

Arbeidsnotat nr. 07/01
SAMARBEID OG GEVINSTER
I REISELIVSNÆRINGEN I NORGE
- ET CASESTUDIE AV COLORLINE AS

av
Anne Qvenild
Hanne Grete Ringstad

SNF-prosjekt nr. 6495: "Verdiskapning i reiselivsnæringen"
Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING
BERGEN, MARS 2001
ISSN 0803-4028

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å beskrive ulike samarbeid som finnes i reiselivsbransjen, samt å se på hvilke gevinster disse kan gi. Dette har vi gjort med Colorline som empirisk case.

Innledningsvis tar oppgaven for seg beskrivelse av reiselivsbransjen generelt, og ser på ulike særtrekk ved denne næringen.

Kapittel 2 presenterer teorien som er lagt til grunn i oppgaven. Her er en teori om relasjonell rente brukt for å belyse ulike faktorer som kan gi relasjonell rente i samarbeid. Disse faktorene er relasjonsspesifikke investeringer, kunnskapsdelende rutiner, komplementære ressurser og effektiv ledelse.

Deretter blir en teori om nettverk presentert for å se på samarbeid fra et annet perspektiv. Denne fokuserer på aspekter som makt, tillit, avhengighet mellom parter i samarbeid, og behovet for å samtidig å være uavhengig.

Kapittel 3 tar for seg metodespørsmål som er relevante i oppgaven. En ser på intervju som metode for informasjons innhenting, og hva som er fordeler og ulemper med casestudier.

Colorline blir brukt som case for å ha konkrete eksempel på ulike typer samarbeid. En får presentert bedriften, deres konkurransesituasjon, og de ulike samarbeidene de har.

I kapittel 5 blir noen samarbeid analysert ut ifra teorien om relasjonell rente og nettverk. Det en her ser er at de fleste av Colorline sine samarbeid ikke har mye av de faktorene som teorien sier må oppfylles for å oppnå relasjonell rente i samarbeid. Det som er felles for de fleste samarbeidene er at de gir komplementære produkt og har effektiv ledelse som gir relasjonell rente.

I analysen av samarbeidene ut ifra nettverksteorien fant vi at Colorline, med den maktposisjon de besitter, har behov for mange løse samarbeid. De har stor nytte av å

kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene raskest mulig. Tillit er også en faktor som i denne næringen ofte er viktigere enn formelle avtaler.

I kapittel 6 blir det diskutert hva som er gevinstene av samarbeid. Det blir trekt en parallell til generelle motiver for samarbeid, og at dette også gjelder for samarbeid i reiselivsbransjen. Videre blir det diskutert om relasjonell rente ville vært mer gevinstgivende for de ulike samarbeidene. Det som kommer frem her er at et nettverk vil være en bedre løsning når behovet for informasjon fra mange aktører er så stort som det er i denne bransjen.

En ser også på hva Colorline kunne gjort annerledes i sine samarbeid. Ut ifra analysene ser det ut som en noe tettere dialog mellom partene kunne vært mer gevinstgivende. Det blir fokusert på hva som er mest viktig i et samarbeid; fleksibilitet eller eksklusivitet.

Forord

Tittelen på utredningen har vi satt til ”Samarbeid i reiselivsnæringen i Norge- et casestudie av Colorline AS”. Som utgangspunkt har vi brukt en teori om relasjonell rente og nettverk. Oppgaven søker å beskrive ulike samarbeid, samt å kaste lys over hvilke gevinster samarbeid kan gi. Vi har valgt Colorline som case for å ha et konkret eksempel.

Vår motivasjon for denne utredningen har vært å best mulig, ved hjelp av ulike teorier, belyse hva som kan være med på å gi gevinster i samarbeid. Utredningen er skrevet på oppdrag fra Sven Haugland ved SNF, og skal brukes i et større prosjekt om samarbeid i reiselivsnæringen.

Vi har i prosessen brukt mye tid på å sette oss inn i ulike teorier om samarbeid. Det har vært mye interessant å finne, men vårt valg av teori var likevel naturlig ut ifra Colorline, og næringens, situasjon. Vi har begrenset oss til kun en bedrift, med de konsekvenser det medfører. Vår konklusjon ville sannsynligvis blitt styrket om vi hadde tatt for oss flere bedrifter.

Vi vil takke SNF for å ha lagt forholdene til rette for at vi lettere kunne fullføre denne oppgaven. Vi vil dessuten takke administrasjonen for all hjelp med utlån av hjelpemidler, kontorplass etc., samt for lån av fagmateriell.

En rekke personer har bidratt til at denne oppgaven nå er fullført. En stor takk går først og fremst til vår veileder Sven Haugland som har bidratt med konstruktiv kritikk og nyttige innspill i prosessen.

Vi vil dessuten takke Colorline AS for å ha vært positive og samarbeidsvillige. Spesielt ønsker vi å takke Trond Backer for å velvillig ha gitt oss mye nyttig informasjon gjennom flere intervjuer.

Bergen, mars 2001

Anne Qvenild

Hanne Grete Ringstad

Innhold

1. INNLEDNING	6
1.1 Disposisjon	6
1.2 Hva kjennetegner reiselivsnæringen i Norge	8
2 TEORI	10
2.1 Tradisjonell teori om konkurransefortrinn	10
2.2 Generelt om samarbeid	11
2.2.1 <i>Hvorfor er det behov for samarbeid?</i>	11
2.2.2 <i>Samarbeidstyper; hvordan skille de fra hverandre?</i>	11
2.3 Det relasjonelle syn:	12
2.3.1 <i>Relasjonsspesifikke investeringer mellom bedrifter</i>	13
2.3.2 <i>Kunnskapsdelende rutiner</i>	14
2.3.3 <i>Komplementære ressurser</i>	16
2.3.4 <i>Effektiv ledelse</i>	17
2.4 Nettverk	20
2.4.1 <i>Makt</i>	22
2.4.2 <i>Tillit</i>	22
2.4.3 <i>Dimensjoner</i>	23
2.4.4 <i>Avhengighet</i>	24
2.4.5 <i>Omstilling og nyskapning</i>	25
2.4.6 <i>Hvordan bedrifter er relatert til hverandre</i>	25
2.4.7 <i>Nettverk i forhold til marked og hierarki</i>	27
2.4.8 <i>Strategiske implikasjoner</i>	30
2.5 Sammendrag av nettverk og relasjonell rente	30
3. METODE	32
4. CASE	35
4.1 Color Line AS	35
4.1.1 <i>Konkurransesituasjonen</i>	36
4.2 Samarbeidsavtaler	37
4.2.1 <i>Samarbeid med opplevelsesaktører</i>	38
4.2.2 <i>Samarbeid med overnattingsaktører</i>	38
4.2.3 <i>Samarbeid med andre transportmidler</i>	40
4.3 Valg av dybdestudie	41
4.3.1 <i>Legoland</i>	41
4.3.2 <i>Braathens</i>	41
4.3.3 <i>Hotel Skagen</i>	42
5. ANALYSE	43
5.1 Analyse av samarbeidet med Legoland ut ifra Relasjonell rente	43
5.2 Nettverksanalyse	49
6. DISKUSJON OG KONKLUSJON	55
6.1 Innledning	55
6.2 Gjelder generelle insentiver til samarbeid også for reiselivet?	55
6.3 Hvilke konklusjoner kan en så trekke ut ifra analysen om relasjonell rente?	55
6.4 Nettverk eller integrert samarbeid?	58
6.5 Maktposisjon	59
6.6 Utnytter Colorline sitt gevinstpotensialet, og kan det forbedres?	59
6.7 Konklusjon	61
REFERANSER	63

1. Innledning

1.1 Disposisjon

Hensikten med denne oppgaven er å beskrive ulike samarbeid som finnes i reiselivsnæringen, samt å se på hvilke gevinster disse kan gi.

I de siste tiårene har samarbeid blitt et mer vanlig strategisk virkemiddel, en tendens som også synest i reiselivsnæringen. Disse samarbeidene vil være av ulik form, alt fra integrerte til mer løse engangssamarbeid. Motivene for samarbeidet vil være avgjørende for samarbeidets form, og som følge av det også gevinstene. Vi vil med denne oppgaven belyse organisering av samarbeid som en konsekvens av motivene bak.

Reiselivet er en næring med spesielle karakteristika. Produktet vil ofte være stedsspesifikt med geografisk forankret tjenester (Jakobsen, 1992). En annen faktor er avhengighet mellom ulike aktører i næringen. Etterspørselen vil ofte være komplementær, der verdien av et produkt er avhengig av andre. Disse karakteristikkene ved reiselivsnæringen ligger til grunn for aktualiteten av samarbeid.

For å belyse dette har vi brukt Colorline som case, da en mer generell tilnærming hadde vært for ressurskrevende. Vi ønsker med dette å belyse hvordan gevinster oppstår ved samarbeid mellom aktører i næringen.

Problemstillingen blir som følger:

Beskrive samarbeid som Colorline AS har, og hvilke gevinster disse samarbeidene gir?

Denne problemstillingen vil vi belyse ved å først se på hva som kjennetegner reiselivsnæringen i Norge. Hva som er karakteristisk for næringen, og hvordan dette vil prege ulike samarbeidsformer, vil være emner vi kommer inn på.

Med bakgrunn i dette vil vi i denne oppgaven forsøke å beskrive de ulike samarbeid som finnes. Beskrivelsen vi vil gjøre vil være av Colorline sine ulike samarbeid. Vi har valgt å avgrense det til aktører som opererer på samme nivå i verdikjeden. Dette gjør vi fordi vi mener det er disse samarbeidene som bygger på de karakteristisk faktorer ved reiselivsnæringen.

Vi vil presentere ulike teorier som ser på forskjellige former for samarbeid. Først vil vi se på generelle teorier om konkurransefortrinn og samarbeidsforståelse, for så å gå mer spesifikt inn på to ulike teorier, relasjonell rente og nettverk. Vi tar utgangspunkt i de to teoriene for å forklare hvordan en oppnår gevinster i samarbeid. Den ene teorien, relasjonell rente, legger vekt på viktigheten av å være sterkt integrert med sin samarbeidspartner for å oppnå gevinster (Dyer og Singh, 1998).

Den andre teorien, nettverksteori, legger vekt på gevinstene ved å ha flere løst knyttede samarbeidspartnere (Reve og Grønhaug, 1989). Disse teoriene presenterer to ulike perspektiver til problemstillingen og vil derfor belyse emne fra en bredere og mer nyansert innfallsvinkel. Vi vil se på spørsmålet om hvorvidt en skal samarbeide, og i hvilken grad ut ifra et strategisk synspunkt.

Vi vil så diskutere hvilken metode vi har brukt i oppgaven. Vi vil peke på styrker og svakheter ved case studie som design, for å kunne si noe om resultatenes reliabilitet. Videre vil vi beskrive hvordan vi foretok innsamling av data, og hvorvidt disse gav valid informasjon. Vi vil også begrunne valg av dybdestudier, og forklare hvorfor vi mener disse er representative for Colorlines ulike typer samarbeid.

Deretter vil vi beskrive caset, og ta for oss mer generelt om Colorline aktiviteter. Videre vil vi se på Colorlines konkurransesituasjon, for å belyse hvilken posisjon de har i markedet. Vi vil så beskrive de ulike type samarbeid de har, hvor vi kategoriserer samarbeidene ut i fra opplevelsesaktører, overnattingsaktører og andre transportmiddel. Dette ser vi som den mest naturlige inndelingen, da det er disse dimensjonen som skiller samarbeidsformene fra hverandre. Vi vil så kort beskrive de valgte dybdestudiene; Legoland, Braathens og Hotel Skagen.

I analysedelen vil vi analysere disse samarbeidene ut i fra teorien om relasjonell rente og nettverksteorien.

Teorien om relasjonell rente har ulike karakteristika for hva som skal til for at et samarbeid skal gi gevinster. Vi vil så se om Colorline sine samarbeid har disse karakteristikkene, og om de dermed oppnår relasjonell rente.

Vi vil også analysere de ulike samarbeidene ut ifra en teori om nettverk. Vi vil se på gevinstene ut ifra et nettverksperspektiv for å på denne måten se på andre faktorer som er insentiver for samarbeid.

Avslutningsvis vil vi foreta en diskusjon hvor vi betrakter de ulike teoriene opp mot hverandre, og ser på teoriens egnethet i forhold til caset. Vi vil så foreta en oppsummering hvor vi vil diskutere hvilke gevinster samarbeidene gir Colorline, og om de evt kunne oppnådd større gevinster med andre typer samarbeid. Vi vil dessuten kort diskutere om hvorvidt funnene vi har gjort i oppgaven kan si noe om generelle tendenser ved samarbeid i reiselivsnæringen.

1.2 Hva kjennetegner reiselivsnæringen i Norge

Reiselivet er en kompleks næringssektor. I Norge som i mange andre land utgjør denne næringen betydelige deler av BNP, og er således en viktig og prioritert næring. For å kunne kartlegge de ulike samarbeidene som finnes innenfor denne næringen vil det være hensiktsmessig å beskrive faktorer som er karakteristisk for reiselivet. En vil da lettere kunne se hvorfor de ulike formene for samarbeid eksisterer.

En faktor som kjennetegner reiselivsnæringen er at produktet som tilbys er *stedsspesifikt* (Jakobsen, 1992). Tjenestene som etterspørres er immobile. En kan ikke tilby kunden det den etterspør på andre steder, f.eks. der hvor kunden er. Tjenestene er geografisk forankret. Etterspørselen er ikke knyttet til bare et produkt eller en produktgruppe innen en bransje, men til en rekke produkter av det som tilbys på stedet.

Dette leder oss over til en annen faktor som er karakteristisk for reiselivet. Det som har verdi for kunden er ikke nødvendigvis verdiskapende for bedriftene. Overnatting og servering er *avledet etterspørsel* ut ifra natur- og kulturopplevelser (Jakobsen, 1992). Med dette menes at det er ikke hotellet i seg selv som er av interesse for kunden, men naturen eller kulturen på stedet. Det å bo på hotell er en naturlig følge av å være på stedet. Likevel er det disse faktorene som reiselivet tjener penger på. Det er dette som er verdiskapende for næringen, selv om et ikke er det som gir verdi direkte til kunden.

En annen faktor er avhengigheten mellom de ulike aktørene som opererer på et sted. Det er høy grad av *komplementaritet i etterspørselen* til kunden (Jakobsen, 1992). Etterspørselen gjelder ikke bare for et produkt, men for en rekke produkter. Verdien av det ene produktet er større hvis også det andre er tilgjengelig. Et eksempel på dette kan være at det er mer attraktivt å reise til et sted for en spesiell naturopplevelse hvis man også har tilbud om overnatting, servering og transport til stedet.

2 Teori

2.1 Tradisjonell teori om konkurransefortrinn

Tradisjonelt har to syn vært fremtredende for å forklare konkurransemessige fortrinn. Det første synet, som tar utgangspunkt i bransje struktur, ser på unormal høy fortjeneste i hovedsak som en funksjon av en bedrifts tilhørighet til en bransje med gunstige strukturelle karakteristika. Bransjen blir da enhet for analyse.

Det andre synet, ressursbasert syn, hevder at forskjellen på bedrifters ytelse grunner i bedrifters heterogenitet fremfor bransjestruktur (Dyer og Singh, 1998). Bedrifter som klarer å samle ressurser og kapabiliteter som er sjeldne, verdifulle, ikke-substituerbare og vanskelige å imitere, vil oppnå konkurransemessig fortrinn i forhold til konkurrerende bedrifter. Bedriften vil her være analyseenheten.

Disse teoriene har i stor grad bidratt til å forstå hvordan bedrifter oppnår gode resultater, men overser den viktige faktoren at en bedrifts fordeler ofte er knyttet til samarbeid og nettverket av relasjoner som det er en del av.

Samarbeid som strategisk virkemiddel.

