil også føre til at mer optimale ressurser som finnes utenfor denne relasjonen ikke anskaffes, eller at det ikke hentes inn en type ressurser som hjørnesteinsbedriften ikke besitter. Alle bedriftene vi finner at har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter i samarbeidet, oppgir at de får tilgang på et betydelig nettverk og omdømmeløft gjennom relasjonen. Dette styrkede omdømmet og nettverket har gjort det lettere å få tilgang på ressurser og kvalifisert dem overfor nye kunder. SMBene som har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter i samarbeidet har alle fått tilført en eller annen form for ressurser fra hjørnesteinsbedriften, men det synes ikke som om ressurstilførselen har vært avgjørende for evnen til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter.

Samtlige SMBer i undersøkelsen har fått en form for kunnskapsutvikling gjennom relasjonen til hjørnesteinsbedriften. Det viser seg likevel at de som har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter har fått større grad av kunnskapsutvikling på ledelse, strategi og tettere oppfølging på produkt- og tjenesteproduksjon. Alle SMBene har også tett geografisk nærhet til sin hjørnesteinsbedrift, mens det er større forskjeller hva gjelder den kulturelle nærheten. Kulturell nærhet vil si at man kjenner hverandre godt, stoler på hverandre og jobber tett sammen. De som har fått økt kundebase og har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter oppgir alle en stor grad av kulturell nærhet, noe som er viktig for nettverksbyggingen, kunnskapsutviklingen og omdømmestyrkingen.

5.6.3 Vellykket samarbeid

For at SMBene skal ha mulighet til å utvikle ekstern ressursanskaffelse gjennom samarbeidet til en hjørnesteinsbedrift, forutsettes det at samarbeidet er velfungerende. Oppsummert viser funnene at de fleste samarbeidene i denne undersøkelsen oppfyller egenskapene som assosieres med vellykkede samarbeid. Det er høy grad av forpliktelse, koordinasjon og tillitt. Det som skiller bedriftene som lykkes med å utvikle eksterne ressursanskaffende kapabiliteter fra de som ikke klarer dette, er at samarbeidet i høyere grad preges av gjensidig avhengighet.

Det vil si at SMBene har oppnådd tredjeparts aktivitet som gjør leveransene bedre overfor hjørnesteinsbedriften.

SMBene kvalifiserer også til å ha en god kommunikasjonsadferd, med generell god uttelling når det gjelder kvalitet, omfang og deltakelse. Kvalitet i kommunikasjonen kjennetegner alle samarbeidene der SMBene er i stand til å øke sin kundebase. Det viser seg at også flere individuelle forskjeller forklarer dette, som ambisjoner, avhengighet til hjørnesteinsbedriften og måten de to hjørnesteinsbedriftenes metoder for å kommunisere krav og utvikling med SMBene.

6. Konklusjon

Undersøkelsens problemstillingen er: *”Hvordan kan lokale SMBer øke sin kundebase gjennom utviklingen av dynamiske kapabiliteter i et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift?”*

Vi ønsket å se på hvordan samarbeid med en hjørnesteinsbedrift bidro til eller hemmet denne utviklingen. Det ressursbaserte synet og dynamiske kapabiliteter er fokusert på interne ressurser i den enkelte bedrift som en kilde til konkurransefortrinn (Barney, 1991; Teece, 2007). Konkurransefortrinn er da det som gir økning i kundebasen. Vi har sett på hvordan relasjonen kan benyttes til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter i samarbeid gjennom samarbeidet med hjørnesteinsbedriften (Madsen, 2007).

