

NHH

NORGES HANDELSHØYSKOLE  
Bergen, våren 2014



# HVORDAN SAMARBEID KAN BIDRA TIL BEDRIFTERS VEKST

*En casestudie av samarbeid i den norske oppdrettsnæringen*

Anne Holmen og Silje I. C. Andersen

**Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse**

**Veileder: Jarle Bastesen**

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



## SAMMENDRAG

Utredningens formål er å gi økt innsikt og bidra til forståelsen av hvordan samarbeid mellom bedrifter kan bidra til vekst. Avhandlingen er basert på semi-strukturerte intervjuer med ledelsen i tre bedrifter i oppdrettsnæringen i Norge, som alle er deltakere i allianser eller nettverk. Vår analyse har avdekket flere gevinster som bedriftene nyter godt av, som følge av sin samarbeidsdeltakelse. Særlig stordriftsfordeler og ressursdeling er utbytter ved samarbeid som kan bidra til bedriftenes økte lønnsomhet og vekst, både direkte og indirekte.

Våre funn viser at det er viktig å være bevisst hvilke samarbeidspartnere en bedrift inngår samarbeid med, og at valg av partnerbedrift vil påvirke gevinstene som kan oppnås med samarbeidet. Videre finner vi at det er vanskelig å konkludere entydig med at én bestemt samarbeidsform er overlegen andre, det avhenger av situasjonen og bedriftenes målsetning med samarbeidet. Både allianser og nettverk gir verdifulle bidrag som kan føre til bedrifters vekst, men våre funn antyder at en ideell løsning for bedrifter kan være en hybridløsning mellom de to samarbeidsformene.

Denne utredningen er ett av få bidrag til forskning på samarbeids bidrag til bedrifters vekst. Dette er et område med stort potensial for økt innsikt og større forståelse, spesielt med tanke på bedriftslederes muligheter til å utfordre selskapets begrensninger og oppnå større vekst. Det vil derfor være nødvendig med ytterligere studier på feltet, blant annet med formål om å sette denne studiens funn i en større kontekst og sammenheng.



## FORORD

Utredningen er skrevet som en del av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Felles interesse for fagfeltet var utgangspunkt for oppgavens tema, og arbeidet med oppgaven har vært en spennende og svært lærerik prosess hvor vi har tilegnet oss mye ny kunnskap, særlig om oppdrettsnæringen i Norge.

Først og fremst vil vi takke vår veileder Jarle Bastesen ved Institutt for strategi og ledelse, for konstruktiv kritikk og for å ha bidratt med innsikt og kunnskap på et fagfelt som ikke er særlig utbredt på NHH. Ikke minst vil vi takke for mange gode diskusjoner og samtaler, samt oppmuntrende e-poster som har bidratt til å holde humøret oppe. Han har vært en enestående støttespiller i dette arbeidet!

En stor takk rettes til de involverte bedriftene og intervjuobjektene i studien, som velvillig og åpenhertig har fortalt og forklart om deres drift og selskapets utvikling. Vi vil takke disse for å ha lært oss utrolig mye om en spennende næring, og for å ha delt deres fantastiske historier. Deres tid i en ellers travel og hektisk hverdag har vært uvurderlig.

Vi ønsker videre å takke Institutt for strategi og ledelse for økonomisk støtte gjennom et Småforsk-prosjekt, slik at vi kunne foreta bedriftsbesøk og intervjuer. Denne studien hadde ikke kunnet gjennomføres like godt uten deres hjelp.

Familie og kjærester som har bidratt med motiverende ord, støtte og tålmodighet gjennom prosessen fortjener en ekstra takk. Avslutningsvis vil vi takke Einar for gode innspill og korrekturlesning av oppgaven. Eventuelle gjenværende feil er vårt ansvar.

Bergen, juni 2014

---

Anne Holmen

---

Silje Irene Caroline Andersen



# INNHold

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>5</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>7</b>
<b>FIGUR- OG TABELLISTE .....</b>	<b>10</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>11</b>
1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING .....	11
1.2 PROBLEMFOMULERING .....	13
1.3 OPPDRETTSNÆRINGEN I NORGE.....	13
1.3.1 Bransjefakta.....	14
1.3.2 Fra merde til matbord.....	15
1.3.3 Markedssituasjonen i oppdrettsnæringen.....	16
1.4 Oppgavens disposisjon og struktur .....	18
<b>2 TEORI OG LITTERATURGJENNOMGANG .....</b>	<b>19</b>
2.1 BEGREPSAVKLARINGER .....	19
2.1.1 Gasse.....	19
2.1.2 Vekst.....	19
2.1.3 Strategisk allianse.....	21
2.1.3 Ressurs.....	22
2.2 BEDRIFTERS LØNNSOMHET .....	22
2.3 BAKGRUNN FOR SAMARBEID .....	23
2.3.1 Transaksjonskostnadsteori.....	23
2.3.2 Utvidelser av ressursbasert teori.....	24
2.3.3 Bakgrunn for samarbeid.....	25
2.4 PARTNERBEDRIFTER I ET SAMARBEID.....	26
2.4.1 Like eller komplementære partnerbidrag.....	26
2.4.2 Samarbeidets strategiske betydning.....	26
2.5 SAMARBEIDSOMRÅDER.....	27
2.5.1 Samarbeidsområder og bindinger mellom parter.....	28
2.5.2 Strategisk kjerne.....	29
2.5.3 Nettverksteori .....	30
2.6 SAMARBEIDETS ORGANISERING .....	33
2.6.1 Kontraktsteori.....	33