Når en bedrift skal legge sin strategi vil den vurdere i hvilke grad en skal samarbeide med andre aktører. Samarbeid blir sett på som et strategisk virkemiddel for å oppnå konkurransefortrinn (Reve og Grønhaug, 1989). Samarbeid er de relasjoner som utvikles mellom to eller flere formelt frittstående enheter som resultat av gjensidig avtale om fremtidig utveksling av ressurser, felles aktiviteter eller felles beslutningstaking. En slik definisjon dekker hele spekteret fra løse til faste samarbeid.

En bedrift må se på de ulike stimuli i sitt miljø når de legger sin samarbeidsstrategi. Slike stimuli kan være ytre signal fra miljøet eller interne signal fra bedriften. Det kan være som både muligheter for bedriften, eller som trusler. Hvis bedriften ser det som en krise vil løsningen ofte være kortsiktige. Det er viktig at en bedrift tar signaler i omgivelsene alvorlig. Dette kan en gjøre ved å møte de truslene som finnes, og utnytte mulighetene.

I sin strategi må bedriften også velge strategisk retning for hva en vil. Dette kan være om en vil styrke sine allerede eksisterende aktiviteter, endre sin produksammensetning, endre markedssammensetning eller spre sine aktiviteter (Reve og Grønhaug, 1989). Når bedriften har valgt strategisk retning må det avgjøres om en skal samarbeide eller ikke. Da må en ta hensyn til eventuelle hindringer og fordeler ved samarbeid. Hvis hindringene ikke er overkommelige er ikke samarbeid noen løsning for bedriften. For at det skal lønne seg må gevinstene være større enn hindringene.

2.2 Generelt om samarbeid

2.2.1 Hvorfor er det behov for samarbeid?

Når bedrifter inngår samarbeid kan det være ulike motiv for dette. Den overordnede målsetningen er å *styrke bedriftens strategiske posisjon* gjennom bedre markedsposisjon eller tilgang til kompetanse som en ikke hadde fått uten samarbeid. Ifølge Haugland (1996) er det ulike motiv som er vanlig for samarbeid. Dette kan være at man vil få tilgang til nye markeder, oppnå større bredde i produkttilbudet, få tilgang på ny teknologi/ kompetanse. Andre årsaker kan være redusert risiko og kostnader.

Hvis en samarbeider med noen som har komplementære produkter kan en få et mye bredere produkt enn hva man har alene. Samarbeid kan da gjøre at man kan tilby produktpakker eller systemløsninger som gir et bedre tilbud til kundene. Hvis man samarbeider med sine leverandører kan en få spesialtilpassede produkter. Dette bygger ofte opp til langsiktig samarbeid med noen få leverandører. Dette kan også være for å redusere noe av risikoen med usikre prosjekter.

2.2.2 Samarbeidstyper; hvordan skille de fra hverandre?

Det finnes mange forskjellige typer samarbeid mellom ulike bedrifter. En måte og se de ulike typene på er hvor *sterke bindinger* det er mellom partene (Haugland, 1996). Hvor sterke bindingene er kan klassifiseres mellom intern organisering og marked. Bindingene er mye svakere når det er nært marked enn når det er intern organisering. Det er også liten avhengighet mellom partene. Samarbeidets form forteller i hvilken grad partene gjør seg avhengig av hverandre.

Marked ----- Intern organisering

En skiller også samarbeidstyper mellom *vertikal og horisontalt samarbeid* (Haugland, 1996). Samarbeid mellom kunde og leverandør betegnes som vertikalt. Horisontalt samarbeid er mellom aktører på samme nivå i verdikjeden. Dette kan f.eks. være mellom ulike hoteller. Ofte er dette konkurrenter, eller potensielle konkurrenter. Samarbeid kan være mellom aktører som har lik type virksomhet, og er da ofte for oppnå større bredde innen sitt eget marked. Urelatert samarbeid retter seg mot satsing i nye bransjer, for å komme inn på nye markeder.

Antall samarbeidspartnere (Haugland, 1996) er også avgjørende for hvordan samarbeidet er. Den vanligste formen er samarbeid mellom 2-4 bedrifter. Antall bedrifter sier noe om hva som kan være hensiktsmessige samarbeidsområder, hvilke form samarbeidet bør ha og hvilke gevinster en kan forvente å få.

2.3 Det relasjonelle syn:

Årsaken til at vi har valgt teori om relasjonell rente er at den forklarer faktorer som er av betydning når en ser på et samarbeids merverdi. Denne teorien gjelder generelt for andre samarbeid, og vi ville analysere reiselivsnæringen også ut ifra dette perspektiv. Teorien tar for seg en rekke faktorer den mener er av betydning for gevinster ved et samarbeid, og vi har på den måten systematisk kunne analysere relasjonen ut i fra disse kriteriene.

Relasjonell rente

Denne teorien tar for seg hvordan en bedrifts kritiske ressurser kan befinne seg utenfor bedriftens grenser og være forankret i rutiner og prosesser som eksistere mellom bedrifter (Dyer og Singh, 1998). De siste ti årenes eksplosjon av allianser, viser

dessuten aktualiteten av nettverk som analyseenhet, og fortjener derfor mer oppmerksomhet.

Selv om det er viet mye oppmerksomhet på å forklare ulike gevinster som oppnås ved samarbeid, har det ikke vært gjort noe forsøk på å systematisk forklare de renteskapende prosessene som kan oppstå mellom bedrifter. Teoriens formål er i så måte å forklare hvordan relasjonell rente kan oppnås og bevares. Den fremmer et relasjonelt syn på konkurransemessig fortrinn og fokuserer på nettverk som analyseenhet.

Dyer og Singh identifiserer fire ulike kilder til relasjonell rente:

- 1) Relasjonsspesifikke investeringer
- 2) Kunnskapsdelende rutiner
- 3) Komplementære rutiner
- 4) Effektiv ledelse

2.3.1 Relasjonsspesifikke investeringer mellom bedrifter

Spesialisering av investeringer blir ansett som å være en nødvendig kilde for rente. Williamson (1998) fremhever tre ulike typer relasjonsspesifikke investeringer:

- 1) Lokalisering
- 2) Fysisk utstyr
- 3) Menneskelig kapital

Lokalisering oppstår i situasjoner når produksjon som er lite mobil av natur blir lokalisert nært hverandre. Studier viser også at slike investeringer kan redusere transportkostnader og kan senke kostnadene av koordineringsaktiviteter.

Med *fysisk utstyr* menes transaksjonsspesifikke kapitalinvesteringer som binder bedriftens prosesser til spesielle handelspartnere. Denne form for investeringer har vist seg å fremme produktdifferensiering og kan øke kvalitet ved å øke produkt integritet og egnethet.

Investering i menneskelig kapital henviser til transaksjons spesifikk ”knowhow” skapt gjennom langvarige relasjoner. Denne form for fordel øker ettersom alliansepartnere får erfaring med å jobbe sammen og tilegner seg spesiell informasjon, språk og kunnskap. Dette reduserer kommunikasjonsfeil og gjør dem i stand til å kommunisere mer effektivt. På den måten kan de få forbedret kvalitet og vil kunne øke reaksjonshastigheten til markedet.

Flere studier viser at relasjonell rente, som et resultat av relasjonsspesifikke investeringer, fører til lavere total verdikjedekostnader, større produkt differensiering, færre feil produksjoner og raskere produktutviklingscykluser (Dyer og Singh, 1998).

Utformingen av ledelsesmekanismer, som er designet for å hindre opportunisme, vil dessuten kunne påvirke graden av relasjonell rente. Varigheten av denne mekanismen vil påvirke allianse partnernes villighet i å investere i relasjonsspesifikke investeringer. Partnere er mer villige til å gjøre slike investeringer når det er etablert sterke beskyttelsesmekanismer.

2.3.2 Kunnskapsdelende rutiner

Flere skoleretninger har påstått at læring mellom bedrifter er kritisk for en bedrifts konkurransevne. Forfatterne argumenterer for eksempel for at et produksjons nettverk med ledende kunnskapsutveksling mellom brukere, tilbydere og arbeidere vil kunne utkonkurrere produksjonsnettverk med mindre effektive kunnskapsutvekslende rutiner.

Flere studier indikerer at en bedrifts alliansepartnere i mange tilfeller er den viktigste kilden til nye ideer og informasjon (Dyer og Singh, 1998). Denne informasjonen vil ofte kunne føre til forbedret teknologi og innovasjoner. Alliansepartnere kan således skape rente ved å utvikle felles kunnskapsutvekslende rutiner. Slike rutiner blir definert som “mønstre av interaksjoner mellom bedrifter, som er designet for å fasilitere kunnskapsutveksling mellom allianse partnere.” Et viktig spørsmål blir videre hvordan partnere kan skape slike rutiner.

Kunnskap blir ofte delt inn i to typer: informasjon og ”knowhow” (Dyer og Singh, 1998). Informasjon vil lett kunne overføres uten å miste integritet, og omfatter fakta og

symboler. ”Knowhow” vil derimot bestå av kunnskap som er taktisk, kompleks og vanskelig å kodifisere. Denne forskjellen indikerer at ”knowhow” i sammenligning med informasjon, har større mulighet til å oppnå konkurransefortrinn som er varige. Som et resultat, vil allianse partnere som er effektive i å overføre ”knowhow”, inneha et sterkt konkurransefortrinn.

Evnen til å kunne benytte seg av kunnskap fra kilder utenfra blir beskrevet som en funksjon av tidligere relatert kunnskap eller ”tilegnelseskunnskap”. Tilegnelseskapasitet blir definert av forfatterene som ”en bedrifts evne til å kjenne igjen verdien av ny ekstern informasjon, assimilerer den og tilføre den til felles formål.” Videre vil man med dette kunne referere til den evnen en bedrift har utviklet til å gjenkjenne og tilegne seg verdifull kunnskap fra en spesiell alliansepartner. Denne ferdigheten er en funksjon av i hvilken grad partene har utviklet overlappende kunnskapsbaser og i hvilken grad partnerne har utviklet interaksjons rutiner som maksimerer frekvensen og intensiteten av interaksjoner.

I tillegg vil den kapasiteten til å tilegne seg ny kunnskap bli forbedret ettersom individene i alliansepartnerne kjenner hverandre godt nok til å vite hva og når kritisk kompetanse befinner seg i hver av bedriftene (Dyer og Singh, 1998). Ofte vil denne type kunnskap utvikles uformelt gjennom den tiden bedriftene samarbeider. Allianse partnere kan således øke kapasiteten til å tilegne seg ny kunnskap ved å lage felles rutiner som fasiliterer informasjons deling og øker interaksjonen Denne form for rutiner er veldig viktig da overføringer av ”knowhow” typisk involverer gjentagne prosesser, og suksess avhenger av om representanter fra de to bedriftene har direkte, intim og utstrakt ansikt til ansikt interaksjon.

Muligheten for alliansepartnerne til å fremskaffe rente gjennom kunnskapsdeling, er avhengig av hvilke insentiver som eksisterer og som fremmer partneren til å være åpen, til å overføre kunnskap og ikke være free-rider på kunnskap tilegnet seg fra partneren (Dyer og Singh, 1998). Mekanismene som styrer allianse relasjonen må skape insentiver for kunnskapsdeling. Dette kan være formelle finansielle insentiver, eller uformelle normer om gjensidighet. Flere studier viser at rettfærdige avtaler er spesielt effektive og

fremmer insentiver til samarbeid, og skaper mer overføring av kunnskap enn mer formelle avtaler basert på kontrakter.

2.3.3 Komplementære ressurser

Dyer og Singh (1998) viser til en annen måte bedrifter kan fremskaffe relasjonelle rente på; ved å inngå allianser med bedrifter som har komplementære ressurser. Komplementære ressurser blir ofte betraktet som en nøkkelfaktor for avkastning fra allianser. Sammenslåing av komplementære ressurser blir her definert som ulike ressurser til alliansepartnere som kollektivt generer mer renter enn summen av disse tatt fra de individuelle bidragene til hver partner. For at disse ressursene skal generere rente gjennom allianse, er det en forutsetning at ingen av partnerne i samarbeidet kan kjøpe den relevante ressursen i et annen hånds marked. Disse ressursene må følgelig være udelbare, og skaper derfor insentiver for partene til å inngå en allianse.

Når partnerne bringer ulike ressurser til alliansen, og kombinerer det med ressursene til partneren, vil dette ofte gi en synergieffekt slik at ressursene er mer verdifull, sjeldne og vanskeligere å imitere enn før de var kombinert. Disse alliansene innehar da en sterkere konkurranseposisjon enn de sammenlignbare individuelle firmaene (Dyer og Singh, 1998).

Men ikke alle ressurser til potensielle allianse partnere vil være komplementære. Det vil avhenge av hvorvidt den potensielle partneren er synergisensitiv med bedriftens ressurser. Ettersom andelen av synergisensitive ressurser hos den potensielle partneren øker, så gjør også potensiale for å oppnå relasjonell rente ved å kombinere komplementære ressurser.

De eksisterer mange utfordringer for en bedrift når den skal prøve å oppnå relasjonell rente med komplementære ressurser. For det første må de finne hverandre og gjenkjenne potensielle verdi for å kombinere ressurser. Ifølge Dyer og Singh kan det være både kostbart og vanskelig å identifisere potensielle partnere pga. av følgende forhold:

- 1) forskjeller i tidligere allianse erfaring

- 2) forskjeller i interne metoder og evalueringsevner til utvelgelse av partnere
- 3) forskjeller i deres evne til å få nødvendig informasjon om potensielle partnere i henhold til ulike posisjoner i deres sosiale nettverk

Først og fremst vil en bedrift med mye samarbeids erfaringer ha bedre kunnskap om hvilke partnere/ ressurser som gir best potensiale for høy avkastning. Forskning viser at tidligere allianse erfaringer fører til flere muligheter til å inngå allianser i fremtiden, noe som antakelig skyldes utvikling av allianse ferdigheter og rykte.

I tillegg utvikler mange bedrifter ulike måter å samle informasjon om potensielle partnere på. Dette kan betegnes som en ”strategisk allianse funksjon” (Dyer og Singh, 1998). En slik funksjon vil kunne bestå i å identifisere og evaluere potensielle alliansepartnere, samt lede og koordinere eksisterende allianser. Gevinsten ved opprettelsen av en slik funksjon vil være at denne tar ansvar for utvelgelsen og ledelsen av allerede eksisterende allianser, og sørger for at kunnskap om vellykkede allianser kombinasjoner vil bli tatt vare på og lagret. Forskning viser at slik kunnskap vil være en suksessfaktor for en fremtidig allianse.

For det tredje vil muligheten for en bedrift til å identifisere og evaluere partnere med komplementær ressurser avhenge av i hvilken grad bedriften har tilgang til informasjon om potensiell partnere. En investering i en intern alliansefunksjon vil kunne fasilitere tilgangen til denne informasjonen, men det avhenger også av i hvilken grad bedriften innehar en informasjonsrik posisjon innenfor nettverket det er en del av. Forskning viser at bedrifter som er i en sentral nettverk posisjon har bedre tilgang til informasjon, og vil ha større mulighet for å øke mulige allianser i fremtiden (Dyer og Singh, 1998).

Neste utfordring vil være å tilpasse rutiner og prosesser i organisasjonen på en slik måte at de kan nyttegjøre seg av de komplementære ressursene. Dette fordrer overenskomst mellom partnernes beslutningsprosess, informasjon, kontrollsystemer og kultur.

2.3.4 Effektiv ledelse

Ifølge Dyer og Singh (1998) spiller ledelse en nøkkelrolle ved å skape relasjonell rente fordi det påvirker transaksjonskostnader og vilje fra alliansepartnere til å engasjere seg i

verdiskapende aktiviteter. Dette ser man tydelig ettersom insentivet for å gjøre spesielle investeringer blir avveiet på grunnlag av at desto mer spesialisert ressursene blir, desto lavere er verdien for alternativ bruk. Spesialisering av ressurser fører samtidig til mindre risiko for opportuniste. Ved en slik gjensidig avhengighet vil gevinstene av å tre ut av samarbeidet bli lavere. Utfordringen blir således å finne en ledelsesstruktur som hindrer dette, minimerer transaksjonskostnader og forbedrer effektivitet.