6.1 Økning i kundebasen

De fire bedriftene som viser seg å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter og de tre vi sier har fått en økt kundebase gjennom dette ønsker, og tar, aktive steg for å vokse. De har klare ambisjoner, noe som synes å være viktig for at de klarer å utnytte de mulighetene som ligger i relasjonen til hjørnesteinsbedriften til å utvikle seg videre og bli mer konkurransedyktige også om andre kunder. Ambisjonsnivået fremstår som avgjørende for hvorvidt SMBene benytter seg av samarbeidet som mer enn en kilde til å hente ut ressurser (Barney, 1991). Dersom bedriften skal søke samarbeid for å komplementere egen kunnskapsbase og innovasjonsevne (Hamel, 1991; Doney og Cannon, 1997; Alvarez og Barney, 2001; Perez et al, 2012) må det være et ønske om å utnytte relasjonen til noe mer enn til å kun være en leverandør til en større bedrift. De som ønsker nye kunder, ønsker også å minke avhengigheten til hjørnesteinsbedriften og ser på relasjonen som en ressurs som kan benyttes for å anskaffe nye kunder. Dette bekreftes også av bedriftslederne i Alcoa Mosjøen og Nova Sea, som begge legger vekt på at de sitter på kompetanse og kunnskap som kan utnyttes bedre av flere SMBer de samarbeider med. Strategien og ambisjonene til SMBene er viktig for å kunne utnytte muligheten til å utvikle dynamiske kapabiliteter – og dette er en faktor som kommer i tillegg til analysemodellen vi utviklet med basis i litteraturen. Klassisk ressursbaseteori vektlegger imidlertid sammenhengen mellom kapabiliteter (ressurser) og strategi (Madsen, 2007), men dette ble ikke utviklet i vår analysemodell.

6.2 Utvikling av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter

Våre funn viser at halvparten av SMBene utvikler dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter gjennom relasjonen med sin hjørnesteinsbedrift.

Disse SMBene har alle fått et betydelig omdømmeløft gjennom relasjonen. Dette er viktig fordi det styrkede omdømmet vil kunne gi en SMB kredibilitet som den ellers vil bruke lang tid på å opparbeide seg. Dette vil gjøre det lettere å få tilgang på ressurser når det er behov for det. De samme bedriftene har, med et unntak, også fått tilgang på et betydningsfullt nettverk. Dette har også vært pekt på av andre, for eksempel Perez et al (2012) som la vekt på at det kan hjelpe SMBer til å kvalifisere seg til videre leveranser, øke kvaliteten og kvalifisere dem for nye kunder. Dersom bedriften kun tar sikte på å hente komplementerende ressurser fra hjørnesteinsbedriften kan dette i realiteten være hemmende for evnen til å endre sin ressursbase. Dersom SMBene kun henter ressurser fra et sted vil også avhengigheten bli svært stor. Det vil også føre til at mer optimale ressurser som finnes utenfor denne relasjonen ikke anskaffes, eller at det ikke hentes inn en type ressurser som hjørnesteinsbedriften ikke besitter og relasjonen til bedriften blir da en "core rigidity" i stedet for en "core capability" (Leonard-Barton, 1992). Lovund Rorbuhotell har fått tilgang til et omfattende nettverk innen mat, drikke og restaurantdrift. Dette fører til at de nå er langt bedre i stand til å kunne endre sin ressursbase på dette feltet, blant annet fordi de har svært kunnskapsrike samarbeidspartnere som kan bidra til omstilling, endring og inspirasjon. Mosjøen Kulde og Klimaservice har fått tilgang på et nettverk av kjøretøyprodusenter som Alcoa Mosjøen krever at benytter deres produkter. Dette fører til nok en kontakt som kan gi tilbakemelding, komme med innspill og påvirke retningen i deres produktutvikling og ressursanskaffelse. Truck og Maskin har fått tilgang på et stort nettverk gjennom Alcoa Mosjøen. Eivind Mikalsen forteller også at de har fått tilgang, i prinsippet, til hele konsernet. Dette gir selvsagt mange muligheter til ekstern ressursanskaffelse og til å utvikle denne evnen. For Seløy Aquaservice er samarbeidet såpass nytt at det ikke gis noe betydelig nettverk ennå. Dette er i tråd med Madsens (2007) vurderinger av nettverk og omdømme som to svært viktige immaterielle ressurser som kan bidra til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter.

Madsen (2007) trekker frem ansattes kunnskap og kompetanse en viktig imatriell ressurs som kan benyttes til å endre ressursbasen. SMBene som har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter har alle fått viktig kompetanseutvikling gjennom samarbeidet. Det har også SMBene som ikke har utviklet disse. Forskjellen er at de fire SMBene som har utviklet dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter har fått kunnskaps- og kompetanseutvikling både på produkt- og tjenesteområdet og på strategisk, markedsmessig og ledelsesnivå. Dette er ikke ulikt Rindova og Taylor (2002) som både vektlegger at utviklingen av dynamiske kapabiliteter skjer gjennom å oppgradere ledelseskapabiliteter i bedriften, samt at alle ulike måter dette kan gjøres på er avhengig av å skaffe seg tilgang på ekspertise. Vi kan si at de bedriftene som ikke har fått utviklet dynamiske kapabiliteter i noen tilfeller har utviklet *ordinære* kapabiliteter som setter dem bedre i stand til å produsere varer og tjenester for hjørnesteinsbedriften (og andre), men ikke har utviklet sin endringsevne (Eisenhardt og Martin, 200; Zahra og George, 2002). Ordinære kapabiliteter er rutiner på et høyt nivå som gir god verdi for bedriften, mens dynamiske kapabiliteter endrer hvordan bedriften drives.