2.6.2	<i>Ulike kontrakter</i>	34
2.6.3	<i>Styringsmekanismer</i>	36
2.6.4	<i>Kombinasjoner av styringsmekanismer i praksis</i>	39
2.7	OPPSUMMERING	40
<b>3</b>	<b>FORSKNINGSDESIGN OG METODE</b>	<b>43</b>
3.1	STUDIENS FORMÅL	43
3.2	FORSKNINGSDESIGN	43
3.2.1	<i>Forskningstilnærming</i>	44
3.2.2	<i>Casestudie</i>	44
3.3	FORSKNINGSMETODE	45
3.4	UTVALG	46
3.5	INNSAMLING OG ANALYSE AV DATA	49
3.5.1	<i>Primærdata: intervju</i>	49
3.5.2	<i>Sekundærdata</i>	51
3.5.3	<i>Analyse av data</i>	52
3.6	EVALUERING AV METODEN	53
3.6.1	<i>Reliabilitet</i>	53
3.6.2	<i>Validitet</i>	54
3.7	FORSKNINGSETIKK	55
<b>4</b>	<b>ANALYSE</b>	<b>57</b>
4.1	PRESENTASJON AV SAMARBEIDSCASENE	58
4.1.1	<i>Presentasjon av strategisk allianse X</i>	58
4.1.2	<i>Presentasjon av nettverk Y</i>	59
4.2	PARTNERVALG OG RELASJONER	60
4.2.1	<i>Allianse X</i>	61
4.2.2	<i>Nettverk Y</i>	67
4.2.3	<i>Komparativ analyse</i>	72
4.3	STORDRIFTSFORDELER	77
4.3.1	<i>Allianse X</i>	78
4.3.2	<i>Nettverk Y</i>	82
4.3.3	<i>Komparativ analyse</i>	85
4.4	DELING AV RESSURSER	90
4.4.1	<i>Allianse X</i>	90
4.4.2	<i>Nettverk Y</i>	94



4.4.3	<i>Komparativ analyse</i> .....	94
4.5	DISKUSJON.....	96
<b>5</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>101</b>
5.1	KONKLUSJON.....	101
5.2	METODISKE BEGRENSNINGER .....	101
5.3	IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS.....	104
5.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	104
<b>6</b>	<b>KILDER</b> .....	<b>107</b>
6.1	LITTERATUR .....	107
6.2	INTERNETTKILDER .....	109
<b>7</b>	<b>APPENDIKS</b> .....	<b>113</b>
7.1	APPENDIKS 1 - INTERVJUGUIDE.....	113
	<i>Organisering</i> .....	113
	<i>Endringer - Gasseperiode</i> .....	114
	<i>Eksterne relasjoner og nettverk</i> .....	114
7.2	APPENDIKS 2 - BRANSJEFAKTA.....	115
7.2.1	<i>Salg av oppdrettslaks, 2000-2013</i> .....	115

## FIGUR- OG TABELLISTE

FIGUR 1: PRISUTVIKLING OPPDRETTLAKS, 2000-2013 (INDEXMUNDI, 2014) .....	14
FIGUR 2: TEORI SAMMENFATTET .....	40
FIGUR 3: SAMARBEIDSUTBYTTE SOM KAN BIDRA TIL VEKST .....	57
FIGUR 4: ALLIANSE X .....	59
FIGUR 5: BEDRIFT A OG B SOM DEL AV ANDRE SAMARBEID .....	59
FIGUR 6: NETTVERK Y .....	60
FIGUR 7: SAMARBEIDSUTBYTTE SOM KAN BIDRA TIL VEKST I ALLIANSE X .....	98
FIGUR 8: SAMARBEIDSUTBYTTE SOM KAN BIDRA TIL VEKST I NETTVERK Y .....	99
TABELL 1: SAMARBEIDSORGANISERING OG UTBYTTE .....	97
TABELL 2: NØKKELTALL FOR SALG AV OPPDRETTLAKS, 2000-2013 .....	115

# 1 INNLEDNING

Vi vil i dette kapitlet introdusere studiens bakgrunn og aktualiseringen for vår interesse for temaet og forskningsfeltet. Videre vil vi redegjøre for utredningens problemstilling, før oppdrettsbransjen og markedssituasjonen i næringen presenteres. Avslutningsvis gis en oversikt over oppgavens disposisjon og struktur.

## 1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING

*”Relasjoner mellom bedrifter er en stadig viktigere analyseenhet for å forklare uvanlig høy lønnsomhet.”*

(Egen oversettelse fra Dyer & Singh, 1998, s. 676)

Vekst kan måles på flere måter og særlig vanlig er det å anslå vekst ved å måle antall ansatte i bedriften, eller ved økonomiske resultater som økte inntekter og økt lønnsomhet (Bastesen & Vatne, 2014). Ettersom vekst er noe bedrifter flest ønsker å oppnå, er det særlig interessant å utforske fenomenet vekst og få et bedre innblikk i hva som er spesielt med bedrifter som vokser mer enn andre. Studie av gabellebedrifter er en interessant inngang til forskning på vekst, fordi disse bedriftene har opplevd kraftig vekst over en viss periode.