Man skiller gjerne mellom to ledelsesformer som blir brukt av allianse partnere. Den ene avhenger av rettsapparatet (f.eks. legale kontrakter), mens den andre avhenger kun av bekreftelse mellom partene. Denne form for ledelse inneholder ulike sikkerhetsmekanismer som blir delt i formelle, som finansielle og investeringsavtaler, og uformelle som tillitsbasert goodwill og rykte.

Garanti basert på økonomiske midler er et eksempel på en *formell* sikkerhetsmekanisme kun mellom partene. Intensjonen vil være å kontrollere opportuniste. Disse garantiene kan være finansielle eller symmetriske investeringer i spesielle aktiva. Vissheten om at verdien av den økonomiske garantien vil synke når en av partnerne handler opportunistisk, fungerer som et insentiv for alliansepartnerne å delta i verdiskapende aktiviteter.

Uformelle sikkerhetsmekanismer vil ofte kunne supplere og erstatte formelle. Flere skoleretninger har hevdet at slike uformelle sikkerhetsmekanismer vil være de mest effektive og minst kostbare til å kontrollere spesielle investeringer og fasiliterer komplekse bytte forhold . Goodwillbasert tillit vil kunne redusere transaksjonskostnader relatert til forhandling og utføring, og på den måten øke ytelse. Sikkerhetsmekanismer partene imellom fører til transaksjonskostnader som er lavere enn det vil være i situasjoner hvor transaksjonene må ha mer formelt preg, f.eks. kontrakt, som er kostbart å skrive, overvåke og sette ut i live.

Effektiv ledelse kan generere relasjonell rente ved å enten senke transaksjonskostnadene eller bistå som insentiv for verdiskapende aktiviteter som relasjons-spesifikke aktiva, kunnskapsdeling og kombinerer av komplementære strategiske ressurser (Dyer og Singh, 1998).

Sikkerhetsmekanismer mellom partene er mer effektive enn tredjeparts innblanding da det både minimerer transaksjonskostnadene og maksimerer verdiskapende initiativ. Dette skyldes for det første at man unngår kontraktskostnader fordi partene stoler på at avkastning vil bli rettferdig delt. På den måten slipper de å bruke tid på å spesifisere hver eneste detalj i kontrakten. Kontrakter vil dessuten være mindre effektive i å kontrollere opportuniste fordi de vil på forhånd kunne se alle former av juks som er mulig.

For det andre vil overvåkningskostnadene bli lavere fordi sikkerhetsmekanismer mellom partene bygger på at en kontrollerer det selv istedenfor av tredje part. Partene trenger på den måten ikke å investere i dyre overvåkningsmekanismer for å sikre seg i at avtalen blir holdt.

For det tredje vil enighet mellom partene senke kostnadene assosiert med kompleks tilpasning, da partene vil kunne tilpasse seg ("on the fly") til å respondere på uforutsette markedsendringer.

For det fjerde vil enighet mellom partene minimere transaksjonskostnader i det lange løp fordi de ikke er tidsbegrenset som kontrakter. Kontrakter vil typisk være skrevet for en spesiell varighet og faller i verdi fordi de kun vil skape beskyttelse i det avtalte tidsrommet. På slutten av perioden må partnerne skrive ny kontrakt, en kostnad som kunne vært unngått ved løsere avtaler mellom partene.

Enighet mellom partene vil dessuten skape verdiskapende initiativ for avtalepartneren. Det er svært vanskelig, om ikke umulig, å inngå eksplisitte kontrakter for verdiskapende initiativ, slik som deling av taktisk kunnskap, bytting av ressurser som er vanskelig å prise, eller tilby innovasjoner eller responser som ikke eksplisitt er gitt uttrykk for i kontrakten. Ved enighet mellom partene vil aktørene være mer tilbøyelige til å delta i disse aktivitetene fordi de har troverdig sikkerhet for at de vil bli belønnet for dem (Dyer og Singh, 1998). Dessuten vil kontraktuell enighet være relativt lett å etterligne, og vil derfor ikke skape vedvarende konkurransefortrinn.

Sikkerhetsmekanismer oppnådd av enighet vil ha større potensiale til å generere relasjonell rente enn formelle sikkerhetsmekanismer. For det første vil den marginale kostnaden assosiert med formell straff involverer kapitalutlegg for rettferdighet eller andre former for sikkerhetstiltak. Formelle sikkerhetsmekanismer er dessuten mye lettere for konkurrenter å etterligne. Uformelle sikkerhetsmekanismer er derimot mye vanskeligere å etterligne fordi de er sosialt komplekse og særegent for den spesielle relasjonen.

Selv om uformelle sikkerhetsmekanismer har større potensial i å generere relasjonell rente vil det være to ankepunkter. For det første tar de lang tid å utvikle fordi de bygger på en historie med interaksjoner. For det andre vil ”paradoks av tillit” fenomenet kunne inntreffe. Dette betyr at selv om tillit etablerer normer og forventninger om passende atferd vil det også kunne gi mulighet til misbruk gjennom opportunisme. I praksis vil mange allianser bruke flere ledelsesmekanismer samtidig. Ofte vil de begynne med mer formelle mekanismer og over tid bruke mer uformell (Dyer og Singh, 1998).

2.4 Nettverk

Valget av nettverksteori foretok vi etter å ha fått mer kjennskap til caset og oppdaget at samarbeidene var løse og mange. Teorien om relasjonell rente viste seg å ikke være tilstrekkelig til å forklare de ulike forholdene ved samarbeid, og vi så behovet for en annen innfallsvinkel

Nettverksteorien bygger på antakelsen om tillit som en sentral faktor mellom aktørene. Tillit er dessuten et viktig element i faktoren effektiv ledelse i relasjonell rente. Vi så at nettopp tillit virket som et betydningsfullt element i denne sammenheng, og ønsket å utdype det videre gjennom nettverksteorien.

Nettverksteorien tar for seg hvorledes en bedrift ikke lever isolert, men hvordan den blir påvirket av kunder, leverandører og finansinstitusjoner. Gjennom direkte og indirekte kontakt med andre, får bedrifter informasjon og impulser. I de fleste marked er det karakteristisk at det er en lang rekke av relasjoner mellom leverandør og kunde. Disse relasjonene kan betegnes som et nettverk, som defineres som ”to eller flere organisasjoner som er involvert i et lang tids forhold”(Thorelli, 1986). Det vil dessuten være karakteristisk at det består flere konkurrerende nettverk i et marked.

Interaksjonen mellom partene virker inn på hvordan forholdet mellom dem er. Eksisterende og tidligere forhold avgjør fremtidige forhold mellom partene (Reve og Grønhaug, 1989). En velger ikke nødvendigvis hvem en vil ha relasjoner til. Hvordan en er mot noen i et nettverk kan påvirke ens forhold til andre også.

For å være konkurransedyktig må en bedrift fornye seg og være forut for markedet. Ved å utnytte nettverk rundt en kan en oppnå konkurransefortrinn som en ikke hadde hatt uten. *Et nettverk er samtlige direkte og indirekte relasjoner mellom aktører* (Reve og Grønhaug, 1989). Teorien legger vekt på organisasjoners eksterne relasjoner og forbindelser. Ingen relasjoner kan betraktes isolert. Hva som skjer i et forhold vil alltid påvirke hva som skjer i andre forhold. Holdninger og tilnærminger i et forhold vil være linket til andre forhold. Disse aspektene gir hvert forhold en nettverksdimensjon. Forhold er små biter i en stor struktur og bindingene mellom dem er viktig for å skape effektivitet og innovasjon. Fordi det er så viktig med slike nettverk kan ikke bedrifter forholde seg til et forhold uten at det skal påvirke de andre. Noen ganger må en forsøke å gjøre ting i et forhold for å påvirke et annet forhold.

Nettverk viser ikke bare økonomiske og sosiale relasjoner. Nettverksanalyse bygger på en antagelse om at nettverk hindrer eller fremmer individets handlingsevne og bedriftens konkurransevne. En bedrift uten tilstrekkelig nettverk får ikke den nødvendige markedsmessige og teknologiske informasjon, kunde- og leverandørrelasjoner er svake, og myndighetskontakten mangler (Reve og Grønhaug, 1989). Bedrifter med et utbygd nettverk og sentral plassering i nettverket føler markedet og konkurransesituasjonen på pulsen. Bedrifter kan utnytte informasjonsfortrinn og tilpasse seg eksterne endringer raskt og offensivt. Etablerte tillitsforhold letter handling. Konkurranssevne er ikke lenger bare en funksjon av indre ressurser. Bedriften

konkurrerer ved hjelp av både egne og andres krefter. Dette er et nøkkelpunkt innen nettverksperspektivet.

Nøkkelbegrepene innen nettverk er *aktører og relasjoner*. Det finnes tre nivåer av nettverksanalyse. Det første er relasjonen mellom to enkeltaktører. Dette er den enkleste formen for interorganisatorisk analyse, og grunnleggende i ethvert nettverk. Neste analyseenhet er det interorganisatoriske system. Dette er for eksempel en gruppe bedrifter som har dannet et samarbeidsselskap. Det øverste analysenivå består av summen av alle direkte og indirekte relasjoner mellom aktører i et gitt marked (Reve og Grønhaug, 1989).

2.4.1 Makt

Makt er sentralt i nettverksanalysen. Makt kan defineres som evne til å påvirke beslutningene eller handlingene til andre. Nært "beslektet" til makt og påvirkning, er tillit, og nettverksanalysen har en helhetlig tilnærming til forholdet mellom disse dimensjonene. Andre eksempler på kilder til makt vil være økonomisk forhold, teknologi, ekspertise og legitimitet (Reve og Grønhaug, 1989). Økonomiske makt bygger på forhold som markedsandeler, mulighet til å få kreditt og integrere vertikalt. Teknologi som en kilde til makt, blir fremhevet som evne til produkt og prosess innovasjon, kvalitet opprettholdelse, fleksibilitet, logistikk ledelse, og evne til å produsere etter kjøpers ønsker.

Formell legitimitet som en kilde til makt, kan oppstå ved langtidskontrakter, joint ventures og patent rettigheter. Et helhetlig syn på makt er nødvendig; en aktørs faktiske makt posisjon i et nettverk kan være større eller mindre enn summen av bidragene fra hver kilde. Aktørens besittelse eller oppfattede besittelse av makt, vil være avgjørende for hvor sentral rolle en aktør vil ha i nettverket.

2.4.2 Tillit

Tillit er en sentral egenskap ved et vellykket samarbeid (Haugland, 1996). Ledelsen hos de ulike partene har ikke annen makt over hverandre enn slik dette er lovfestet og etablert i avtaleverket for bedrifter internt. En er derfor avhengig av at folk i bedriftene har et godt tillitsforhold til hverandre. Kontakten, samhandlingen og koordineringen må

være basert på at en kan stole på hverandre. Tillit vil altså øke ens makt utover formelle kontrakter.

Hvor effektivt bedrifter forholder seg til hverandre avgjør deres konkurranseevne. Det blir etablert en gjensidig avhengighet mellom aktørene, og dette krever tilpasninger. Hvis motparten har en opportunistisk adferd kan dette svekke samarbeidet. En kan si at det er de samme kravene til pålitelighet og lojalitet som blir stilt til partneren som til ansatte i en bedrift. Forskjellen er at en ikke har noen effektive midler for å straffe den som handler på tvers av forventninger som ligger bak en samarbeidsavtale. Det er derfor tillitsforholdet mellom partene er så viktig (Thorelli, 1986)

Det er to forhold som er avgjørende for å skape tillit i et nettverk. Det ene er viljen til å tilpasse seg de krav en er blitt enig om å stille til hverandre. Det andre er at en søker og kommer med informasjon som er betydningsfulle for denne prosessen. (Reve og Grønhaug, 1989). Det er ofte tidkrevende før en får det til å fungere på en tilfredsstillende måte. Utholdenhet er et uttrykk for tillit i den forstand at partneren vet at en vil samarbeide med dem, og leter for å finne løsninger på eventuelle problemer. Samarbeid er avhengig av godt klima, og et godt klima er henger sammen med at en lykkes i det en foretar seg. Hvis en legger til rette for god kvalitet produserer en godt klima. Samtidig ser en viktigheten av å ha tillit til hverandre.

2.4.3 Dimensjoner

Ulike dimensjoner ved et nettverk en kan se på er: *Tetthet, kontaktavstand og sentralitet eller posisjoner* (Reve og Grønhaug, 1989). Tetthet sier noe om hvor tett eller løst koblet aktørene i nettverket er. Koblingene angir avhengighets- og lojalitetsforholdet i et nettverk. Disse koblingene kan dreie seg omfatte økonomisk ytelse, teknologisk og kunnskap overføring, ekspertise, bruk av tillit og overføring av legitimitet. Disse koblingene vil være forskjellige forhold ved enkeltstående transaksjoner, da de er basert på forhold over tid.

Bygging av slike koblinger er tids – og ressurs krevende. Ressurser som blir brukt på andre sider enn ved nettverket enn hverdagslig opprettholdelse, blir betraktet som strategiske markedsinvesteringer. Disse kan være såkalte ”hardware” investeringer; i

produktutvikling, forskning og utvikling. Andre vil være såkalte ”software” investeringer i å bygge ekspertise, tillit og langtidskontrakter. Denne form for investeringer vil være vanskelig å skape.

Kontaktavstand sier hvor lett det er å nå frem til en aktør i nettverket. Sentralitet eller posisjon angir plasseringen innen nettverket. En sentral aktør utgjør et knutepunkt i nettverket med nær tilgang til andre viktige aktører.

Nettverks*posisjon* er basis for en bedrifts rykte, rettigheter og begrensninger på handlinger i nettverket. Nettverksposisjonen er utviklet gjennom interaksjon med andre. Denne interaksjonen knytter ulike bedrifter til hverandre. Ens posisjon er direkte relatert til andres posisjon. En bedrifts posisjon vil følgelig være en lokalisering av makt til å skape å påvirke nettverk. Posisjonen vil også være avhengig av bedriftens domene og posisjonene i forhold til andre nettverk.

Dette har ulike konsekvenser. En bedrift vil ikke ha den samme posisjonen i forhold til alle partene i nettverket. Ens posisjon vil også forandre seg over tid. Flere bedrifters posisjon kan være knyttet til hverandre. Hvis en får problemer vil dette ofte spre seg. Dette forsterker teorien om avhengighet.

2.4.4 Avhengighet

Avhengighet i nettverk har tre ulike nivå (Reve og Grønhaug, 1989). *Aktiviteter* i en bedrift koblet til aktiviteter i andre bedrifter. Når en samarbeider med andre om aktiviteter er en også bundet fast til hvordan de opererer. En må ta hensyn til endringer de tar, og også hele tiden rådføre seg med sine partnere når en selv skal gjøre endringer. *Ressurser* som kontrolleres av en bedrift er også knyttet til de andre partenes ressurser. En blir også på denne måten avhengig av sine partnere hvis en har veldig tette relasjoner. En tredje dimensjon er *aktørene* i nettverket. En forplikter seg til de personene en forholder seg til.

Det er vanskelig å samtidig utnytte fordelene av nettverk, og beholde sin uavhengighet. For å klare dette må en finne ”en gylden middelvei”. Det vil alltid være en balansegang

for hva en vil prioritere å oppnå. En kan ikke få i stor grad av begge deler. Da må en vurdere hva som til enhver tid er viktigst for en.

2.4.5 Omstilling og nyskaping

Kravet om omstilling og nyskaping er avgjørende for en bedrifts konkurransekraft. En organisasjon må utnytte de muligheter en har for å tilpasse seg dette (Reve og Grønhaug, 1989). Ved å utnytte sitt nettverk, og spille på dette kan en oppnå konkurransefortrinn. En klassisk organisasjonsstudie har påvist en empirisk sammenheng mellom innovasjon og interorganisatoriske relasjoner. Det sies der at nyskaping spres gjennom nære forbindelser.

Når det er snakk om omstillingsevne og nyskaping kan nettverk generere muligheter og gi tilgang til ressurser uten nødvendigvis å ha tettest mulig nettverk, liten kontaktavstand og størst mulig sentralitet. En kan få mer ut av et nettverk hvis en har den riktige mengden av de ulike dimensjonene. Ofte blir kostnadene større enn gevinstene med tettest nettverk, kortest kontaktavstand og størst mulig sentralitet.