Det synes ikke som om ressurstilførselen har vært avgjørende for evnen til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter. Dette skiller seg fra et tradisjonelt resursbasert syn, hvor tilgang på ressurser (også nettverk, omdømme, finansielle ressurser etc.) er den fremste motivasjonen for SMBer som inngår i samarbeid med en større partner, for eksempel en hjørnesteinsbedrift (Hamel, 1991; Barney, 1991). Finansielle ressurser regnes også som et knapphetsgode for SMBer og den mest fleksible form for ressurser fordi de kan konverteres i andre ressurser (Madsen, 2007).

Noe som fremstår som helt sentralt for SMBene er å utvikle en nærhet til hjørnesteinsbedriften. Dette er i tråd med det Knoben og Oerlemans (2006) beskriver i sin litteraturgjennomgang knyttet til nærhet at teknologisk, geografisk og kulturell nærhet kan bidra til å redusere risikoen for avhengighet og opportunistisk adferd i asymmetriske relasjoner. Alle bedriftene har stor grad av geografisk nærhet, men det er større forskjeller på kulturell nærhet. Der det er bygget opp personlige relasjoner i forretningsforbindelsene blir senkes risikoen for opportunistisk adferd og kortsiktighet (Blomqvist et al, 2005). Dette ser vi at alle SMBene for så vidt oppfyller. Når det gjelder å hente ut dynamiske ressursanskaffende

kapabiliteter er det et skille mellom de som utvikler en grad av kulturell nærhet og de som ikke gjør dette. De som utvikler kulturell nærhet sikrer gjensidighet, utvikling og øker muligheten for å hente ut nettverk, omdømme og kunnskapsutveksling. Dette er i tråd med tanken om at denne formen for kunnskap er kompleks, fordi det både har med bedriftskultur og individers bidrag å gjøre. Dette bygges da også best gjennom tillitt og nærhet.

6.3 Vellykket samarbeid

For at SMBene skal utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter gjennom relasjonen forutsettes det at partene oppfyller kriteriene for et vellykket samarbeid. Alle de fire SMBene vi har konkludert med at utvikler dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter gjennom samarbeidet med hjørnesteinsbedriften viser høy grad av forpliktelse overfor hjørnesteinsbedriften. I alle disse fire samarbeidene kan vi konkludere med at forpliktelse forekommer i høy grad, noe som kan forventes å være tilnyttet suksessfulle samarbeid. Partene orienterer seg for fremtiden og forsøker å bygge en relasjon som kan håndtere uforutsette problemer (Porter, 1974, gjengitt i Mohr og Spekman, 1994).

Samtlige av SMBene har geografisk nærhet til hjørnesteinsbedriften, noe som gir stabilitet i usikre omgivelser. Avstanden mellom samarbeidspartene er kort og gir mulighet for å koordinere aktivitetene bedre. Dette skiller ikke de fire bedriftene som har lykket med å utvikle eksterne ressursanskaffende kapabiliteter fra de som ikke har klart det. Det har heller ikke blitt gitt indikasjoner på at tidsknappe prosesser har mislyktes eller at produksjonen har stoppet som følge av at partene ikke har visst hva den andre forventer skal gjøres (Mohr og Spekman, 1994). Våre data viser derfor at verdien av samarbeidene ikke har blitt forringet som følge av koordinasjonen, da den har vært god nok til å kunne bidra til vellykkede samarbeid.