Gasellebedriftene har i perioden opplevd hurtig vekst, og står i stor grad for en positiv utvikling for både regional og nasjonal økonomi. Vekstbedrifter i Norge trekkes årlig frem i Dagens Næringslivs kåring av ”Årets gaseller”, hvor gasellekriteriene omfatter økonomisk vekst, ikke økning i antall ansatte. Utgangspunktet for vår utredning er vekst målt i økonomisk ekspansjon, men bedriftene i studien kan også vise til vekst i antall ansatte. Tidligere studier, både ved NHH og utenfor, har vist at gaseller er gode til å lese kundenes og markedets behov, og at vekstmulighetene ikke bare er i kunnskapsintensive bransjer. Hurtig vekst kan oppnås i alle bransjer uavhengig av lokalisering (Myklemyr, 2013).

Havbruksproduksjonen har hatt en jevn vekst i flere tiår. Verdiskapingen i havbruksnæringen har de siste årene hatt en veksttakt som har vært svært sterk, både relativt til den nasjonale økonomien og til industrien for øvrig (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013a). Regjeringen har nå startet arbeidet med en

stortingsmelding om vekst i havbruksnæringen. ”Forutsigbar vekst i næringen, som også tar hensyn til miljøutfordringene, vil styrke norsk konkurransekraft og skape trygge arbeidsplasser langs kysten”, uttalte statsminister Erna Solberg i en pressemelding i april 2014 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014b). Det er altså ønskelig, også fra øverste politiske hold i Norge, at havbruksnæringen skal fortsette å vokse. Sammenlignet med andre primærnæringer er lønnsomheten svært høy, og de gode periodene har også gjort det enklere for næringen å finansiere vekst (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013a).

Norge forvalter store havområder med noen av verdens rikeste fiskeressurser. Etter petroleumsnæringen er fiskerinæringen - fangst og fiske, oppdrett og foredling - Norges største eksportnæring (Utenriksdepartementet, 2011). Hvert 20. minutt, hver dag, hele året ruller en trailer fullastet med laks over norskegrensen (Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, 2014b). På bakgrunn av veksten i havbruksnæringen de senere år, og sektorens særlige viktighet for Norges bærekraftige utvikling i fremtiden, utgjør havbrukssektoren et svært spennende utgangspunkt for forskning på vekst.

Vårt studie baseres på bedrifter som var gaseller i perioden 2003-2006. Ettersom vekst og lønnsomhet i bedrifter er sammensatte fenomener, vil det være mange forhold som kan ha bidratt til den positive utviklingen i bedriftene. En fellesnevner for våre casebedrifter er at de alle er deltakere i strategiske allianser. Vi ønsker gjennom denne utredningen å se på hvordan alliansene har kunnet bidra til veksten i bedriftene, og hvordan bedriftene utnytter de strategiske fordelene slike samarbeid kan gi.

## 1.2 PROBLEMFORMULERING

Med denne studien ønsker vi å undersøke hvilke strategiske valg bedriftene har gjort med tanke på samarbeid med konkurrerende aktører i bransjen. Vi mener det er interessant å se på hvordan partnerskapene opprettholdes, og hvilke relasjoner og tilknytninger bedriftene har til sine samarbeidspartnere - formelle eller uformelle. Gjennom oppgaven tar vi sikte på å avdekke hvorvidt deltakelse i samarbeidene har vært bevisst valgte strategier og om samarbeidene har bidratt til bedriftenes vekst. På bakgrunn av dette vil vi forsøke å besvare følgende problemstilling:

### *Hvordan kan samarbeid mellom bedrifter i oppdrettsnæringen bidra til vekst?*

For å besvare problemstillingen har vi definert to underordnede forskningsspørsmål som vil hjelpe med å belyse ulike aspekter ved problemstillingen:

1. *Hva er bedriftenes strategi for valg av samarbeidspartnere?*
2. *Hvordan har bedriftens eksterne nettverk og samarbeidspartnere påvirket veksten?*

Bedriftene i utvalget opererer i samme næring, oppdrettsbransjen, slik at eventuelle bransjeforskjeller i utvalget er utelukket. Vi vil gjennomføre et komparativt studie som hovedsakelig vil være et bidrag til kunnskap om alliansers og samarbeids påvirkning på bedrifter. Særlig tror vi dette vil gi oss mulighet til å identifisere mulige fellestrekk som bidrar til vekst, som grunnlag for videre forskning innen feltet.

Til tross for at oppdrettsnæringen er Norges nest største eksportnæring, er det lite faglig fokus på denne næringen ved Norges Handelshøyskole. Vi ønsker å se nærmere på denne svært inntektsinnbringende bransjen og se på hvilke tiltak aktørene gjør for å fortsette å vokse. Oppdrettsnæringen er en primærnæring i Norge som er bærekraftig, viktig og tradisjonsrik, og følgelig et tema vi synes det er interessant å forske nærmere på.