Både sterke og svake koblinger kan ha betydning i et nettverk. En antar at en aktørs tid er begrenset til at en bare kan opprettholde noen få sterke relasjoner. Ved å investere noen få sterke koblinger oppnår en aktør å bli medlem av en gruppe med stor intern styrke. I tillegg til dette lønner det seg for en bedrift å ha mange løse forbindelser som innehar verdifull kompetanse og informasjon. Slike løse koblinger bringer inn muligheter og kanskje også ressurser. Sterke koblinger muliggjør gjennomføring. Balansen mellom løse og faste koblinger er avgjørende for hvilke resultater en kan oppnå. Da kan en lettest klare å tilpasse seg det som er nødvendig for omstilling

2.4.6 Hvordan bedrifter er relatert til hverandre

Det kan være hensiktsmessig å se på forholdet mellom to parter som kjøper og selger. Dette er ofte det som er tilfelle i hvordan bedrifter relateres til hverandre. En måte å se på dette er å analysere hvilke problem og egenskaper hver enkelt bringer med seg inn i forholdet. En kjøper bringer sine problemer og usikkerheter til sin leverandør, som med sine muligheter/ evner prøver å finne en løsning. Leverandøren igjen prøver å få sine problemer løst ved hjelp av kundens egenskaper (Ford, 1998).

En kjøpers usikkerhet kan være i behov, marked eller transaksjoner. En kjøpers *behovsusikkerhet* kan være at en ikke kan spesifisere sine behov. Dette resulterer ofte i at en velger å samarbeide med kjente merker. En finner mest mulig trygghet. Denne usikkerheten reduseres over tid når en blir kjent med sitt behov.

Usikkerhet i tilbudsmarkedet er en annen svakhet hos kjøper. Den kan ikke binde seg til en leverandør da markedet hele tiden forandrer. Må holde distanse til alle leverandørene for å kunne ha sin fleksibilitet. Denne usikkerheten reduseres over tid når markedet blir mer stabilt.

Usikkerheten i transaksjoner vil være høy når en ikke kjenner sine partnere og ikke kan stole på dem. En bruker da mye ressurser på å kontrollere om man har fått best mulig pris, kvalitet osv. Denne usikkerheten vil øke over tid når en samarbeider med en partner. Når en selger kommer i relasjon til sin partner vil en reagere/ påvirke de usikkerhetsmomentene en kan (Ford, 1998). Selger kan bruke ulik strategi for å få fordel av kjøpers usikkerhet. Dette kan gjøres ved å manipulere usikkerheten. En annen strategi er å bruke sine evner. Dette kan være sin egen evne til problemløsning. Denne brukes mest når kunden har høy usikkerhet i behov eller marked. Overføringsevne er best å bruke når kunden har høy grad av usikkerhet i transaksjoner.

På lik linje med kjøper har selger usikkerheter og kjøper evner til å svare disse. En selgers usikkerhet kan være i *kapasitet*. En vet ikke hvor mye en får solgt i det kommende år. Da vil ofte selger forsøke å i alle fall ha noen få, tette forhold.

Anvendelse usikkerhet er når selger ikke vet hvordan kundens bruk av produktet vil endre seg, og da heller ikke hvordan behovet vil forandre seg.

En selger kan også, på samme måte som kjøper, ha *usikkerhet i transaksjoner*. Relasjonen mellom partene er karakterisert ved at en reagerer på den andres adferd og vice versa. Kjøpers har da også en strategi for å få fordel av selgers usikkerhet. Dette kan gjøres ved manipulering av usikkerhet eller bruk av egne evner. Etterspørselsevnen vil kunne brukes for å redusere selgers usikkerhet i kapasitet. Overføringsevne kan brukes for å redusere usikkerhet i transaksjoner.

Det er en nær likhet mellom de usikkerheter og muligheter som kjøper og selger bringer med seg inn i forholdet. Forholdene varierer mye i sin form. En kan bare bestå av en transaksjon i løpet av mange år. Andre forhold består av hyppige transaksjoner som gjentar seg ofte. Et forhold går ofte gjennom ulike stadier. Når en ikke lenger oppfyller de krav som stilles til en hos motparten vil en komme over i andre stadier av samarbeid.

Gjennom læring kan aktørene i et nettverk få redusert sin usikkerhet. Forholdet vil variere alt etter som om de to partene føler behov for å lære, og om de har vilje og evne til det (Ford, 1998). Likevel vil det alltid eksistere en viss grad av usikkerhet, noe aktørene er nødt til å ta høyde for.

2.4.7 Nettverk i forhold til marked og hierarki

Visse former for bytte er mer avhengig av relasjoner, gjensidig interesser og rykte, og vil være styrt av mindre formell struktur og autoritet. Ifølge Powell (1990) eksisterer det en rekke faktorer som vil gjøre det meningsfylt å betrakte nettverk som en spesiell måte å koordinere økonomisk aktivitet på.

Marked og organisasjon er to ytterpunkter av samarbeid. Mellom disse ligger ulike typer kontraktsrelasjoner, ulike typer interorganisatoriske relasjoner. Markedet er upersonlige relasjoner mellom uavhengige aktører (Powell, 1990). Organisasjon er ”personlige relasjoner” hvor identitet er av betydning, og aktørene er delvis innbyrdes avhengige. Bindingene kan variere fra løst samarbeid til faste omfattende kontrakter.

Men nettverk er et videre begrep enn disse to ytterpunktene. Nettverk inkluderer samtlige direkte og indirekte relasjoner mellom et sett av aktører. Aktørene kan være individer, grupper, organisasjonsenheter eller organisasjoner. Relasjonene kan ha ulikt innhold (varer, tjenester, informasjon, følelser etc.) og ulik karakter (styrke, tetthet, gjensidighet, varighet, synlighet etc.).

Ved markeds transaksjoner vil gevinstene ved bytte være spesifisert, ingen tillit er nødvendig, og avtalen er styrt av makt og legale sanksjoner. Nettverk, derimot vil ikke ha endelige avgrensede avtaler, og transaksjonene vil være sekvensiell innenfor det

generell mønsteret av interaksjon. Sanksjonene vil typisk være normative fremfor legale (Powell, 1990). I hierarkier vil kommunikasjon foregå med utgangspunkt i ansettelse kontrakten. Forhold er vesentlig ,og tidligere interaksjon former nye, men blir formet ut i fra en posisjon innenfor det formelle hierarkiet av autoritet.

Metode for løsning av konflikter vil også være ulike i forhold til dets form. I markeder vil det være om å gjøre å drive den tøffeste forhandlingen. I nettverk vil man derimot tenke på hva som gir best avtale på lang sikt. I et hierarki vil kommunikasjonen og bytte bli formet av karriere mobilitet, bytte vil avhengig av antakelsen om personlig forfremming

Det typiske konkurranse pregede markedet vil være bygget på individuell selv interesse, og ikke en ubetinget sosial interaksjon (Powell, 1990). Markeder fremlegger valg, fleksibilitet og muligheter. De er egnet for hurtig, enkel kommunikasjon. Man er ikke avhengig av hverandre for å finne strategisk retning; pris alene vil bestemme produksjon og bytte. Men ettersom bytte blir hyppigere og mer komplekse, vil kostnadene ved å styre dem øke, og behovet for mer kontrollerende mekanismer melder seg.

Organisering, eller hierarki, med klare grenser og linjer av autoritet, detaljerte rapporteringsmekanismer og formelle beslutningsprosedyrer, egner seg spesielt for masse produksjon og distribusjon. Styrken til hierarki vil være i å kunne produsere en viss mengde og kvalitet til en gitt tid. Ulempen vil være problemer i å tilpasse seg svingninger i etterspørsel samt uforutsette endringer.

Nettverk vil være ”lettere på foten” enn hierarkier. I nettverk vil ressursallokering og transaksjonene ikke foregå gjennom direkte bytte eller administrative rutiner, men gjennom nettverk av individer som deltar i gjensidige støttende aktiviteter (Powell, 1990). Nettverk kan være komplekse; de inneholder hverken de eksplisitte kriteriene som i et marked, eller den kjente framgangsmåten som i et hierarki. Vanlige oppfatninger om nettverk relasjoner er at en aktør er avhengig av ressursen til en annen aktør, og det er gevinster ved å dele disse ressursene. I nettverk som beskrives av ressurs allokering vil ikke de individuelle enhetene eksistere frittstående, men i relasjon

til andre. Disse relasjonene er krevende å etablere og opprettholde. Komplementaritet og tilpasning vil være hjørnesteinene for et suksessfullt produksjonsnettverk.

Nettverk vil være spesielt passende i situasjoner hvor det trengs fullstendig, reliabel informasjon (Powell, 1990). Den mest nyttige informasjonen er sjelden den som kommer frem gjennom formelle kanaler i organisasjonen, eller den som kan tolkes ut i fra pris signal. Derimot vil man finne informasjon fra noen man har samarbeidet med som reliabel. Man stoler mest informasjon man får fra noen man kjenner godt. Nettverk vil derfor være spesielt anvendelig for bytte der verdien ikke er lett å måle. Slike kvalitative områder som "knowhow", teknologisk ferdighet, spesiell tilnærming eller måte å produsere på, en ide til innovasjon eller eksperimentering, er veldig vanskelig å sette en pris på. Det blir derfor ikke lett handlet i markeder eller kommunisert gjennom hierarki. Den åpne, relasjonelle formen av et nettverk, fremmer muligheten til å overføre og tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter.

Nettverk vil kunne være mer tilpasningsdyktig og passende for å takle endringer. Dette bunngrunner i stor grad i muligheten til å tilegne seg ny kunnskap, gjennom nettverkets komplekse kommunikasjonskanaler. Nettverket fremmer dessuten et miljø for "learning by doing", aktørene blir aktive i forhold til ny informasjon. Dette vil være i kontrast til den kontrollerte informasjonen som blir kjøpt i markeder eller som eksisterer i et hierarki. Ingen ny informasjon eller antagelser vil frembringes. Når informasjon strømmer gjennom nettverket, vil aktørene være friere og kunne bli mer informasjonsrike; nye sammenligninger og meninger vil frembringes, debatteres og evalueres.

I den grad konkurransesituasjonen er basert på innovasjon og rask utvikling av ideer til produkter, vil nettverket som organisasjonsform være den mest vellykkede. Vil derimot konkurransen være basert på pris- og produksjonsintensitet, vil ikke nettverk være den gunstigste formen (Powell, 1990).

Det finnes altså tre former for organisering av økonomisk virksomhet: Marked, nettverk og bedrift. Bedrifter opererer sjelden i markedet etter modellen for perfekt konkurranse. Ved imperfekt konkurranse er nettverk den dominerende formen for interaksjon.

Strategien blir dermed et spørsmål om bygging og vedlikehold av nettverk og plassering innen nettverk. Dette gjør at en står ovenfor viktige strategiske implikasjoner.

2.4.8 Strategiske implikasjoner

Forholdet mellom parter er avgjørende når verdien til de involverte parter i et bytte kommer fra interaksjonen i sin helhet, og ikke bare fra den synlige ressursen som ble overført mellom de to partene (Reve og Grønhaug, 1989). Nettverket legger på den måten en ny og større rolle på sine medarbeidere. Maktekspertise, oppfattede tillitsforhold og sosiale bånd er ofte personsspesifikke fremfor bedriftsspesifikke. Nettverk kan dessuten betraktes som alternativer til vertikal integrasjon, diversifisering og som et middel til å nå nye kunder. Effekten er at deltagelse i et nettverk kan være kilde til vekst.

Organiseringen av markedet har effekt på nettverket. De viktigste relasjoner vil ha tatt lang tid å etablere, og vil være komplekse og vanskelig å endre. Bedrifter er mer tilknyttet disse forholdene. Likevel har bedrifter mange typer relasjoner å forholde seg til, og alle disse utgjør nettverket.

2.5 Sammendrag av nettverk og relasjonell rente

Teorien om relasjonell rente foreslår at allianser generer konkurransemessig fortrinn kun når de beveger seg bort fra markedsrelasjoner (Dyer og Singh, 1998). Dette fordi det i markedsrelasjoner ikke vil oppstå noe særegent ved samarbeidet. Relasjonen er ikke sjelden eller vanskelig å etterligne. Relasjonell rente er kun mulig når alliansepartnere kombinerer, bytter, eller investerer i særegne aktiva, kunnskap og ressurser eller evner. Konkurransefortrinnet er også mulig hvis partnerne innehar effektiv ledelse mekanismer som senker transaksjonskostnadene eller fremskynder realiseringen av synergi av ressursene.

Teorien om nettverk tar derimot for seg viktigheten av å ha en mengde av relaterte bedrifter rundt seg (Reve og Grønhaug, 1989). Det er ikke nødvendigvis gunstigst for en bedrift å ha de tetteste relasjoner til sine samarbeidspartnere. En må også se gevinsten av å være fleksibel. Dette vil kunne være med på å fremme ens konkurranseevne utad.

En vil kunne være mer tilpasningsdyktig, og takle omstilling bedre gjennom et nettverk enn hvis en ikke samarbeidet overhode, eller har veldig tette bindinger. Hvor stor grad av makt en innehar er avgjørende for hvilke posisjon en vil få i nettverket. Ens posisjon vil også bli påvirket av den tilliten en har bygd opp. En vil også bevare en del av sin uavhengighet hvis en begrenser seg til å delta i et nettverk. En kan være selvstendig samtidig som en oppnår fordeler ved uthenting av informasjon.

Disse to teoriene fremmer ulike innfallsvinkler på hvordan samarbeid kan føre til gevinster og være kilden til konkurransefortrinn. Mens relasjonell rente vektlegger graden av bindinger mellom bedriftene som avgjørende, fremhever nettverksteorien betydningen av tilgang til flere aktører som avgjørende for å få tilgang til verdifull informasjon og kunnskap.

3. Metode

Ved valg av undersøkelsesopplegg valgte vi et *eksplorativt design* da problemet var uklart og vi trengte et fleksibelt opplegg. Vi kjente ikke til samarbeidenes form, og hvilke faktorer som var av betydning. Ved å ha en eksplorativ tilnærming kunne vi gradvis nærme oss kjernen av problemet (Hellevik, 1980) Vi så denne tilnærmingen som mest hensiktsmessig fordi vi ikke var kjent med hvordan samarbeidene fungerte i denne bransjen.

I samfunnsvitenskapen skiller en gjerne mellom *kvalitativ og kvantitativ* forskning. Kvantitativ forskning bygger på å et stort og representativt utvalg hvor hensikten er å kunne generalisere resultatene fra utvalget til hele populasjonen av utvalget (Malthora, 1998). Kvalitativ forskning er en ustrukturert eksplorativ undersøkelsesmetode basert på små utvalg som skal gi forståelse og innsikt i problemområde. Hensikten vil således være å gi forståelse for underliggende årsaker og motivasjon.

En type kvalitativ metode vil være *casestudie*. Dette er en omfattende beskrivelse og analyse av en enkel observasjon, i vårt tilfelle selskapet Colorline. Man er her opptatt av prosessene; hvordan noe forløper eller utvikler seg (Halvorsen, 1993). Et casestudie kan brukes til å undersøke et forløp som er unikt eller typisk. I vårt tilfelle vil vi anta at Colorline, og deres samarbeid er typisk for reiselivsnæringen. Denne antagelsen bygger på at Colorline innehar de kjennetegn som er karakteristisk for reiselivsnæringen.

En svakhet med casestudier er graden av *Generaliserbarhet*. Generaliserbarhet dreier seg om hvor vidt dataene er pålitelige og om argumentene om empiriske sammenhenger er holdbare (Andersen, 1997). Ut ifra studie av en enkelt bedrift er det vanskelig å kunne si at dette skal kunne gjelde for alle andre.