Alle SMBer bortsett fra Mosjøen Hotell i denne undersøkelsen må sies å være avhengig av hjørnesteinsbedriften. Enten er omsetningen tilknyttet hjørnesteinsbedriften så stor at den utgjør eksistensgrunnlaget for SMBene (Atlantic Styro, Seløy Aquaservice og Jensen Industrisøm), eller så har bedriften sitt utspring fra hjørnesteinsbedriftens behov (Rorbuhotellet, Lovundskyss, MKK og Truck og Maskin). Tredjeparts aktivitet hos SMBene

gir fordeler for hjørnesteinsbedriften og forbedrer de tjenester som SMBene leverer, som igjen gjør at samarbeidet er utviklende for begge parter. Dette gir fordeler som er større enn det den enkelte aktør kunne oppnådd alene, og styrker den gjensidige avhengigheten i samarbeidet. Her ser vi at de SMBene som utvikler dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter i større grad enn de som ikke gjør dette har utviklet gjensidig avhengighet.

Nesten alle SMBer i denne undersøkelsen har en legal ramme i form av kontrakt som regulerer samarbeidet i en eller annen form. Både eierandeler og skriftlige kontrakter forekommer i samarbeidene. Likevel viser det seg ikke noen tydelig fremkomne forskjeller i funnene mellom de som har klart å utvikle eksterne ressursanskaffende kapabiliteter og de som ikke har klart dette. Alle har tilsynelatende en trygghet for hva som forventes fra den andre parten og som er avklarende i forhold til leveransene mellom partene, og dette viser en balanse mellom formelle og formelle styringsmekanismer som fremstår som sunn (Blomqvist et al, 2005).

Felles for alle SMBene som utvikler eksterne ressursanskaffende kapabiliteter er at kommunikasjons-atferden tilsynelatende innehar kvalitet. Det vil si at den er tidsriktig, presis og relevant i tråd med det Mohr og Spekman (1994) beskriver. Ved å ha representanter i styret og eierandeler i SMBene skaffer Nova Sea seg kontroll og innflytelse i bedriftene, noe som tilsier at informasjonen som utveksles mellom samarbeidspartnerne skal ha bredt omfang med høy grad av kommunikasjon om kritisk og privat informasjon mellom partene. I tillegg vil representasjon i styret åpne for tidsriktig, presis og relevant informasjon da man har innflytelse og innsyn hvor beslutningene fattes i SMBene. SMBene som har et samarbeid med Alcoa Mosjøen har en mer differensiert kommunikasjon. Dette skyldes trolig at Alcoa Mosjøen involverer seg i ulik grad i bedriftene, etter behov. De SMBene som ikke utvikler eksterne ressursanskaffende kapabiliteter skiller seg ikke i nevneverdig grad fra de som klarer det, bortsett fra Mosjøen Hotell som ikke har direkte kommunikasjon i det med Alcoa Mosjøen.

Oppsummert kan vi si at de fleste samarbeidene i denne undersøkelsen oppfyller egenskapene som assosieres med vellykkede samarbeid. Det som skiller bedriftene som lykkes med å

utvikle eksterne ressursanskaffende kapabiliteter fra de som ikke klarer dette er at samarbeidet i høyere grad preges av gjensidig avhengighet.