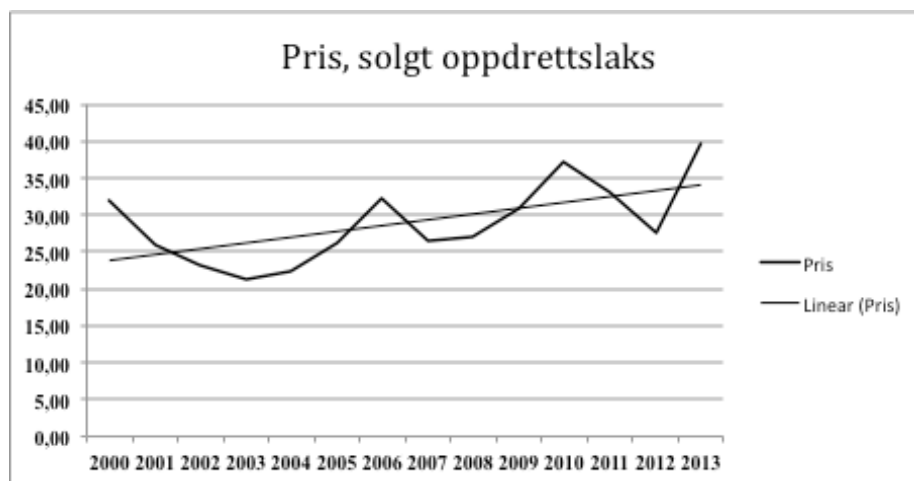
## 1.3 OPPDRETTSNÆRINGEN I NORGE

Vi vil i dette delkapittelet kort presentere oppdrettsbransjen i Norge, for å øke forståelsen for næringen og markedet våre casebedrifter opererer i. I 2013 eksporterte Norge laks til nærmere 100 land verden over. Laks er den dominerende og viktigste

arten i norsk havbruk, og Norge er i dag verdens største produsent av atlantisk laks. Klimatiske forhold og en lang kystlinje med kaldt, klart vann og stor vannutskiftning, gjør det særlig gunstig å drive havbruk i Norge (Laksefakta, 2014).

### 1.3.1 BRANSJEFAKTA

Havbruksproduksjonen har hatt en jevn vekst i flere tiår. Målt i kroneverdi er sjømatnæringen Norges nest største eksportnæring, etter olje og gass (Forskningsrådet, 2014). Over 95 prosent av den norskproduserte sjømaten eksporteres, og tall fra Statistisk sentralbyrå viser at verdien av fiskeeksporten utgjorde rekordhøye 60,2 milliarder kroner i 2013, en vekst på hele 18,5 prosent fra året før. Norge eksporterte laks for rundt 40 milliarder kroner i 2013, som utgjør de høyeste lakseeksporttallene noensinne (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014a). Dette gjør laksen til den kommersielt viktigste arten innen norsk havbruk (Laksefakta, 2014). Prisindeksen for eksport av fisk gikk også betydelig opp fra 2012-2013, med hele 22,2 prosent. Denne oppgangen tilskrives i stor grad eksport av hel, fersk laks. Gjennomsnittsprisen økte med hele 43,4 prosent, fra 27,71 kroner per kilo i 2012, til 39,72 kroner i 2013 (IndexMundi, 2014)<sup>1</sup>. Prisutviklingen på oppdrettslaks i perioden 2000-2013 er vist, med trendlinje, i figur 1 nedenfor.



FIGUR 1: PRISUTVIKLING OPPDRETTSLAKS, 2000-2013 (INDEXMUNDI, 2014)

Prognoser i en rapport fra Det Kongelige Norske Videnskabers Selskap og Norges Tekniske Vitenskapsakademi anslår at omsetningen i sjømatnæringen vil kunne

<sup>1</sup> Tabeller med oversikt over solgt kvantum, omsetning og laksepriser for norsk oppdrettslaks i perioden 2000-2013, finnes i appendiks 2.

seksdobles innen 2050 – til ca. 550 milliarder kroner. Mye av veksten vil i så fall skje innen havbruk. Rapporten anslår at havbruksproduksjonen totalt vil være på rundt 5 millioner tonn i 2050 (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2014a). Siden 1998 har Norge mer enn tredoblet produksjonen av laks, til om lag en million tonn i dag.

Det er i all hovedsak produksjon av laks som har stått for veksten i havbruksnæringen i Norge. Bransjen har ikke klart å kommersialisere andre arter i samme grad. På sikt er det mange faktorer som taler for at produksjonen i havbruksnæringen vil fortsette å vokse. Verdensbildet er preget av en voksende befolkning, økende etterspørsel etter mat, og et tilbud av villfanget fisk som flater ut. De siste ti årene har verdens konsum av sjømat steget med 60 prosent og denne økningen har i all hovedsak blitt dekket av oppdrettsprodukter (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2013a). Norge forvalter et havområde som er seks til sju ganger større enn fastlands-Norge (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2014c). Det er dermed klart at det er dette området som har størst vekstpotensial for fremtiden. Havbruksnæringen bidrar også til viktig aktivitet og sysselsetting i kommuner langs hele Norskekysten, fra Lillesand i sør til Sør-Varanger i nord (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2013a).

Den norske laksens suksess hviler på at den er et resultat av kontrollert matproduksjon og står for en jevn tilførsel til markedene. Svært mange andre råvarer fra både hav og land følger bestemte sesonger, men fersk laks kan stå på menyen året rundt. Norsk sjømat er forbundet med strenge kvalitetskrav i alle ledd og dermed også ansett som trygg mat (Laksefakta, 2014).

### 1.3.2 FRA MERDE TIL MATBORD

Verdikjeden for oppdrettsfisk består av produsenter av rogn, settefisk (yngel) og matfisk, samt slakterier, foredlingsbedrifter, eksportører og leverandører av innsatsfaktorer, utstyr og tjenester (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2013a).