Vår intensjon med oppgaven er å belyse hvilke samarbeid som eksisterer i Colorline, for så å se hva som kjennetegner de ulike samarbeidene. Vi ønsker videre å se på hvilke gevinster disse samarbeidene gir, og få en dypere forståelse for hva som ligger bak når en inngår samarbeid.

Som en del av vår kvalitative analyse har vi brukt *intervju* for å samle informasjon. Vi intervjuet tre personer. Vi startet i alle tilfellene med en ustrukturert, åpen spørsmålsform for på denne måten for å få en bredest mulig oversikt over problemet. Etter å ha fått større kjennskap til problemet utarbeidet vi et smalere og mer spesifisert intervju. Vi hadde nå fått kjennskap til hvilke faktorer som var av betydning, og hvilke vi ønsket å se nærmere på. Ut ifra første intervju så vi at vår teori om relasjonell rente ikke var dekkende, og vi så derfor nytten av å supplere med teorien om nettverk. Denne utvidelsen av teorigrunnlag viser vår eksplorative tilnæringsmåte. Vi startet med liten kjennskap til problemet og ettersom vi fikk mer informasjon og kunnskap om samarbeidene måtte vi hele tiden tilrettelegge etter det.

Navn, intervjuobjekt	Tittel/ stilling	Antall intervju	Intervju metode
Trond Backer	Avd.leder for turoperasjon	4	Telefon
Jan Kvernland	Markedsdirektør	1	Telefon
Peter Laaigard Jensen	Adm.dir. Color Hotel Skagen	1	Telefon

Vi gjorde alle *intervjuene via telefon*. En svakhet ved denne er at en har moderat kontroll over intervjusituasjonen (Malthora, 2000). En kan ikke observere atferdsmønsteret til intervjuobjektene. Likevel er denne metoden hensiktsmessig da ikke disse problemene synes å være av avgjørende betydning i forhold til vårt problem. Vår problemstilling er i stor grad av objektiv karakter, og kroppsspråk ol. vil være av mindre betydning.

Arbeidet vårt bar preg av ”snøballmetoden”. I intervjuene startet vi med åpne spørsmål, for senere å gå mer spesifikt inn på ulike emner. Vi brukte resultatene fra første intervju til å danne oss et bilde av situasjonen. I neste intervju fulgte vi opp det som hadde vist seg å være mest interessant å fortsette med fra forrige intervju og teori.

Vi benyttet oss også av *skriftlige intervju* ut ifra praktiske hensyn som problemer med tid, språk og andre ressurser tilgjengelig. Vi sendte spørsmål via mail, og fikk svar på samme måten. Denne intervjumetoden reduserer skjevheter som skyldes intervjuer som feilkilde, men gir oss mindre fleksibilitet og oppfølging av spørsmålene.

Hovedproblemet ved vår metode er at man i liten grad kan trekke generelle slutninger ut av undersøkelsen (Andersen, 1997). Casemetoden gir oss innsikt og forståelse for det aktuelle problemet, men p.g.a. det begrensede datagrunnlaget vil man ikke trekke slutninger utover dette caset.

4. Case

4.1 Color Line AS

Color Line ble etablert i 1990 med utgangspunkt i selskapene Jahre Line og Norway Line (Årsrapport, 1999) På slutten av 1990 overtok Color Line Fred. Olsens fergevirksomhet. I 1996 overtok selskapet virksomheten i Larvik Line og ble dermed markedets største aktør. I 1997 hadde selskapet en markedsandel på 60% av all passasjertrafikk mellom Norge og kontinentet/ Storbritannia.

Color Line var fra 1998 datterselskap til Color Group ASA. Dette holdingselskapet var også morselskap for Color Air AS og Hotel Skagen AS. Virksomheten med fly ble avviklet i 1999 på grunn av lav lønnsomhet, og selskapets kjernevirksomhet ble ytterligere forsterket.

Color Line har i dag ca. 3000 ansatte og 8 skip. Driftsresultatet før avskrivninger var i 1999 Nok 810 mill. Selskapet har fergelinjer fra Kristiansand, Larvik, Sandefjord, Moss og Oslo til Danmark, Sverige og Tyskland med 15 daglige avganger. Dette gir et bredt transporttilbud til alle typer last, til og fra Norge. Color Line er et selskap i stadig vekst. Selskapet hadde en volumøkning på 3% til 4.3 mill. passasjerer i løpet av 1999.

Color Lines inntekter kommer fra billettinntekter, fraktinntekter, salg om bord i restauranter, butikker og i forbindelse med underholdningsaktiviteter. Kommissjon på salg av norske og utenlandske turistprodukter er også en viktig del av det totale inntektsgrunnlaget. Selskapets virksomhet representerer således et variert transport og reiselivsprodukt. Shoppingturisme, minicruise, korte opplevelsesreiser, samt kurs/ konferanse/ insentivmarkedet genererer størstedelen av trafikken i vinterhalvåret (Ferie og fritid, 2000, www.colorline.no) I sommerhalvåret er det også mye utenlandsk turisme. Color Line samarbeider med bl.a. Hotel Skagen AS og tidligere også flyvirksomheten til Color Air. Når denne ble avviklet danner selskapet et samarbeid med Braathens om rimelige tilslutningspriser for fly/ cruisepassasjerer som skal reise med Color Lines skip.

På grunn av endrede rammebetingelser og økt forventet konkurranse må Color Line styrke sin lønnsomhet i de neste årene. Selskapet har bestemt å styrke Larvik Havn for å øke frekvensen mellom Larvik og Danmark (Markeds og salgsplan, 2000). En konsekvens av dette vil være nedleggelse av virksomheten i Moss. Fra nyttår skal også Color Scandi Line AS være fullt ut en del av Colorline. For å overleve den økende konkurransen i markedet må Colorline møte morgendagens utfordringer. Det Colorline ser som de største utfordringene i dag er økte krav til organisasjonen for å klare å redusere kostnadene og tilpasse produktene til etterspørselen ut ifra hva andre europeiske aktører gjør. En annen viktig utfordring er å nyttiggjøre seg av moderne IT-teknologi og tilpasse denne til optimal bruk ovenfor kunder og markedsrelasjoner. For å møte disse utfordringene må Colorline bruke alle de virkemidler som er mulig for å være konkurransedyktig. Selskapet må ta vare på de konkurransefortrinn som gjør at nettopp de kan overleve på markedet. Det som gjør dem unike i forhold til andre aktører.

4.1.1 Konkurransesituasjonen

De Colorline ser som sine største konkurrenter er Stena Line, som har tilsvarende feriepakker med ferge (Intervju med Backer). De har mye av det samme tilbudet som Colorline, og er rettet mot de samme kundene. DFTS er også en stor konkurrent med ferger til Gøteborg, Danmark og England.

Alle sydenoperatørene er også konkurrenter til Colorline. De tilbyr også ferier, og vil konkurrere om de samme kundene. Dette er en mye større konkurranse enn en tidligere har vært villig til å innrømme. Ryan Air, med avganger fra Torp flyplass, er en konkurranse spesielt i Vestfold.

P.g.a. de nye tax-free- reglene er det en generell fare for mer konkurranse fra andre aktører på linjen Sandefjord- Strømstad. Flere vil se potensialet for økt trafikk når det er begrenset til tax-free kun mellom land som ikke er med i EU.

For å være konkurransedyktig vurderer Colorline hele tiden hvilke betydning samarbeid kan ha for å få konkurransefortrinn. Det Colorline ser som bakgrunn for alle sine samarbeid er at markedet etterspør et bredt produkt (Intervju med Backer). Samtidig

etterspør markedet skreddersydde/ fleksible løsninger hvor de selv kan velge elementer og sette de sammen. Det jobbes mye med å finne ut hva kunden vil ha, og hvordan det skal møtes. Colorline har valgt å ha et bredt destinasjonsprodukt. Gevinstene de ser med dette, utover å tilby kunden det den vil ha, er at de har en tettere relasjon med sine leverandører enn det konkurrentene har.

4.2 Samarbeidsavtaler

De årsakene Colorline har for sine samarbeid samsvarer godt med hva som generelt i andre bransjer er årsaker til at en inngår samarbeid. Den overordnede målsetning er at en vil styrke sin strategiske posisjon, og få et bredere produkt. Det er hele tiden snakk om hva en skal gjøre i forhold til sine konkurrenter, og hvilke gevinster en kan få ut av det.

Colorline har en rekke samarbeid med andre reiselivsaktører. Med disse avtalene kan de tilby et mer helhetlig produkt til sine kunder. De har også samarbeidsavtaler med leverandører og aktører på andre nivå i verdikjeden. Vi har valgt å fokusere på Colorline sine samarbeid med aktører på samme nivå, altså horisontalt samarbeid. Dette har vi gjort for at vi ønsker å se på det som er spesifikt for reiselivsnæringen, og tror denne typen samarbeid kan være mer karakteristisk for reiselivsbransjen enn Colorline sine vertikale samarbeid.

Ulike samarbeid kan ofte deles inn etter hvor sterke bindinger det er mellom aktørene og i avtalen (Haugland, 1996). Vi ville i utgangspunktet se på avtaler med ulike typer bindinger. Det viser seg at det ikke er så store forskjeller i Colorline sine samarbeid. Colorline har generelt ettårs perspektiv på alle sine samarbeidsavtaler (Intervju med Backer). Likevel er det stabile kontrakter som oftest bare reforhandles hvert år. Prisene justeres og det kan være nye forhold som gir små endringer. Vanligvis er det noen få hoteller som byttes ut hvert år. Større avtaler med leiebilselskaper, flyselskap og hotellkjeder forhandles hvert 2. eller 3. år. Dette er karakteristisk for avtalene, og også generelt for reiselivsbransjen. Leverandørene har ingen problem med dette. Det er heller ingen økonomiske bindinger i avtalene. Derfor har vi klassifisert samarbeidene etter hvem det samarbeides med, om det er opplevelses-, overnattings- eller transportaktører.

4.2.1 Samarbeid med opplevelsesaktører

Colorline har et tett samarbeid med *Legoland* i Billund, Danmark. Det er utviklet et konsept hvor nordmenn kan kjøpe en pakke som består av ferge til og fra Danmark, to døgn i Danmark der en har to dager i legoland og overnatting på et sted i nærheten (Backer, intervju). Det er Colorline som er operatør av dette tilbudet.

Colorline har et tilsvarende samarbeid med *Fårup sommerland*. Dette er en dagstur fra Norge til Danmark. Kundene blir hentet med buss i Hirtshals og fraktet tilbake dit. Dette er finansiert av Fårup Sommerland.

Colorline samarbeider med mange ulike attraksjoner når det gjelder markedsføring. Disse er Tivoli i Aalborg, Nordsømuseum i Hirtshals, Tivoli friheden i Århus, Aalborg Zoo, Jesperhus i Mors, Hjerl Hede i Vinderup, Sommerland West i Hee, Løveparken i Givskud og en del andre.

Det er tilsvarende også samarbeidsprosjekter som er fra Danmark til Norge. Colorline har et samarbeid med *Dyreparken i Kristiansand* for å få flere dansker dit. Her tar Colorline seg av både fergetransport og busstransport til parken.

Colorline har også planer om et samarbeid med *Disneyland i Paris*. Dette er en attraktiv samarbeidspartner som stiller strengere krav til sine partnere. Partnerne må da stille en garanti for avtalen.

Colorline har samarbeidsavtaler med ulike *golf-distributører*. Kundene kan kjøpe pakker hos Colorline som inneholder tur/ retur med båt til Danmark eller Tyskland, hotell på stedet og greenfee.

I *Geilo, Hemsedal, Trysil og Hovden* har Colorline avtaler med ulike leiligheter. Dette er rettet mest mot dansker. Her tilbys både ferge og overnatting til kunden.

4.2.2 Samarbeid med overnattingsaktører

Color Group, som er Colorline sitt morselskap har en sentralavtale med *Choice Hotels*. Denne har de hatt i to år. Bakgrunnen for denne avtalen var å finne en

hovedsamarbeidspartner på hotellsiden (Backer, intervju). Color Group ville ha en avtale som gjaldt både for selskapets kunder og ansatte. Dette var også for å dekke de tjenestereisendes behov. Denne avtalen reforhandles hvert år. I tillegg til dette har de noen samarbeid som er løpende gjennom året. Dette er markedssamarbeid som f.eks. felles stands på messer. Colorline og Choice-kjeden har ingen felles samarbeidsstrategi. Det eneste de samarbeider om er på markedssiden hvor de har felles markeds kampanjer.

Colorline har samarbeidsavtaler med veldig mange hoteller. De fleste av disse avtalene inneholder ikke mer enn avtale om å ha dem i Colorline sin katalog. Eksempler på slike samarbeid er med *Utlandia Hotell* i Fredrikshavn og *Motell Skagen* (Backer, intervju). Colorline har sine standard hotellkontraksavtaler som er ganske omfattende og oversiktlige. Disse reforhandles en gang i året. De hotellene som har konferansearrangement blir knyttet opp til det behovet Colorline har for salg av gruppekonferanser utover det de selv tilbyr på sine skip.

Andre samarbeid med hoteller er med Hotel-flex-system. Dette er et samarbeid mellom tusen hoteller i Europa. Her kan kundene reise fritt rundt på hvilke hoteller de selv ønsker. Her må Colorline betale et depositum på 20-30.000 nkr.

Colorline har samarbeid med 21 ulike *leilighetskompleks* i Danmark og to i Tyskland. Et av disse er Rønbjerg i Danmark. De har 200 ferieleiligheter. I juni, juli og august fyller Colorline sine kunder 150 av disse 200 leilighetene. Colorline har et mye tettere samarbeid med en slik partner enn med de andre leilighetene. I dette samarbeidet har den tette kontakten resultert i at det er opprettet en stilling for en colorline-ferievert som hele sommeren er der for å ta imot de norske gjestene. Avtalen på dette er at Colorline betaler lønnen, mens den andre parten ordner med kost og losji. Denne avtalen innebærer også samarbeid på markedsføringssiden. Feriesenteret tar Colorline med når de skal ha kampanjer i Norge, og Colorline betaler for noe av kostnadene.

For å kontrollere standarden til sine største samarbeidspartnere har Colorline f.eks. noen kundefokusgrupper som brukes mye. Disse lytter til Colorline sine kunder på de aktuelle stedene. Hvordan Colorline oppfattes på ulike områder. Dette har de startet å gjøre med noen av de største samarbeidspartnerne. Fokusgrupper på Colorline sine

gjester som bor på feriesenteret. Hvordan kundene opplever oppholdet på feriesenteret. Dette er så grunnlag for videre produktutvikling i samarbeid med feriesentrene.

4.2.3 Samarbeid med andre transportmidler

Colorline har også en omfattende samarbeidsavtale med *Europecar bilutleie*. Denne avtalen går bare på markedssamarbeid (Intervju med Backer). Europecar leiebil løper nå på 2. året uten at det har blitt tatt en ny forhandlingsrunde. Avtalen fungerer bra, og det er ikke noen grunn til å foreta endringer. Likevel skrives en ny kontrakt for hvert år.

Colorline har et kommersielt samarbeid med *Braathen*. Denne avtalen går også bare på markedssamarbeid (Intervju med Kvernland). Her kan kunden kjøpe en felles billett hvor han får både flyreise med Braathens og båtreise med Colorline. Dette konseptet som de har sammen kalles Flycruise. Oversikt over samarbeidene etter kategori;

Opplevelsesaktører	Overnattingsaktører	Transportaktører
Legoland	Choice-kjeden	Europecar Bilutleie
Fårup Sommerland	Utlandis Hotel	Braathens
Dyreparken i Kristiansand	Motel Skagen	
Tivoli i Aalborg	Color Hotel Skagen	
Nordsømuseumet i Hirtshals	Hotelflex-system	
Tivoli friheden i Århus	Rønbjerg Leiligheter	
Aalborg Zoo		
Jesperhus i Mors		
Hjerl Hede i Vinderup		
Sommerland West i Hee		
Løveparken i Givskud		
Disneyland i Paris		
Hemsedal Ski		
Geilo		
Trysil		
Hovden		
Golfdistributører		

4.3 Valg av dybdestudie

Vi har ut ifra alle Colorline sine samarbeid valgt 3 ulike samarbeid som vi vil se nærmere på. Disse er Legoland, Hotell Skagen og Braathen. Årsaken til at vi har valgt disse er at vi ville prøve å se på de mest ulike samarbeidspartnerene, eller de som best gav et bilde av alle samarbeid som Colorline har. Disse representerer godt samarbeid med ulike destinasjonsaktører som Legoland, hoteller som Hotell Skagen og andre transportaktører som Braathens.