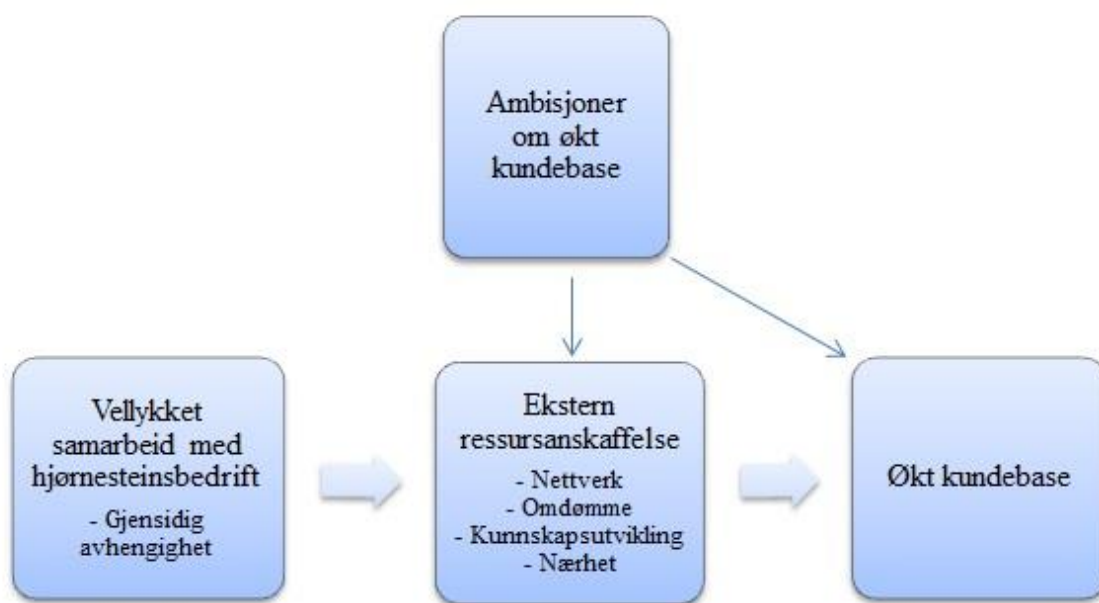
Hjørnesteinsbedriftens rolle i lokalsamfunnet, den strategi de velger for involvering i bedriften og de relasjonene de har utviklet påvirker samarbeidet og hva SMBene får ut av det. Ut i fra vår analyse er det tydelig at den strategi hjørnesteinsbedriften har for å dele nettverk, gi omdømme og drive kunnskapsutvikling påvirker om SMBene klarer å øke sin kundebase. Avhengigheten av Nova Sea er kanskje enda høyere enn det vi ser i Mosjøen, fordi det er større geografiske tetthet og avstandsulemper. Strategiene deres er ulike. Nova Sea stiller med kapital og er medeiere i SMBene de er tilknyttet, mens Alcoa Mosjøen involverer seg gjennom fastlagte rutiner for tilbakemelding og revisjon.

6.4 Oppsummering

For å kunne utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter fra et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift må en SMB først og fremst oppnå et vellykket samarbeid med hjørnesteinsbedriften. I tillegg til høy grad av forpliktelse, koordinasjon og tillit er gjensidig avhengighet en avgjørende faktor for hvorvidt samarbeidet er med på å gi muligheter til å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter, som igjen kan gi økt kundebase for SMBen. Kommunikasjonsatferden mellom bedriftene må inneha tilstrekkelig kvalitet, omfang og deltakelse dersom det skal være mulig å utvikle samarbeidet. Alt dette er i tråd med det Mohr og Spekman (1994) og vår egen analysemodell.

Det fremstår som at det viktigste elementene som skiller de som evner å utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter i samarbeidet med en hjørnesteinsbedrift fra de som ikke evner det er å få tilgang på et større nettverk, et styrket omdømme og en sterk grad av kunnskapsutvikling (Madsen, 2007). Geografisk og kulturell nærhet (Knoben og Oerlemans, 2006) er viktig for SMBene dersom de skal evne å hente ut disse elementene. Det er avgjørende både for utviklingen av evnen til å endre ressursbase og øke kundebasen hvorvidt SMBen ser på relasjonen som en ressurs som kan utnyttes til læring, utvikling og vekst, eller om det anses som et godt kundeforhold av økonomisk og praktisk verdi som i beste fall kan utvikle ordinære kapabiliteter. Ambisjonsnivået avgjør i stor grad hvor opptatt SMBene er av

å minske avhengigheten til hjørnesteinsbedriften og om de tar aktive skritt for å oppnå dette, også med hjelp av relasjonen selv. Ut fra dette kan vi i figur 6-1 oppsummere hvordan en SMB ut fra et samarbeid med en hjørnesteinsbedrift kan øke sin kundebase gjennom utvikling av dynamiske kapabiliteter.



Figur 6-1: Hvordan SMBene øker sin kundebase

6.6 Oppgavens begrensning og videre forskning

Denne oppgaven har mange begrensninger. For det første har vi benyttet et tverrsnittsdesign som tar utgangspunkt i et øyeblikksbilde av relasjonen mellom SMBene og hjørnesteinsbedriften. Longitudinelle forskningsdesign som følger små og mellomstore bedrifter over tid, og som kan følge prosessen hvor det utvikles dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter, vil være interessant. Der kan de funn vi har gjort bekreftes eller avkreftes. Det innebærer at det kan være faktorer som vi ikke har fanget opp som har større eller mindre betydning for utvikling av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter som kan identifiseres. I tillegg kan det være flere sammenhenger mellom økning i kundebasen og utviklingen av dynamiske kapabiliteter som denne oppgaven ikke har registrert.