For oppdretterne er gode strategier og langsiktig planlegging avgjørende for å oppnå et godt resultat, og det er viktig å være bevisst på at en feil i dag vil kunne straffe seg flere måneder og år frem i tid. Det tar to-tre år fra lakserognen blir klekket til laksen er ferdig utvokst og salgsklar, og laksen går i løpet av denne tiden gjennom flere

faser. Akkurat som for villaksen foregår befruktningen av rognen i ferskvann, hvor rognen ligger til klekking i omtrent to måneder før den blir til yngel. Yngelen begynner å ta til seg fôr rundt 4-6 uker etter klekking, og den flyttes da over i større kar. Etter 10-16 måneder i ferskvann er lakseyngelen, som ikke er større enn 60-100 gram da, klar til å settes i matfiskanlegg i sjøen. Den har i perioden gjennomgått en smoltifiseringsprosess for å akklimatiseres og kunne leve i saltvann, og kalles nå for smolt. Smolten vokser videre i 14-22 måneder i merder i sjøen, frem til den har oppnådd markedsstandarden for laks på 4-6 kilo og slaktes. På slakteriet blir den sløyd, vasket, sortert etter størrelse og kvalitet og lagt på is, før den sendes videre til hele verden (Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, 2014a).

Leverandørindustrien spiller en svært viktig rolle i havbruksnæringen. Oppdretterne kjøper sentrale innsatsfaktorer som rogn, smolt og fôr, samt et bredt spekter utstyr og tjenester fra ulike leverandører. Tilgang på høykvalitetssmolt er en forutsetning for en kvalitetssikret og effektiv produksjon av laks. Laksen er det husdyret<sup>2</sup> som utnytter fôret mest effektivt. I dag bruker oppdrettsanleggene 1,15 kilo tørrfôr til å produsere 1 kilo laks, noe som er enestående sammenlignet med andre dyr (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2013b). Laksen er dobbelt så effektiv som gris og fjærfe til å omdanne fôr til kjøtt (Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, 2014c).

### 1.3.3 MARKEDSSITUASJONEN I OPPDRETTSNÆRINGEN

Den norske lakse- og ørretoppdrettsnæringen bestod ved inngangen av 2013 av 132 selskaper som var eid av 89 aktører (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2014a).

Tillatelser til matfiskoppdrett - konsesjoner - er antallsbegrensede og tildeles i tildelingsrunder mot vederlag. Per januar 2013 var det tildelt 963 konsesjoner langs hele Norskekysten (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2014a). Samtidig som havbruksnæringen det siste tiåret har vært i sterkt vekst, har næringen gjennomgått en betydelig omstrukturering. Den største aktøren i bransjen, med hensyn på volum, eier nå 21,7 prosent av tillatelsene, de fem største aktørene 53 prosent og de 10 største 65 prosent av konsesjonene. I tillegg har noen av de største aktørene også eierandeler under 50 prosent i andre selskaper med konsesjoner. Færre og større enheter preger

---

<sup>2</sup> Oppdrettslaksen kalles for husdyr fordi den har gått fra å være vill til å være et tamt dyr. Den skal derfor blant annet ha en human og etisk forsvarlig avlivning (Simonnes, 2012).



utviklingen i alle ledd. I produksjon av settefisk (yngel) er tallet på både tillatelser og selskaper redusert med over 40 prosent siden år 2000. I matfiskproduksjonen, som er den delen av oppdrettsnæringen denne studien tar for seg, har antall konsesjoner økt med 20 prosent siden år 2000, mens antall selskaper er halvert (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2013a).

Gjennom eierkonsentrasjon og rasjonalisering har lokalitetene det produseres på blitt betydelig færre. De siste ti årene er antallet lokaliteter redusert fra 1 500 til dagens 975. I praksis er om lag 600 lokaliteter i drift til enhver tid, ettersom lokaliteter av sykdoms- og miljøhensyn rutinemessig brakklegges i perioder mellom slakting og utsett (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2013a). Med tanke på den kraftige eierkonsentrasjonen i næringen, og de store aktørenes oppkjøp av små, lokalt eide oppdrettsbedrifter langs hele Norskekysten, utgjør vårt studies bedrifter et svært interessant utvalg. Bedriftene i vår studie er alle mindre og selvstendige oppdrettsbedrifter med lokalt eierskap, som har vokst mye de senere årene. De har stått imot ”presset” om å bli oppkjøpt av de store aktørene, og har en klar strategi om å fortsette å drive bedriftene lokalt og selvstendig. Bedriftene viser at det fortsatt er mulig å drive for seg selv, vokse og tjene gode penger i bransjen, til tross for at de store konkurrentene får stadig større muskler.

Aktørene vi har vært i kontakt med i forbindelse med denne studien, har alle vært klar på at de ikke oppfatter oppdrettsbransjen som særlig kompetitiv. I dagens marked får alle solgt alt de produserer, slik et intervjuobjekt forklarte. Dette åpner trolig for en større vilje til strategisk samarbeid mellom konkurrerende bedrifter i næringen, ettersom de ikke ser noen direkte nedside med slike samarbeid i dagens markedssituasjon. Dersom oppdretterne vil, og evner, å produsere mer fisk enn i dag, vil de få det solgt nesten uavhengig av hva deres konkurrenter produserer og selger.