En av de faktorene som kjennetegner alle Colorline sine samarbeid er at de er lite langsiktige og bindende. Det er mange fellestrekk for deres ulike samarbeid. Selv om samarbeidene vi har valgt har mange fellestrekk beskriver de spennvidden i de samarbeidene som finnes i Colorline. Vi vil her se nærmere på de tre ulike samarbeidene.

4.3.1 Legoland

Samarbeidet med legoland er beskrivende for de fleste samarbeid Colorline har med sine destinasjonsaktører. Avtalen består av at Colorline får noen gode netto priser på inngangsbilletten til Legoland (Intervju med Backer). Disse bakes inn i Colorline sine produkt og selges som pakkeprodukter. Dette brukes til ulike konsepter Colorline har. Fellesproduktet markedsføres av Colorline i deres reklamer. Colorline samarbeider også med et utvalg av hoteller i nærliggende områder. Produktpakken består i hovedsak av overnatting og inngang i parken.

Colorline har samarbeidet med Legoland omtrent like lenge som selskapets 10-årige eksistens. I år har derimot Legoland brutt ut av samarbeidet, da de ikke ville være med på markedsføringen av et produkt i Norge. Men allerede til neste år vil samarbeidet fortsette. Colorline betrakter Legoland som en viktig samarbeidspartner for fremtiden. Selv om de ikke samarbeider nå, viser dette et godt bilde av hvordan Colorline sine samarbeid med destinasjonsaktører er bygd opp.

4.3.2 Braathens

Dette samarbeidet er kanskje ikke beskrivende for andre samarbeid som Colorline har. Likevel viser det hvordan et stort, og viktig samarbeid kan utarte seg for Colorline.

Colorline har ikke spesielle retningslinjer for hvordan avtalen skal være, men må tilpasse den til hver enkelt situasjon.

Samarbeidet med Braathens ble inngått for 1,5 år siden. Denne avtalen er en følge av at Colorline avsluttet med sin egen flytrafikk i Colorair (Intervju med Kvernland). Braathen tok da over alle de flyreisene som var booket hos Colorair. Avtalen ble da skrevet for 5 år fremover.

Både Colorline og Braathen markedsfører dette felles produktet for å reklamere for sine egne produkter. De får begge et mer helhetlig produkt ved å ha dette fellesproduktet. Det blir mye mer lønnsomt og interessant for kundene.

4.3.3 Hotel Skagen

Color Hotel Skagen er, som nevnt tidligere, også et datterselskap av Color Group. Likevel er deres samarbeid med Colorline representativt for de andre samarbeidene Colorline har med andre hoteller. Colorline har ikke noe spesielt opplegg for dette samarbeidet selv om det er i samme konsernet.

Avtalen består av at Colorline har Color Hotel Skagen i sine feriekataloger. Det er således Colorline som markedsfører deres fellesprodukt. Kundene kan da kjøpe pakketur hos Colorline hvor de også får overnatting på Hotel Skagen (Intervju med Jensen).

Hotel Skagen har også tilgang til Colorline sitt Inteanett. Dette gjør at de til enhver tid kan følge med på Colorline sine kampanjer, og tilpasse seg det om det skulle være nødvendig.

5. ANALYSE

Utgangspunktet vi hadde for vår analyse var å se på om de tre ulike samarbeidene hadde noen grad av relasjonell rente. Ifølge denne teorien er dette en avgjørende faktor for å være konkurransedyktig. Ut ifra de resultatene vi kom frem til der har vi også valgt å se på de ulike samarbeidene i et nettverksperspektiv. Dette gir en noe annen innfallsvinkel enn relasjonell rente på mange av de samme perspektivene.

5.1 Analyse av samarbeidet med Legoland ut ifra Relasjonell rente

Når en ser på teorien om relasjonell rente er det ulike aspekt en må vurdere samarbeidene ut ifra. Hvor stor grad av relasjonelle rente det eksisterer i disse samarbeidene, må analyseres ut ifra hvorvidt Colorline kombinerer, bytter eller investerer i spesifikke investeringer, kunnskap og ressurser eller evner, med Legoland, Color Hotel Skagen og Braathen.

Den første kilden som gir relasjonell rente er *organisasjoners relasjonsspesifikke investeringer*. En har da noe spesielt sammen med sin samarbeidspartner som gjør at en får konkurransefortrinn.

For at denne kilden skal oppfylles må det være nær *lokalisering* mellom samarbeidspartene. Dette vil si at det i utgangspunktet ikke er naturlig å plassere aktivaen der den er, foruten at det hadde vært for dette spesielle samarbeidet.

Dette er ikke tilfelle i samarbeidet med Colorline og Legoland. Legoland hadde vært plassert der det er uavhengig av Colorline sin trafikk. Samarbeidet er mer en naturlig følge av den beliggenheten de begge har.

Det samme gjelder for samarbeidet med Color Hotel Skagen. Hotellet sin eksistens er egentlig ikke avhengig av Colorline sin fergetrafikk. Det at de er i samme konsernet er heller en følge av beliggenheten til hotellet. Samarbeidet er også her mer en naturlig følge av den beliggenheten de begge har.

En kan si at Braathens og Colorline har lokalisering som fører til en viss grad av relasjonell rente. Colorline kunne ikke samarbeidet på samme måte med et utenlandsk

flyselskap. De er avhengig av å nå de samme kundegruppene, noe de også gjør med Braathens. Likevel har ingen av de en beliggenhet som de ikke ville hatt foruten dette samarbeidet, og en kan ikke si at de får noen stor grad av relasjonell rente p.g.a. sin beliggenhet i forhold til hverandre.

En annen kilde er *investeringer i fysisk utstyr*. Dette er investeringer som ikke ville vært gjort uten dette spesielle samarbeidet. Dette kan for eksempel i samarbeidet med Legoland være investeringer i transportmiddel fra Hirtshals til Legoland. I dette samarbeidet er det Legoland alene som har ansvaret for transport av potensielle kunder. De har altså ikke noen grad av investeringer i fysisk utstyr. Colorline og Hotell Skagen har ingen slike investeringer, og har dermed ikke oppfylt denne kilden.

Colorline og Braathens har ingen felles *investeringer i fysiske utstyr*. De har ingen spesifikke kapitalinvesteringer som binder bedriftenes prosesser til hverandre. De er uavhengige hverandre på denne måten, og får heller ingen relasjonell rente her. Braathen vil heller se på samarbeidet som en investering i den forstand at de ikke tjener så mye på de setene som Colorline får, men får utvidet sitt produkt. Det blir en mer markedsinvestering fra deres side.

Menneskelig kapital er "know-how" skapt gjennom langvarige relasjoner. Denne form for investering øker ettersom alliansepartnere får erfaring med å jobbe sammen og tilegner seg spesiell informasjon, språk og kunnskap. Dette reduserer kommunikasjonsfeil og gjør dem i stand til å kommunisere mer effektivt. På den måten kan de få forbedret kvalitet og vil kunne øke reaksjonshastigheten til markedet.

I samarbeidet med Legoland kan det være noe investeringer i menneskelig kapital. Dette samarbeidet har pågått over lang tid, og komplikasjonene har ikke vært mange. Det eneste det forhandles om er pris på inngangsbillett hvert år. Utover dette går det meste av seg selv. Dette gjør til at de begge kan bruke mindre tid på samarbeidet.

Samarbeidet med Hotel Skagen har noe investeringer i menneskelig kapital. P.g.a. et felles intranett får Color Hotel Skagen raskt informasjon fra Colorline. De har i tillegg til dette innarbeidede rutiner som gjør at det er effektiv kommunikasjon.

Ettersom samarbeidet til Colorline og Braathens ikke har vart mer enn halvannet år har ikke de fått mulighet til å tilegne seg slik kunnskap.

Teorien sier at dess større *investering det er i relasjonsspesifikke kapitaler*, dess større er potensialet for relasjonell rente. Dette både når det gjelder lengde på samarbeidet og mengden av bytte.

I følge denne kilden er det ikke så mye som tyder på at disse samarbeidene gir relasjonell rente. Det er ikke mye slike investeringer. Partene er veldig selvstendig, og lite avhengig av hverandre.

Neste kilde til relasjonell rente er *kunnskapsdelende rutiner*. I hvor stor grad de klarer å tilegne seg verdifull kunnskap fra en samarbeidspartner og hvilke insentiver som finnes for å fremme dette og forhindre "free-riding" er avgjørende for hvilke kunnskapsdelende rutiner de klarer å oppnå.

Den kontakten Colorline og Legoland har med hverandre er ca fem møter i året. Dette betegner de selv som mange til å være denne bransjen. Likevel ser de det ikke selv som at det gir mye kunnskapsdeling. Det som likevel gjør samarbeidet bra er den uformelle kontakten de har, og den tilliten som er skapt mellom dem. Men heller ikke her er det noe særlig som tyder på at samarbeidet gir relasjonell rente ut ifra teorien. Colorline og Legoland har ikke noen rutiner som skaper deling av kunnskap. Slik de selv ser dette samarbeidet er det ikke behov for noe mer kunnskapsdeling heller.

Colorline og Hotel Skagen har et felles intranett som gjør at informasjon lett kommer frem. Dette er Colorline sitt intranett som Hotel Skagen har tilgang til. En kan dermed si at Hotel Skagen har tilgang til mye informasjon om Colorline, men ikke at de har noen kunnskapsdelende rutiner. Det er ikke en gi og ta prosess fra deres side. De har lite påvirkning på Colorline sine rutiner, men kan innpasse sine egne rutiner best mulig etter Colorline. Med den makt Colorline har vil dette alltid være slik. På grunn av denne makten er det ikke noe fare for at hotellet skal kunne misbruke den informasjonen de har om Colorline. Det er vel heller slik at Colorline også tjener på at Hotel Skagen har

mest mulig informasjon om dem. Men likevel er det nok slik at Hotel Skagen er den som tjener mest på dette samarbeidet. For Colorline er de bare en av mange.

Den informasjon Colorline og Braathens utveksler er på hvor mange passasjerer som fraktes på deres felles konsept og hvilke kampanjer som virker. På markedssiden har Colorline en veldig tett dialog med Braathen, som også selger og markedsfører Colorline sine produkter. De har på ulike nivå kontakt hver dag. Det er et veldig operativt kontaktnett som går på bestillinger osv. På mer formelle saker har de kontakt en gang i måneden. Utover dette er det lite som tyder på at de har kunnskapsdelende rutiner.

Ifølge teorien vil alliansepartnere som er effektive i å overføre "knowhow" inneha et sterkt konkurransefortrinn. Slik samarbeidet er mellom Colorline og Braathens er det ikke mye utveksling av informasjon som gir dem konkurransefortrinn, og det er heller ikke behov for det. Likevel ser det ut som om det er Braathens som har mest å "lære" av Colorline da de forsøker å utvide sitt konsept til noe mer likt det Colorline har.

Flere studier viser at rettferdige avtaler er spesielt effektive og fremmer insentiver til samarbeid. De skaper mer overføring av kunnskap enn mer formelle avtaler basert på kontrakter. Samarbeidet mellom Colorline og Braathen er basert på formelle avtaler. Slik de selv ser det må det nødt å være slik. Dette gjør at de ikke oppnår relasjonell rente i noen grad.

Partene har noe grad av kunnskapsdelende rutiner, men ikke nok til at det ikke er kopierbart av andre. En kan da heller ikke si at de oppnår noe relasjonell rente ved denne faktoren.

Den tredje faktoren som fremmer relasjonell rente er *komplementære ressurser*. Summen av felles tilbud er bedre enn det de har hver for seg. For å øke en bedrifts grad av relasjonell rente må de ha tidligere allianseerfaring, investeringer i interne søk og evalueringsevner, og evne til å få en posisjon i sitt nettverk hvor en har tilgang til mye informasjon.

En kan si at Colorline og Legoland representerer komplementære produkter/ tjenester. Colorline har allianseerfaring på ulike nivåer. På innkjøpssiden og på salgssiden, som samarbeidet med Legoland er et eksempel på. De har ingen strategisk allianse funksjon (database over informasjon) knyttet til samarbeidene med de ulike attraksjonene. De samler møtereferat ol, men det blir ikke brukt konstruktivt senere. Men de har en sentral posisjon i sitt nettverk. Dette fordi de er unike på sitt område i forhold til Legoland. De har mye makt i det samarbeidet, og kan derfor innta den posisjonen de vil. Selv om de har en sentral posisjon er det ikke sikkert der er så mye informasjon å hente. P.g.a. sin makt får de, uten relasjonell rente, den informasjonen de trenger.

De har heller ikke overenskomst i sine organisasjonelle system, prosesser eller kultur. Dette er også noe som kunne generert høyere grad av relasjonell rente.

Colorline og Hotel Skagen representerer komplementære tjenester. Colorline har god allianseerfaring. De har samarbeid med mange ulike hoteller, og dermed en god oversikt over disse, og andre potensielle. De har ingen strategisk allianse funksjon (database over informasjon) knyttet til samarbeidene med de ulike hoteller. Colorline har en sentral posisjon i sitt nettverk. Dette er fordi de er av en helt annen størrelse enn sine samarbeidspartnere innen hotell.

Det kan være vanskelig å se om Colorline og Braathens har komplementære ressurser. De er begge selgere av reiser, og gjerne til de samme kundene. Ut ifra dette vil en ikke kunne si at de er komplementære. Fra Colorline sin side er ideen bak samarbeidet at de frakter så mange mennesker i løpet av ett år at de nærmarkedene de har i dag er blitt for små, så de må utvide sitt geografiske område. Det er hele ideen bak samarbeidet for deres del. Braathen forsøker mer å komme inn på en ny nisje med kombinasjon av flyreiser med noe mer. Dette er hva Colorline lenge har drevet med, og Braathens kan samtidig lære mye av dem. En annen grunn for Braathen var at de såg nok dette som en ren investering for å redusere konkurranse. En vil ut ifra dette dermed kunne si at de har komplementære ressurser. Dette kan en på bakgrunn av at de ikke har de samme destinasjonene for sine reiser. Colorline når nye kunder utover det de har på sørlandet, mens Braathen får utvidet sitt produktspekter, altså de får et bedre produkt enn hva de hadde alene.

Colorline har komplementære ressurser med sine samarbeidspartnere. Likevel utnytter de ikke det godt nok til å opparbeide seg relasjonell rente. De har ingen strategisk alliansefunksjon, prosesser som sikrer dette i videre samarbeid.

En siste kilde som gir relasjonell rente er *effektiv ledelse*. Hvis transaksjonene er tilpasset ledelsesstrukturen på en måte som er kostnadsminimerende og verdimaksimerende er det større potensiale for relasjonell rente. Man skiller gjerne mellom to ledelsesformer som blir brukt av allianse partnere; den ene avhenger av tredjemanns bekreftelse (for eksempel legale kontrakter), mens den andre avhenger kun av bekreftelse mellom partene. Denne form for ledelse inneholder ulike sikkerhetsmekanismer blir delt i formelle, som finansielle- og investeringsavtaler, og uformelle som tillitsbasert goodwill og rykte. Dette vil redusere kontraktskostnader, kontrollkostnader, adaptjonskostnader, reforhandlingskostnader og marginalkostnader. Det vil også redusere muligheten for å etterligne samarbeidets resultat.

Samarbeidet mellom Colorline og Legoland er gitt i en ettårig kontrakt. Utover denne formelle avtalen er det uformelle avtaler som sikres gjennom tillit. Det kan således se ut som om Colorline og Legoland har noe grad av effektiv ledelse. De har det som er nødvendig av formelle kontrakter, men også mye som er bygd på tillit. De bruker mye tid på å opprettholde den tilliten de har i samarbeidet. De møter representanter for Legoland fem- seks ganger i løpet av ett år. Dette styrker deres uformelle kontakt, som de selv legger veldig stor vekt på.