Oppgaven er begrenset til åtte caser i to lokalsamfunn. Det vil si at det er vanskelig å hevde at dette vil ha universell gyldighet. Å forske videre på hvordan det utvikles dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter i andre caser vil kunne gi viktige bidrag. Vi antar at nettverk, omdømme kunnskapsutvikling og nærhet er sentrale komponenter i utviklingen av dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter. Dette studiet har dokumentert at det gjelder våre caser. Spørsmålet er om dette også er overførbart til andre caser, kontekster, bransjer, land og kulturer. Det vil også være mulig å gå enda dypere inn i de enkelte kategoriene for å forklare evnen til å gjennom samarbeid utvikle dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter og derigjennom få økt sin kundebase.

Studien tar utgangspunkt i SMBer. Hvordan dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter utvikles for hjørnesteinsbedrifter, eller i det minste større bedrifter, har vi ikke undersøkt. Det ville vært spennende om noen så på hvilke likheter og ulikheter som finnes i utviklingen av disse for bedrifter av ulik størrelse. Vi har heller ikke sett på om dynamiske ressursanskaffende kapabiliteter kan utvikles for en stor partner i dyadiske, asymmetriske nettverksforbindelser. Siden store bedrifter kan inngå samarbeid for å utvikle egen kunnskapsbase, utvikle innovasjonsevnen og utvikle seg, tilsier dette at det kan være spennende å se på samarbeid også sett fra en stor bedrifts perspektiv.

For øvrig har vår forskning vist at geografisk og kulturell nærhet mellom partene har betydning for økning i kundebasen gjennom utviklingen av dynamiske kapabiliteter og at ambisjonsnivået er avgjørende for å utvikle dynamiske og ikke ordinære kapabiliteter gjennom samarbeidet. Det ville vært interessant å se om dette også gjelder andre caser, kontekster og bransjer, og om det er spesielt utviklet i relasjoner hvor et lokalsamfunns hjørnesteinsbedrifter inngår.

6.7 Implikasjoner

Denne oppgavens funn kan ha flere implikasjoner. For hjørnesteinsbedriftene vil det være av interesse at de ressursene de må stille til rådighet for å bidra til å minske SMBenes avhengighet ikke er de mest kostbare. Ved å aktivt gå inn for å bidra til kompetanseutvikling, stille nettverk til rådighet og styrke SMBenes omdømme kan de få sterkere leverandører som

tilbyr bedre produkter og tjenester. Siden begge hjørnesteinsbedriftene oppgir at SMBenes tredjeparts aktivitet som viktig for dem selv vil dette være noe de kan gjøre i egen interesse. Det vil kunne styrke egen konkurransekraft og evne til omstilling dersom de får flere sterke leverandører som effektiviserer og forbedrer hjørnesteinsbedriftens drift.

For SMBene viser denne undersøkelsen at dersom de trekker på hjørnesteinsbedriftenes kunnskap, kompetanse, nettverk og omdømme vil de kunne settes i stand til å utvikle sin egen endringsevne, konkurransekraft og å få nye kunder. Det bør innebære at de i enda større grad søker å få lov til å bruke hjørnesteinsbedriftene som referanse, at de har strategier for å utvikle kunnskap i samarbeide og få spredd denne og at de tar aktive steg å få tilgang på nettverket som hjørnesteinsbedriften kan bidra med. De må i større grad prioritere ressurser på å utvikle disse sidene i samarbeidet og jobbe planmessig og ta initiativ.

For begge parter vil det være viktig å bygge tette og gode relasjoner for å kunne bygge disse fordelene. Det innebærer at det bør bygges personlige relasjoner, at det tas aktive steg for å bygge felles kultur, at det jobbes bevisst med å se på hvordan dette kan spres i organisasjonene. Videre at bedriftenes ledelse forsøker å ha jevn, tett og god dialog.

For virkemiddelapparatet viser vår oppgave at fokus på å bygge nettverksrelasjoner, også dyadiske, kan gi god uttelling uten at ressursbruken er for stor. Det kan også utvikles programmer fra Innovasjon Norge eller regionale og lokale kunnskapsparter, inkubatorer m.m. som kan fokusere på å heve kvaliteten på asymmetriske relasjoner og som fokuserer spesielt på de faktorer vi har identifisert som viktige. Disse programmen kan søke å styrke nettverk, omdømmebyggingen, kunnskapsutviklingen og nærheten gjennom gode samarbeid.