## 1.4 OPPGAVENS DISPOSISJON OG STRUKTUR

Oppgaven består av syv kapitler. I kapittel 1 gis en introduksjon til utredningens tema og begrunnelse for oppgavens relevans. Kapitlet vil også presentere oppdrettsnæringen i Norge, og deretter gi en oversikt over oppgavens struktur.

Kapittel 2 er en gjennomgang av litteraturen og teoriene på fagområdet som ligger til grunn for studien, og den teoretiske rammen for oppgaven vil her redegjøres for. Vi tar utgangspunkt i teori om strategiske allianser og nettverk, og gjennomgår sentrale begreper i studien. Avslutningsvis vil vi presentere en sammenfattende modell av utvalgt teori for studien.

Videre vil vi i kapittel 3 presentere den vitenskapelige forskningsmetoden og designet av studien. Vi redegjør for utforming og gjennomføring av studien, og begrunner utvalget av casebedrifter. Casebedriftene vil deretter kort presenteres. De metodiske begrensningene og svakheter ved studien vil diskuteres i form av en vurdering av validitet og reliabilitet av dataene.

Resultater og funn i studien vil presenteres og analyseres i kapittel 4. Her vil forskningsspørsmålene besvares ved hjelp av de innsamlede data og teorirammeverket introdusert i kapittel 2. Den strategiske alliansen og nettverket som er gjenstand for analyse i studien vil presenteres hver for seg, før de vurderes mot hverandre i en komparativ analyse med fokus på hvordan samarbeidene kan bidra til bedrifters vekst.

Kapittel 5 oppsummerer utredningen og konkluderer med hensyn på problemformulering og forskningsspørsmål. Metodiske begrensninger, implikasjoner for praksis på området, samt forslag til videre forskning vil avslutningsvis diskuteres.

Oppgavens kildehenvisninger presenteres i kapittel 6 og kapittel 7 består av utredningens appendiks.

## 2 TEORI OG LITTERATURGJENNOMGANG

Vi vil i teorikapitlet redegjøre for studiens teoretiske referanseramme. Først vil vi forklare og definere begreper som er sentrale i utredningen. Videre vil vi gjøre rede for sentral teori om samarbeid og allianser, og trekke frem hva som er det gjeldende teoretiske synet på allianser blant forskere. Deretter vil vi ta for oss hvorfor bedrifter velger å samarbeide med hverandre. Endelig vil vi trekke frem teori som peker på hvem en bedrift bør samarbeide med, hvordan alliansepartneren bør velges, samt hvordan samarbeid bør organiseres for å oppnå størst mulig suksess.

### 2.1 BEGREPSAVKLARINGER

#### 2.1.1 GASELLE

Begrepet “gaselle” ble først tatt i bruk på 1980-tallet, etter at David Birch introduserte begrepet i artikkelen *The Job Generation Process* i 1979. Gaseller ble karakterisert som små, hurtigvoksende og jobbskapende selskaper. I artikkelen identifiserte Birch små selskaper som de største skaperne av nye jobber i økonomien, ved å vise til at gasellene utgjorde bare 4% av alle amerikanske selskaper, samtidig som de stod for 70% av alle nye jobber (Birch, 2000). Likevel er et viktig poeng at gasellene ikke behøver være små eller unge bedrifter, ettersom de karakteriseres av deres hurtige veksttempo fremfor absolutt størrelse eller alder. Gasellens motsetninger er bedrifter omtalt som elefanter eller mus. Elefanter er store selskaper som beveger seg tregt og skaper lite nytt. Selskaper omtalt som mus er mange og små, men løper rundt omkring og står ikke for særlig mye utvikling (Myklemyr, 2013).

#### 2.1.2 VEKST

Som fremholdt over, er en gasellebedrift et selskap som har opplevd særlig høy vekst i en avgrenset periode. Birch (1979) sin karakteristikkk av gaseller er hurtigvoksende, *jobbskapende* selskaper, mens gasellekriterier i Norge i stor grad knytter seg til *økonomisk* vekst. Dette skillet ser vi også i teorien, og det er tydelig at begrepet vekst defineres ulikt av forskere (Bastesen & Vatne, 2014).

Bastesen & Vatne (2014) trekker frem at vekst i hovedsak kan måles gjennom vekst i antall ansatte, vekst i salgsinntekter eller ved en kombinasjon av disse. Å måle vekst som endringen i antall ansatte, sammenfaller med Birch (1979) sine argumenter om at

hurtigvoksende selskaper er de bedriftene som skaper arbeidsplasser. Et sentralt aspekt innen entreprenørskapslitteraturen er nettopp entreprenørens evne til å identifisere, skape og utnytte muligheter (Shane & Venkataraman, 2000). En bedrifts vekst kan forklares ved denne evnen. Likevel er det ikke slik at hurtigvoksende selskaper nødvendigvis er nyetablerte bedrifter. Gasseltekriteriene kan tyde på at hurtigvoksende selskaper er de små, nyoppstartede bedriftene, men man finner også store og gamle gaseller (Bastesen & Vatne, 2014). Det er her nødvendig å skille mellom etablering av nye arbeidsplasser gjennom oppstart av en ny bedrift, og det å etablere nye arbeidsplasser fordi et selskap trenger flere ansatte som følge av økt arbeidsmengde. I økonomiske tidsskrift og rapporter måles vekst ofte som endring i salgstall (Bastesen & Vatne, 2014).