Samarbeidet mellom Colorline og Hotel Skagen er gitt i en ettårig kontrakt. Dette er det som finnes av formelle avtaler i samarbeidet. Utover dette er alt annet bygget på tillit. En kan dermed si at samarbeidet er effektivt ledet, med så mye uformelle avtaler som er mulig i et slik samarbeid. Det vil alltid være noen formelle avtaler i alle samarbeid, men en kan likevel si at de får en grad av relasjonell rente.

Colorline og Braathens har mest formelle avtaler. De har en femårskontrakt på sitt samarbeid. De har ikke samarbeidet så lenge, og har derfor, naturlig nok, ikke utviklet så mange uformelle rutiner som kan baseres på bare tillit. Likevel er Colorline, ifølge

dem selv, regnet for å ha et godt rykte blant sine samarbeidspartnere. Dette vil på sikt kunne gi også dette spesifikke samarbeidet mer uformell struktur enn det har i dag.

Selv om samarbeidet mellom Colorline og Legoland har noen faktorer som indikerer relasjonell rente er det mye flere faktorer som tyder på at de ikke har det. De har en effektiv ledelse, men mangler relasjonsspesifikke aktiva og kunnskapsdelende rutiner. De har komplementære ressurser, men utnytter ikke potensialet godt nok for å få relasjonell rente. De ser ut til å ha en effektiv ledelse, som gir noe grad av relasjonell rente.

Samarbeidet mellom Colorline og Hotel Skagen har også få faktorer som indikerer relasjonell rente. Effektiv ledelse gir relasjonell rente, men samarbeidet mangler relasjonsspesifikke investeringer og kunnskapsdelende rutiner. De har også komplementære ressurser, men har likevel mange som kunne erstattet Hotel Skagen. De er ikke unike for Colorline, slik som Colorline er det for Hotel Skagen.

Det er lite som tyder på at samarbeidet til Colorline og Braathen gir relasjonell rente. En av grunnene til dette kan være at samarbeidet ikke har vart så lenge.

Ifølge teorien om relasjonell rente vil samarbeid som ikke har relasjonell rente være mindre konkurransedyktige enn de som har relasjonell rente. Spørsmålet en da kan stille seg er om det virkelig er slik? Ville samarbeidene til Colorline vært mer produktivt og levedyktig hvis de hadde mer investeringer i relasjonsspesifikke aktiva, mer kunnskapsdelende rutiner og effektive rutiner? Eller er det andre faktorer som betyr mer, og teorien om relasjonell rente som tar feil?

5.2 Nettverksanalyse

Colorline kan sies å delta i nettverk med sine samarbeidspartnere. De har kontakt med en hel rekke aktører, utveksler informasjon, og samarbeider fra tid til annen. Gjennom direkte kontakt i forhold til de har et konkret samarbeid, og mer indirekte med tidligere og potensielle samarbeidspartnere, får de impulser og nyttig kunnskap.

Dette er samarbeidet med Legoland et eksempel på; de har samarbeidet i mange år, tar et års pause, for så til neste år å fortsette samarbeidet. De vurderer attraksjoner og hoteller på en ett års basis, og ved å ha en bred kontaktflate vurderer de hva som til enhver tid er mest gunstig.

Totalt sett har Colorline veldig mange samarbeid. Presist antall synes som ingen har totalt oversikt over, men det blir antatt at det ligger på mellom 500-1000 samarbeid. Alle disse samarbeidene kan betraktes som et overordnet nettverk, for så å deles ned i nettverk innenfor hvert segment; attraksjoner, hotell, reisebyråer og transport. Nettverkene er dynamiske, og endrer seg etter hvert som det kommer nye og interessante aktører inn på markedet.

Markedet kan synes å bestå av flere overordnede nettverk, hvor Stenaline og DFTS er hovedaktørene. Selv om disse nettverkene opererer i stor grad separate fra hverandre, har de visse "berøringspunkter" hvor de samarbeider med de samme. Dette skjer på de store og bra feriesentrene i Danmark. Legoland er eksempel på et slikt berøringspunkt.

Colorline prøver imidlertid å jobbe mot større grad av eksklusivitet med de samarbeidspartnerne de har, for å på denne måten ta større del av markedet.

Colorline er dessuten veldig bevisste på nettverksbygging og vedlikehold på alle nivåer. Alt fra arrangement av oppfølging med store kunder som igjen kan påvirke mindre markedssegment. Og det kan være innenfor studenter, pensjonister, på arbeidsplasser og lignende. Mer formelt vil det være bla. i forhold til reisebyråer; hvor det ikke alltid er sjefen som tar de avgjørende beslutningene. De jobber intens med å finne de riktige menneskene i de ulike konstellasjonene, for å på den måten komme nærmere virkelige beslutningstakerne.

Utnyttelse av nettverkene skaper konkurransefortrinn, og da i særlig grad i forhold tilpasning og innovasjon. Colorline synes nettopp å bruke sine tette relasjoner til ulike partnere på en konstruktiv og innovativ måte; gjennom nær kontakt med de ulike attraksjoner, hoteller og reiseoperatører, får de tilgang til mye nyttig informasjon om

markedet og nye trender. Noe av Colorlines sterke posisjon må kunne forklares ut i fra dette, de er i stand til å gi det kunden ønsker til enhver tid.

Dimensjoner

Colorline må sies å ha en sentral rolle i nettverket av attraksjoner, og de har mye makt, særlig i Danmark. De kan la tilbudene komme til seg, og de har sterk innflytelse på avtalene. Colorline kan betegnes som en sentral aktør innenfor sitt nettverk, da det utgjør et knutepunkt og har nær tilgang til andre viktige aktører. Colorline er betydningsfull innen all turisme i Norge, og har stor makt. Kildene til denne makten synes i stor grad å bunne i deres sterke markedsandeler og profil. Colorline har hele 60% av turistmarkedet i Norge, og vil følgelig inne ha en sterk makt posisjon. Posisjonen skyldes nok også deres evne til produkt innovasjon og kvalitet opprettholdelse; Colorline kommer stadig med tilbud samtidig som de kjennetegnes for å ha god kvalitet. I Tyskland derimot, er de små, og har lite innflytelse på samarbeidene. Slik er det også i Frankrike, hvor Colorline samarbeider med Disney Land Paris. De vet knapt hvem Colorline er. I samarbeidet med Braathen, er det dessuten Braathen som har størst makt. Det er de som innehar ressursene, og Colorline kan kun komme med forslag.

Colorline synes å inneha en viss grad av tetthet til nettverket av attraksjoner. De har et visst avhengighetsforhold, men siden de har såpass store makt, vil ikke dette avhengighetsforholdet være fullstendig. De har ikke store problemer med å skaffe seg nye samarbeidspartnere. Lojalitetsforholdet synes heller ikke å være absolutt. Det virker som det er en generell aksept og oppfatning om at man samarbeidspartnere ettersom behovet tilsier det, og avtalene vil derfor i stor grad kun være av en ettårig karakter.

Felles for alle sine samarbeid synes at kontaktavstanden til aktører i nettverket ikke å være så stor; Colorline omgås sine partnere og arrangerer ulike sammenkomster. På den måten blir relasjonene preget av vennskapsforhold, hvor åpenhet og tillit fører til stor grad av informasjonsutveksling.

Tette nettverk, kort kontaktavstand og størst mulig sentralitet blir oppfattet som gunstig. Men kostnaden av dette vil være høy, og man må derfor vurdere om disse er høyere enn

gevinstene. I markedet til Colorline synes det midlertidig helt avgjørende å ha gode og nære nettverk for å kunne henge med i forhold til utviklingen. Muligheten til å skaffe og utvikle nye produkter samt tilgang til nye markeder, synes å være helt essensielt, slik at ”prisen” de er villig til å betale for dette er høy.

Tillit

En annen årsak til makt er dessuten deres sterke grad av tillit i forhold til sine samarbeidspartnere. Colorlines synes å sende signaler om troverdighet og redelighet, hvor partnere oppfatter dem seriøst. (Intervju med Trond Backer). Omgangsformen er uformell, noe som blir betegnet som karakteristisk for reiselivsnæringen i sin helhet.

At avtalene er tillitsbaserte, gjør det mulig med lite detaljerte og fleksible kontrakter. Dette blir ansett for å være svært viktig, da ramme betingelsen de opererer under er så skiftende. Colorline hevder dessuten at de har tettere relasjoner til sine samarbeidspartnere enn sine konkurrenter, noe de mener fører til større tillit og fleksibilitet. Dette igjen vil være et konkurransefortrinn til å inngå gode og konstruktive avtaler. Avtalene kjennetegnes av liten detaljeringsgrad, og det er nettopp her Colorline kan utnytte sin tillit som maktmiddel ut over de mer formelle kontraktene. På denne måten kan Colorline synes å bruke tillit som et maktmiddel for å ”skreddersy” avtalene mest mulig tilpasset sine behov, for på denne måten kunne tilby et bedre produkt.

Medaljen synes imidlertid å ha en bakside. Disse tette, uformelle relasjonene gjør at det kan være vanskelig å skille sak og person ved forhandlinger. Det kan bli vanskeligere å få igjennom sine ønsker, når relasjonene er så sterke. Videre vil muligens en mer standardisert og profesjonell tilnærming kunne effektivisere og maksimere gevinstene.

Siden Colorlines samarbeidspartnere kan beskrives som et nettverk, hvor de vil omgås også i fremtiden, vil samarbeidet inneha en del av de samme karakteristika som langsiktige samarbeidsavtaler; bedriftens rykte vil være svært viktig og forhandlingene kan ta form som en gi- og- ta prosess. Samarbeidet med Legoland vil som nevnt iverksettes igjen til neste år, etter et års pause. Colorlines langvarige forhold til aktørene i nettverket gjør at tillitsforholdet dem i mellom spiller en avgjørende rolle.

Avhengighet

Colorline synes å ha liten grad av avhengighet når det gjelder aktiviteter i bedrifter de samarbeider med. Samarbeidene er i stor grad kun basert på markedssamarbeid, og selve aktivitetene samkjøres ikke. Selskapet er derimot mer avhengig av sine samarbeidspartners ressurser for å kunne tilby visse produkter, og på den måten få økt passasjervolum. Colorline er f.eks. avhengig av Legoland for å kunne tilby Legoland-pakken. Videre er de avhengig av Braathen for å kunne utvide sitt geografiske området. Ressursene blir på denne måten knyttet til de andre partenes ressurser.

Colorline synes å utnytte de fordelene tilhørighetene av et nettverk gir, samtidig som det beholder en del av sin uavhengighet. At denne balansegangen i så stor grad er mulig kan skyldes karakteristika ved reiselivsnæringen hvor det er vanlig å inngå nye kontrakter hvert år. Samtidig vil selskapets maktposisjon også bidra til at de er mindre avhengig av en samarbeidspartner, da det vil være relativt enkelt å finne nye partnere.

Omstilling og nyskapning

Samarbeidene gir Colorline mye informasjon om markedet, nye impulser og verdifull informasjon til videre utvikling. Partene foretar markedsanalyser som de lærer mye av. Denne informasjonen hadde vært svært vanskelig å få tak i hvis de ikke hadde jobbet så tett sammen. De (Trond Backer) mener at deres samarbeidspartnere er helt essensielle for å henge med i markedsutviklingen. Reiselivsnæringen er en bransje hvor trendene endres relativt ofte, og hvor tilgang til markedsinformasjon følgelig er helt vesentlig.

Colorline synes å ha en god omstillingsevne og evne til nyskapning. De overvåker markedet, og klarer å tilpasse seg etter kundenes behov. Fergeturer er f.eks. ikke lenger bare "fyllekalas", men treningscruise, underholdningscruise, dansecruise er blant annet produkter tilpasser seg til den skiftende etterspørselen.

Trender

Markedet har holdt seg forholdsvis likt de siste to–tre årene. De forholder seg også til fremtidige markedstrender på en toårs basis. Trenden er korte ferier, hvor folk reiser

flere ganger. Da ønsker de variasjon, og tilbudet må jevnlig tilpasses og endres. Innføringen av den femte ferieuken, vil dessuten forsterke denne trenden.

Kundene ønsker opplevelsesreiser, alternativ ferieformer hvor de må være aktive og deltagende. Det siste er interessen for velvære senter, såkalte spa, en bølge Colorline har hengt seg på og utarbeider tilbud innen.

En annen trend er valg muligheten mellom ferdige og valgfrie løsninger. Her ser Colorline utfordring i å skille mellom disse ulike målgruppene, og utforme produkt varianter deretter.

Fleksibilitet

Siden markedet i reiselivsnæringen er i stadig endring, siden kundens ønsker till stadighet skifter, inngår ikke Colorline lengre kontrakter enn et år. De kan ikke estimere lengre fremover, de vet ikke om Legoland er det kunden ønsker om et år eller ikke. Hvor lenge holder for eksempel golf bølgen seg? Etterspørselen etter ferier vil variere etter moter og livsstil, og vil derfor kreve en slik hurtig tilpasningsevne til markedet. Dette kravet til fleksibilitet, gjør at samarbeidsformene vil være markedsorienterte, de vil i liten grad ha felles investeringer, formelle kunnskapsdelende rutiner, strategiske alliansefunksjoner eller andre integrerte fellesfunksjoner.

Samarbeidet Colorline har med Braathen skiller seg imidlertid noe ut ifra disse. Samarbeidets er mer langvarige, samt av en mer formell karakter. Disse faktorene gjør Colorline mindre fleksibel i forhold til samarbeidet. Krav til fleksibilitet synes ikke å være så prekært i forhold til samarbeid med attraksjoner og hotell, da Braathen selv vil være fleksibel i forhold til nye reisesteder.

Colorline synes å ha et tilstrekkelig nettverk; de føler markedet på pulsen. De har høy grad av tillit til aktørene i nettverket, noe som letter for handling. Colorlines konkurranse evne må følgelig ikke bare sees på som en funksjon av dets indre ressurser, det tette og gode forholdet til sine samarbeidspartnere i nettverket vil være dessuten utgjøre et konkurransemessig fortrinn.

6. Diskusjon og konklusjon

6.1 Innledning

Vi vil nå diskutere de ulike samarbeidsformene ut ifra de to teoriene, og hvilke gevinster disse kan gi. Deretter vil vi se på hvilke forbedringsmuligheter vi mener Colorline sine samarbeid har, og komme med konkrete løsninger for hvordan dette kan gjøres.

6.2 Gjelder generelle insentiver til samarbeid også for reiselivet?

Den overordnede årsak til at en generelt inngår samarbeid er at en vil styrke bedriftens strategiske posisjon gjennom bedret markedsposisjon eller tilgang til kompetanse. Slik ser det også ut til å være i reiselivsnæringen ut ifra det vi har sett hos Colorline. Det som er deres hovedmålsetning med sine samarbeid er å få tilgang til nye kundegrupper. Dette gjør de gjennom å samarbeide med andre aktører for å gjøre sitt eget produkt mer attraktivt.

6.3 Hvilke konklusjoner kan en så trekke ut ifra analysen om relasjonell rente?

Er det fellestrekk ved de ulike samarbeidene, og hva kan dette si oss?

Når en ser på det første kilden som gir relasjonell rente, *relasjonsspesifikke aktiva*, er det ganske likt ved alle de tre samarbeidene. Det er ingen av dem som har noen særlig grad av fellesinvesteringer som binder partene til hverandre. Det eneste er at de har noe investeringer i menneskelige kapital. Det kan synes som om dette er et resultat av den maktfordelingen som er mellom samarbeidspartene. Legoland og Colorline er veldig uavhengige av hverandre. De er begge selvstendig. I samarbeidet med Hotel Skagen har Colorline mye mer makt. Der er hotellet bare et av mange alternativer. Dette gjør at Hotel Skagen i mye større grad må tilpasse seg Colorline enn det Legoland gjør. Det er ikke noen særlig grad av menneskelige investeringer mellom Colorline og Braathen. Dette kan ha sammenheng med at det er et så nytt samarbeid at det ikke har fått tid til å lage felles rutiner.