7. Referanser

Alvarez S. A., Barney J. B., 2001, "How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners", *Academy of Management Executive* (1993-2005), 2001, Vol 15, No 1, Creating Wealth in organizations (Feb., 2001), pp. 139-148

Andersen, S., 2013, "CASESTUDIER – Forskningsstrategi, generalisering og forklaring", 2. utgave, Fagbokforlaget.

Barney J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 1991, Vol. 17, No. 1, 99-120

Barreto I., 2010, "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management* January 2011, vol 36. No 1 256-280

Barringer B.R., Ireland R.D., 2012, "Entrepreneurship – Successfully launching new ventures", Pearson Education Limited

Birley S. and Westhead P. 1990, "Growth and Performance Contrasts Between "Types" of Small Firms", *Strategic Management Journal* 11(7), pp. 535-557

Blomqvist K., Hurmelinna P., Seppänen R., 2005, "Playing the collaboration game right – balancing trust and contracting", *Technovation* 25 (2005) 497-504

Dana L.P., Etemad, H., Wright, R.W., 2001, "Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms", *Tunderbird International Business Review*, Vol. 43(4), 481-499.

Dekker H.C., 2004, "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements.

Doney P. M., Cannon J. P., 1997, "An Examination of the nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol 61, No. 2 (Apr, 1997), pp. 35-51

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., 2012, "Management Research", 4. Utgave, Sage publications.

- Eisenhardt K. M., Martin J. A., 2000, "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121 (2000)
- Gomes-Casseres B., 1997, "Alliance Strategies of Small Firms", *Small Business Economics* February 1997, Volume 9, Issue 1, pp 33-44
- Hamel G., 1991, "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83-103
- Harrison J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.E., 2011, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management* 27 (2001), 679-690.
- Henrekson, M., Johansson, D., 2010. "Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence." *Small Business Economics* 35, 227-244.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., Tufte P. A., 2011, "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag", 3. Utgave, Abstrakt forlag.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., 2011, "Exploring Strategy" Ninth edition, Pearson Education Limited
- Knoben J., Oerlemans L. A. G., 2006, "Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review", *International Journal of Management Reviews* (2006)
- Leonard-Barton D., 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol 13, 111-125 (1992)
- Madsen E. L., 2007, "Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter", Handelshøgskolen i Bodø
- Mehmetoglu, M., 2004, "Kvalitativ metode for merkantile fag", Fagbokforlaget.

- Mohr J., Spekman R., 1994, "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol 15, 135-152.
- Penrose E., 1959, "The Theory of the Growth of the Firm", Fourth edition, Oxford University Press
- Perez L., Florin J., Whelock J., 2012, "Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances." *Journal of High Technology Management Research* 23 (2012) 142–154
- Rindova V. & Taylor, M. S., 2002, "Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution (pp.11)": University of Maryland, Robert H. Smiths School of Business.
- Sawers J.L., Pretorius M.W., Oerlemans L.A.G., 2008, "Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa", *Technovation* 28 (2008) – 171-182
- Shane S., 2003, "A general theory of entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus", Edward Elgar Publishing Limited
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533
- Teece D. J., 2007, "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28: 1219-1350 (2007)
- Tjora, A., 2013, "Kvalitative forskningsmetoder i praksis", 2. utgave, Gyldendal Norsk Forlag.
- Wang C. L., Ahmed P. K., 2007, "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews* (2007), Volume 9, Issue 1, pp. 31-51
- Yin, R.K., 2011, "Qualitative Research from Start to Finish", The Guilford Press.

Yin, R.K., 2014, "Case Study Research – Design and Methods", 5. utgave, Sage Publications.

Zahra S. A., George G., 2002, "Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review* 2002, Vol. 27, No. 2, 185-203.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P., 2006, "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda.", *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zollo M., Winter S. G., 2002, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, Knowledge, Knowing and Organizations (May – Jun., 2002), pp. 339-35

Alcoa (2015):

Kode:

http://www.alcoa.com/norway/no/pdf/B%C3%A6rekraftrapport%20A5_3k.pdf (25/02-2015)

http://www.alcoa.com/locations/norway_mosjoen/en/home.asp (25/02-2015)

Bedre Skatt (2015):

Kode:

<http://www.bedreskatt.no/artikler/fakta-om-små-og-mellomstore-bedrifter-i-norge> (23/04-2015)