Problemet når man skal studere vekst er at teoretikere måler veksten ulikt, både i valget mellom å se på antall ansatte eller salgstall, og når det kommer til tidsperspektiv og krav til vekstens størrelse. Det er på bakgrunn av dette vanskelig å sammenlikne studier på tvers av hverandre, da utvalget som studeres ofte er valgt ut på bakgrunn av ulike kriterier (Bastesen & Vatne, 2014).

Ser vi på utvalget for vår studie, avviker populasjonen vi har brukt fra hvordan Statistisk sentralbyrå (SSB) definerer gaseller. SSB karakteriserer ”høyvekstselskap” som foretak med fem eller flere ansatte, som over en periode på tre år har hatt en gjennomsnittlig årlig vekst i omsetning eller antall ansatte, på minst 20 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2013). The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) måler vekst på samme måte som SSB, men har ikke noe krav til antall ansatte bedriften må ha for å kunne regnes som et hurtigvoksende selskap. Den største forskjellen fra SSB er at OECD ser på ”high-growth enterprises” og gaseller som to ulike betegnelser. I følge deres definisjon er gaseller ”high-growth enterprises” som er yngre enn fem år (OECD, 2008).

Vårt studie tar utgangspunkt i de norske gasseltekriteriene som Dagens Næringsliv legger til grunn for sin årlige kåring av gasselbedrifter. Begrepet vekst vil derfor her vise til økonomisk vekst i selskapene. For å defineres som gaseller etter disse kriteriene, må bedriften være *AS eller ASA* med *omsetning på minimum 1 million kroner første år i gasselperioden*. Bedriften må ha *minst doblet omsetningen i*

*fireårsperioden og samtidig unngått negativ vekst. Det samlede driftsresultatet i perioden må ha vært positivt, og bedriften må ha levert godkjente regnskaper. I tillegg har vi i utvalget vårt hatt krav om at selskapene også har hatt utgifter til lønn og sosiale kostnader, og vi har ikke inkludert tomme investeringselskaper.*

### 2.1.3 STRATEGISK ALLIANSE

*”Strategiske allianser blir dannet når to eller flere bedrifter kombinerer ressurser og kompetanse for å nå mål som de ikke kan nå hver for seg”*

(Haugland, 2007, s. 12)

Fellesskapet mellom alliansebedriftene danner etter definisjonen grunnlaget for at bedriftene skal ha mulighet til å realisere gevinster som de hver for seg ikke vil kunne oppnå. ”Strategisk” blir av oss brukt for å legge vekt på at denne alliansen er noe bedriften selv har gått inn for å være en del av, - det er strategisk valgt. I tillegg til allianse vil vi bruke begrepet samarbeid for å beskrive bindingen mellom de aktuelle bedriftene. Vi har valgt å bruke ”samarbeid” da vi mener at dette begrepet ikke gir noen indikasjon på hvordan samarbeidet er, - verken med tanke på graden av formalitet, eller hva samarbeidet innbefatter.

Siden deltakerne i strategiske allianser forblir selvstendige enheter, er samarbeidene ofte lite formelle (Haugland, 2007). Alliansedeltakelse fordrer derfor normalt sett en lav grad av forpliktelse, selv om selskapene samarbeider om enkelte aktiviteter (Das, Sen, & Sengupta, 1998). Dette er viktig å poengtere, da dette skiller allianser fra eksempelvis fusjoner og oppkjøp. Videre skiller strategiske allianser seg fra rene markedstransaksjoner ved at det ikke er tale om å kjøpe eller selge ressurser, men å dele disse.

Selv om allianser i seg selv krever en lav grad av forpliktelse, er bedriftene knyttet sammen, og det dannes avhengighetsforhold. Forholdet mellom selskapene kan reguleres gjennom ulike former for kontrakter, og spenner fra formelle, skriftlige kontrakter der rettigheter og plikter fremkommer, til uformelle avtaler som bygger på partenes implisitte forståelse (Haugland, 2007).

### 2.1.3 RESSURS

Hva begrepet ressurs omfatter, defineres ulikt i teorien, men alle definisjonene sentrerer seg rundt noen fellestrekk. Ressurser blir i hovedsak sett på som enhver materiell eller immateriell innsatsfaktor som kan bli ansett som en styrke eller en svakhet for en gitt bedrift (Wernerfelt, 1984). Vi vil i vår studie ikke problematisere vurderingen av hva en ressurs er, utover det denne karakteristikken fremholder. Vi ønsker ikke å rangere ressursers viktighet på generelt grunnlag, men vil i analysen trekke frem hva vi mener er de gitte alliansenes viktigste ressurser.

Videre er det viktig å trekke frem at vi anser relasjonen *mellom* bedriftene – selve samarbeidet – som en særlig viktig innsatsfaktor bedriftene sammen besitter, og vi vil karakterisere denne relasjonen som en immateriell ressurs.

## 2.2 BEDRIFTERS LØNNSOMHET

Økonomisk vekst er noe de fleste bedrifter ønsker å oppnå, og bedrifters lønnsomhet og ulik resultatoppnåelse har vært gjenstand for forskning i mange år. I hovedsak har to teorier blitt presentert i et forsøk på å forklare årsaker til enkelte bedrifters uvanlig høye lønnsomhet (Dyer & Singh, 1998).