Det en kan se ut ifra dette er at det er liten grad av relasjonsspesifikke investeringer mellom partene. Det man da kan spørre seg er om det hadde vært mer lønnsomt for dem med mer fellesinvesteringer?

Slik som det ser ut med Colorline sine samarbeid har de få investeringer med noen i hele tatt. De bevarer dermed sin uavhengighet. Det er hele tiden dette det bunner ned til. Er det viktigere med sin uavhengighet enn fordelene ved å ha et tettere samarbeid?

Det andre faktoren som ifølge teorien gir relasjonell rente er at partene har *kunnskapsdelende rutiner*. Slik det ser ut har ikke Colorline noen faste rutiner for hvordan de utveksler verdifull informasjon med sine samarbeidspartnere. Det de selv vektlegger her er den uformelle kontakten de har med sine samarbeidspartnere. Colorline har tette relasjoner med sine partnere, menneskelig sett. De inviterer f.eks. sine samarbeidspartnere en gang i året på en "våre venners treff". Da inviteres alle hoteller i Danmark, feriesenter, attraksjoner, turistkontorer til en faglig og sosial sammenkomst, mest for å knytte relasjoner. Colorline betegner seg selv som veldig flinke til å holde god kontakt med sine kunder. De mener generelt det er uformelle kontakter i reiselivsbransjen. Det er vanskelig å si om Colorline kunne oppnådd mer ut av samarbeidene hvis de hadde hatt kunnskapsdelende rutiner. Kanskje er det slik at partene ikke har så mye mer å gi Colorline utover det de allerede gjør. At de faktisk har oppnådd den grad av relasjonell rente som er mulig i et slikt samarbeid når det gjelder dette perspektivet.

Det en igjen kan spørre seg er om de hadde fått mer gevinster av sine samarbeid hvis dette hadde vært satt mer i system? Eller er det viktigere med mange løse kontakter enn faste?

For å oppnå relasjonell rente gjennom samarbeid kan en få dette gjennom *komplementære ressurser*. Ut ifra analysen vi har gjort har Colorline komplementære ressurser med alle sine samarbeidspartnere. Dette stemmer også med generell teori om samarbeid. En av hovedårsakene til hvorfor en har samarbeid er at en får et bedre produkt enn en har alene, eller at en når ut til et større marked enn en gjør alene.

Etterspørselen etter reiselivsprodukter kjennetegnes av at den er komplementær. En kunde vil nesten alltid etterspør flere produkter på det stedet den er. Dette gjør til at de ulike aktørene er avhengig av hverandre for å kunne tilby kunden det den ønsker. Man kan ut ifra dette si at komplementære ressurser ligger til grunn, og er årsaken for at ulike

aktører i reiselivet samarbeider (samarbeid mellom aktører som er på samme nivå i verdikjeden).

Dette kan også være den eneste grunnen til at aktørene samarbeider. De ønsker ikke å legge noe mer i samarbeidet enn kjøp og salg av tjenester, og oppnår dermed den fordel de er ute etter; å tilfredsstille kundens behov.

Men for å oppnå relasjonell rente må en også utnytte sine *komplementære ressurser* riktig. Ettersom andelen av synergi-sensitive ressurser hos den potensielle partneren øker, så gjør også potensiale for å oppnå relasjonell rente ved å kombinere komplementære ressurser. For å finne de partene som er mest passende krever at en har et velutviklet utvelgelsessystem når en skal finne sine samarbeidspartnere. Colorline har ingen database over sine tidligere samarbeidspartnere som de bruker i sin utvelgelse. De har heller ikke overenskomst i sine organisasjonelle system, prosesser eller kultur. Dette er også noe som kunne generert relasjonell rente ifølge teorien. Vi ser her at de har potensialet for relasjonell rente, men utnytter ikke det. Spørsmålet er om de i hele tatt trenger det?

Men har Colorline en for dårlig utvelgelse av sine samarbeidspartnere? Slik de selv beskriver sine samarbeid er det ”de riktige” de samarbeider med. Selv om enkelte ting kunne vært gjort annerledes er ikke potensialet for mer gevinster større med andre samarbeidspartnere enn de som det samarbeides med i dag. Ut ifra dette stemmer ikke teorien om relasjonell rente på Colorline sin situasjon. Slik det ser ut har de ikke behov for den grad av relasjonell rente for å oppnå gevinst på dette området. Colorline ville ikke fått høyere gevinst ved en bedre utvelgelse av samarbeidspartnere. I alle fall ikke når en tar i betraktning de kostnadene som ville oppstått med et fullstendig utbygd utvelgelsessystem.

En fjerde faktor som kan gi relasjonell rente er effektiv ledelse av samarbeidet. En skiller da mellom to ledelsesformer som blir brukt av allianse partnere; den ene avhenger av tredjemanns bekreftelse (f.eks. legale kontrakter), mens den andre avhenger kun av bekreftelse mellom partene. Denne form for ledelse inneholder ulike

sikkerhetsmekanismer, som blir delt i formelle, som finansielle og investerings avtaler, og uformelle som tillitsbasert goodwill og rykte.

Colorline har noe grad av effektiv ledelse i alle sine samarbeid. I følge dem selv har de det som er helt nødvendig av formelle kontrakter med sine partnere. Utover dette har de mange uformelle sikkerhetssystemer. De mener selv å bli betraktet som tillitsfulle, og at de skårer mye på det hos sine samarbeidspartnere. De mener at det generelt i reiselivsbransjen er en uformell tone, og mye blir basert på tillit. En kan ut ifra denne faktoren si at Colorline oppnår relasjonell rente med sine samarbeidspartnere.

Når en ser på alle fire faktorene samlet for hva som gir relasjonell rente er det effektiv ledelse som er det eneste som blir oppfylt. Faktoren effektiv ledelse blir oppfylt av faktoren tillit, som er betegnende for alle Colorlines samarbeid. Nettverksperspektivet bygger nettopp på denne faktoren, og vil derfor slik vi oppfatter det være mer forklarende i forhold til dette caset. Det en da kan spørre seg, er om det gir mer gevinster av samarbeid med andre former for kontakt/ samarbeid enn integrert samarbeid som teorien om relasjonell rente sier? Er det andre faktorer som er viktigere for å oppnå gevinster i samarbeid enn relasjonell rente?

6.4 Nettverk eller integrert samarbeid?

Colorlines konkurransesituasjon synes i stor grad å være basert på innovasjon og nyskaping; de må følge markedet og stadig tilby nye produkter. En samarbeidsform gjennom *nettverk* vil da være mest vellykket (Thorellii, 1986) for å kunne fange opp viktig informasjon. Informasjonsbehovet ser ut til å være av avgjørende betydning for hvordan samarbeidet bør utformes. Er behovet fullstendig reliabel informasjon, vil dette være organisasjonsformen. Denne type informasjon vil ikke Colorline kunne få gjennom prissignaler eller kommunikasjonskanaler i et hierarki.

Men Colorline sin strategi vil også være preget av pris og produksjonsintensitet, noe som samarbeidet med Legoland og en del andre attraksjoner er eksempler på. I utgangspunktet vil da samarbeid organisert som *hierarki* være den gunstigste organisasjonsformen, med høy grad av relasjonell rente. Dette er ikke tilfelle her, da

disse samarbeidene i stor grad er organisert som markedssamarbeid. De samarbeider kun om prisen på inngangsbilletten, og felles markedsføring.

Samarbeidene har foregått over lengre tid og baseres i stor grad på tillit, noe som gir dem langsiktighet og kan derfor karakteriseres mer som et nettverk. De kommer stadig tilbake til hverandre, og forhandlinger og møtevirksomhet er i stor grad basert på uformell, åpen og tillitsbasert tone.

Det vi kan se ut av dette er at et integrert samarbeid med relasjonell rente ikke i utgangspunktet synest å være hensiktsmessig i noen av disse situasjonene. Et nettverk kan være en bedre løsning fordi det ivaretar bedre både behovet om informasjon fra mange andre aktører, og behovet om å være uavhengig og kunne reagere raskt på forandringer i markedet.

6.5 Maktposisjon

Maktforholdet synes dessuten som en faktor som i tillegg bidrar til at selv lite integrerte samarbeid kan oppnå de samme gevinster som relasjonell rente gir gjennom effektiv ledelse. Dette kan synes slik fordi makt kan fungere som et substitutt for den integrerte form for samarbeid. Maktposisjonen vil kunne fungere som en ledelsesmekanisme ved at maktbesitteren lettere får gjennom sine krav pga. sin unike posisjon i forhold til partneren. Men makt alene vil ikke være et fullstendig substitutt. På lang sikt vil graden av tillit være helt avgjørende for videre utvikling og opprettholdelse. Grad av tillit vil dermed styrke en aktørs maktposisjon, noe som Colorline er et godt eksempel på.

6.6 Utnytter Colorline sitt gevinstpotensiale, og kan det forbedres?

De fleste av Colorline sine samarbeid er som sagt lite integrerte, og kan i stor grad betegnes som markedssamarbeid. Det spesielle med disse samarbeidene er at de karakteriseres med stor gjensidig tillit, noe som gjør at de kan hente ut gevinster som er vanlig ved mer integrerte samarbeid eller ved grad av relasjonell rente.

De fleste av Colorlines samarbeid synes å være basert på svært uformelle rutiner hvor avtalene bygger på tillit. Det ser ut som nettopp denne tilliten, som i utgangspunktet er gunstig for informasjonsutveksling, kan gjøre forhandlingssituasjonen vanskeligere. En

for vennskapelig omgangstone kan gjøre at det er vanskeligere å sette krav, og forhandlingen blir for ”snill” slik at ikke alle potensielle gevinster blir realisert.

Slik vi oppfatter det ville Colorline være tjent med å ha en mer systematisk tilnærming til samarbeidspartnerne. Vi ser den store gevinsten de oppnår gjennom tillit, men mener likevel at en mer formell omgangsform og rutiner kunne løse dilemmaet mellom sak og relasjon ved forhandlinger. Vi ser dessuten et forbedringspotensialet ved å utvikle en strategisk alliansefunksjon, hvor de kunne samle nøkkel informasjon om erfaringer fra ulike samarbeid. På denne måten ville de bedre kunne lære av tidligere erfaringer, og mer effektivt oppnå gode samarbeidspartnere og avtaler.

Colorline har mange samarbeidspartnere, og disse utgjør et nettverk av aktører. Gevinstene Colorline får ut i fra disse nettverkene er tilgang til nye markeder og produkter. De får mye og rask informasjon gjennom sine mange samarbeid, noe som synes å være svært viktig for dem. Spørsmålet blir da om de hadde vært tjent med å ha tettere og mer integrerte samarbeid med noen av sine samarbeidspartnere. Om de hadde vært tjent med å hatt noen samarbeid som var av mer stabil karakter og hvor de kunne oppnå synergier gjennom felles investeringer, kunnskapsdelende rutiner, alliansefunksjoner – relasjonell rente ?

Løse avtaler, som kun er for et år av gangen, vil være tilgjengelig for flere konkurrenter, og det vil være vanskelig å oppnå noen grad av eksklusivitet. Høyere grad av eksklusivitet med samarbeidsavtaler er ønskelig, for å på den måten oppnå høyere markedsandeler. Ved tettere samarbeid vil denne form for avtaler synes lettere å oppnå, da begge parter er mer gjensidig bundet. Vurderingen blir da hvorvidt det er ønskelig med flere eksklusive avtaler i forhold til dagens situasjon med stor fleksibilitet; hva som gir selskapet høyest markedsandeler og derav profitt.

Det kan virke som Colorline er avhengig av å ha et stort nettverk av samarbeidspartnere. De er nødt til å ha mange valgmuligheter for samarbeid, da næringen er skiftende i forhold til hva den etterspør. Samtidig kan det likevel se ut til at Colorline hadde vært tjent med å utvikle noen av sine samarbeid, slik at dette kunne hjelpe dem i å oppnå større grad av eksklusive avtaler. Å ha noen litt tyngre samarbeidsavtaler, som kunne

tilby mer unike produkter, vil slik vi oppfatter det kunne være et potensial for å ta større del av markedet. Gjennom på denne måten å differensiere seg i større grad enn de gjør i dag ser vi muligheten for å oppnå høyere gevinst.

Vi har i denne oppgaven tatt for oss ulike samarbeidsformer og gevinster ved samarbeid i Colorline. Vi fant at samarbeidene i stor grad er løse og lite integrerte, noe som vi antar vil kunne være betegnende for samarbeid generelt i reiselivsnæringen. Denne antagelsen bygger vi på næringens nødvendighet for stor fleksibilitet i forhold til nye samarbeidspartnere og rask omstillingsevne, for å hele tiden tilby produktet markedet etterspør. Slik vi tolker det vil det i deler av næringen, som tilbyr reiseprodukter, være preget av løse samarbeidsavtaler hvor gevinstene vil være stor informasjonstilgang som fører til innovasjon og nyskaping. Dette igjen vil kunne føre til nye produkter og større markedsandeler, og følgelig være gevinster og motiver bak samarbeid.

6.7 Konklusjon

Bakgrunnen for denne oppgaven var å beskrive de samarbeid Colorline har med sine samarbeidspartnere, samt å identifisere ulike gevinster ved de ulike samarbeidene. Vi avgrenset oppgaven til kun de samarbeid som var med aktører på samme nivå i verdikjeden.

Samarbeidene Colorline har med disse aktørene er preget av kortsiktige avtaler og lite integrerte rutiner og investeringer. Selskapet har mange slike samarbeid og partene fungerer som et nettverk.

Gevinstene ved samarbeidene er at de får tilgang til nye markeder og kan tilby nye, og mer helhetlige produkter. På den måten er samarbeidene av avgjørende strategisk betydning for Colorline, da de på denne måten har mulighet til å utvide tilbudet ut over sitt kjerneområdet.

Likevel ser vi muligheten til ytterligere gevinst ved å utvikle eksisterende, eller inngå noen nye mer integrerte samarbeidsavtaler.

Vi antar dessuten at funnene ved dette caset vil kunne være betegnende for samarbeid i reiselivsnæringen generelt, da vi antar at aktørene opererer under relativt like markedsbetingelser.

Referanser

Colorgroup ASA (1999): *Årsrapport*

Colorline AS (1999): *Marked og salgsplan*

Colorline AS (2000): *Ferie og Fritidskatalog*

Dyer, Jeffrey H & Harbir Singh, (1998): "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review* 1998, Vol. 23, No. 4

Egan, Colin (1995): *Creating Organizational Advantage*, Butterworth-Heinemann

Ford, David (1998): *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons

Foss, Nicolai J (1997): *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press

Haugland, Sven A., (1996): *Samarbeid, Allianser og nettverk*, Tano Aschehoug

Hellevik, Ottar (1980): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Universitetsforlaget

Horwath Consulting AS, (1999): *Norsk Hotellnæring 99*, Horwath Consulting

Jakobsen, Erik, (1992): *Reiselivsnæringen*, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, SFN-rapport: 75/1992

Malhotra, Naresh K. (2000): *Marketing Research: an applied approach*. Pearson Education

Nesheim, Torstein (1993): *Verdiskapning i norsk reiseliv*. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, SFN-rapport: 80/ 1993

Powell, W.W (1990): *Neither market nor hierarchy: Network form of organisation*, *Research in Organizational Behavior*, Vol 7, pp. 295-336

Reve, Torger & Kjell Grønhaug, (1989): *Strategi og organisasjon*, Tano

Thorelli, H.B (1986): *Networks: Between markets and hierarchy*. *Strategic Management Journal*, Vol 7, pp. 37-51

Troye, Sigurd V & Kjell Grønhaug, (1993): *Utredningsmetodikk*, Tano

Halvorsen, Knut (1993): *Å forske på samfunnet*, Bedriftsøkonomenes forlag, Oslo

Andersen, Svein S. (1997): *Case- studier og generalisering*, Sandvika, Senter for europeiske studier, Bedriftsøkonomisk institutt

www.colorline.no

www.braathens.no