Jensen Industrisøm (2015):

Kode:

<http://jensenindustrisom.no/jensen-industrisom-as/> (26/02-2015)

Kunnskapscenteret (2015):

Kode:

<http://kunnskapssenteret.com/hva-er-forskningsdesign/> (15/01-2015)

Lovund RorbuHotell (2015):

Kode:

http://lovund.no/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=57 (18/02-2015)

Lovund Skyss (2015):

Kode:

<http://www.lovundskyss.no/index.php?1=tjenester&2=skyssbat> (09/02-2015):

<http://www.lovundskyss.no/index.php?1=tjenester&2=charterturer> (09/02-2015):

<http://www.lovundskyss.no/index.php?1=tjenester&2=havfisketurer> (09/02-2015):

<http://www.lovundskyss.no/index.php?1=tjenester&2=oyhopping> (09/02-2015):

<http://www.lovundskyss.no/index.php?1=tjenester&2=rib> (09/02-2015):

Mo industripark (2015):

Kode:

<http://www.mip.no/mo-industripark/historie-dages-industripark/> (23/04-2015)

<http://www.mip.no/2012/slik-lager-du-industripark/> (23/04-2015)

Mosjøen Kulde og Klimaservice (2015):

Kode:

<http://www.mosjoen-kulde.no/index.php/english/about-us> (27/02-2015)

Nordland Fylkeskommune (2015):

Kode:

<http://www.nfk.no/artikkel.aspx?MIId1=143&AIId=213&MIId2=380> (23/04-2015)

Nova Sea (2015):

Kode:

<http://www.novasea.no/hjem.html> (16/02-2015)

Proff.no (2015):

Kode:

<http://www.proff.no/selskap/lovund-rorbuhotell/lovund/hoteller-og-andre-overnattingssteder/Z0I4L0D8/> (18/02-2015)

Finansdepartementet (2015):

Kode:

<http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2012/Budsjettsporsmal/Bevilgningssporsmal/Kristelig-Folkeparti269/?all=true&parti=>

(23/04-2015)

Store norske leksikon (2015):

Kode:

<https://snl.no/hjørnesteinsbedrift> (23/04-2015)

Wikipedia (2015):

Kode:

http://no.wikipedia.org/wiki/Rena_kartonfabrikk (23/04-2015)

Vedlegg: Intervjuguide

Innledning og oppvarmingsspørsmål

Presentasjon av oss selv, oppgaven vi jobber med og hvorfor informanten er valgt.

Klargjør hvilke rettigheter informanten har: Intervjuet blir tatt opp; materialet vil bli brukt som argumentasjon i oppgaven: informanten kan trekke seg fra intervjuet når som helst; ettersending av oppsummering og sitatsjekk for godkjenning eller eventuell oppklaring; tidsramme.

- Fortell litt om deg selv
 - Bakgrunn, arbeidsoppgaver, interesser.
- Fortell om din bedrift
 - Historie, virke, nøkkeltall, utvikling siste årene, mål fremover
 - Hvilke kompetanser finnes
 - Andre kunder, hvem har de som konkurrenter, marked, bransjebeskrivelse, nettverk

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan vil du beskrive bedriftens relasjon til Alcoa/Nova Sea?
 - Hvordan oppsto samarbeidet?
 - Kommunikasjon, maktforhold, kontrakter, leveranser, avhengighet, styring av samarbeidet, krav, hvorfor er de viktige for hjørnesteinen, hvordan opptrer hjørnesteinen som dominant aktør
 - Omfang, hvor ofte i kontakt, hvordan samarbeides det, produktutvikling, leveranser, kunnskapsutvikling, samarbeid om andre ressurser
- Har din bedrift samarbeid med andre enn Alcoa/Nova Sea? Hvordan er isåfall dette samarbeidet annerledes enn med Acoa/Nova Sea?
 - Hvordan oppsto samarbeidet, trekk, kommunikasjon, styring av samarbeid

- Hvordan tror du samarbeidet med Alcoa/Nova Sea påvirker din bedrifts ambisjoner?
- Hvilke ambisjoner har bedriften? Fordeler, ulemper med et slikt samarbeid?,
påvirkning, restriksjoner, kunnskapsøking og verdiskapning internt/eksternt

Avrundings spørsmål

- Har du noe å tilføye til slutt eller lurer på noe?