Den første, *markedsbasert teori (industry structure view)*, betegner høy lønnsomhet som en funksjon av bedriftens inngang i en gitt industri og markedets fordelaktige strukturelle karakteristikk. Denne teorien er kanskje mest kjent gjennom Michael Porters femkrefter-modell, der en industris attraktivitet vurderes ut fra en bedrifts mulighet til å oppnå en relativt sterk posisjon i markedet (Porter, 1980). Teoretikere som forfekter dette synet, mener følgelig at *markedet* eller *industrien* en bedrift opererer i, er det som er mest relevant å studere.

Den andre teorien, *ressursbasert teori (RBT)*, fremholder at ulikheter i bedrifters lønnsomhet kommer av heterogenitet i deres ressurssammensetning, fremfor strukturelle ulikheter i markeder. RBT tar utgangspunkt i bedriftens særegenhet ved vurdering av hvorfor bedriften har opplevd større lønnsomhet enn konkurrentene (Wernerfelt, 1984).

Både markedsbasert teori og RBT utelater det faktum at fordeler og ulemper tilknyttet en bestemt bedrift, vil være påvirket av de tilknytninger bedriften har til andre selskaper (Dyer & Singh, 1998). Fokus på markedsforhold som bedriften opererer i, og på hva bedriften besitter av ressurser og kapabiliteter, har ført til at det ved forsøk på å forklare en bedrifts suksess, utelukkende har blitt lett etter ressurser og kapabiliteter som finnes *internt* i bedriften (Barney, 1986). Likevel er det slik at viktige ressurser kan strekke seg utover bedriftens faste grenser, slik at at fokus kun på interne forhold ved bedriften kan gjøre at selskapet mister viktig informasjon og ressurser.

## 2.3 BAKGRUNN FOR SAMARBEID

Strategiske allianser har blitt sett på som alternativet til, eller en middelvei mellom, en bedrifts valg om å produsere en ressurs selv eller kjøpe den i spotmarkedet (Das & Teng, 2000). Når en kritisk ressurs eies av en annen bedrift, og det ikke er mulig å kjøpe denne ressursen fra bedriften, vil et samarbeid mellom bedriftene kunne være aktuelt. Ressursen kan være av enten materiell eller immateriell karakter, og kan for eksempel være kunnskap en bedrift besitter som en annen bedrift har behov for. I de tilfeller der markedstransaksjoner eller integrasjon av bedriftene ikke er ønskelig, vil ulike former for samarbeid være aktuelt (Haugland, 2007). Vi vil i det følgende presentere utvalgte teoretiske syn på hvorfor allianser oppstår.

### 2.3.1 TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI

Den tradisjonelle forklaringen på hvorfor bedrifter former allianser, har vært transaksjonskostnader. Transaksjonskostnadsteori fokuserer på at et selskap skal velge den styringsform som minimerer kostnader (Coase, 1937 i Das & Teng, 2000). Transaksjonskostnader refererer seg til de kostnadene som oppstår som følge av en byttehandel, og er ikke produkt- eller råvarekostnaden. Siden en vertikal integrasjon vil gi et selskap en effektiv måte å kontrollere transaksjonskostnader, vil integrasjon være å foretrekke i de tilfeller der kostnader forbundet med selve transaksjonen er høye. I motsatt fall vil markedstransaksjoner være å foretrekke, fordi bedriftens valg styres av ønsket om å minimere kostnader. Transaksjonskostnadsteori fokuserer altså på selve transaksjonen, og tar ikke inn over seg bedriften eller alliansen som helhet. I motsetning til transaksjonskostnadsteori finner vi det ressursbaserte synet, som

fremholder at en bedrifts ledelse skal fokusere på å maksimere bedriftens verdiskapning (Das & Teng, 2000).

Transaksjonskostnadsteori er for mange ikke en tilfredsstillende forklaring på hvorfor bedrifter danner allianser og samarbeider med hverandre for å oppnå et konkurransefortrinn i markedet (Liebeskind, 1996). Transaksjonskostnadsteori har eksempelvis viet svært lite oppmerksomhet til spørsmålet om kunnskap som ressurs og deling av denne ressursen.

### 2.3.2 UTVIDELSER AV RESSURSBASERT TEORI

Ressursbasert teori er i stor grad et forsøk på å forklare og predikere hvorfor noen selskaper klarer å posisjonere seg med varige konkurransefortrinn, og på denne måten oppnå overlegen avkastning (Grant, 1996; Barney, 1986). Teorien tar utgangspunkt i at enhver bedrift besitter ressurser og kapabiliteter som ved sine særtrekk kan danne grunnlag for varige konkurransefortrinn (Barney, 1996).

Det kunnskapsbaserte synet er ikke ennå sett på som en "theory of the firm". Synet har ikke konsensus når det kommer til dets perspektiv og formål, og på bakgrunn av dette kan det ikke kalles en "teori" (Grant, 1996). Likevel kan det hevdes at det kunnskapsbaserte synet er en avlegger av RBT, da hovedforskjellen er *hva* som anses som en bedrifts viktigste ressurs, og ikke *om* bedriften innehar ressurser. Hovedtanken bak det kunnskapsbaserte synet er at en bedrifts kunnskap er den viktigste ressursen den har, og tar i forsvar et ressursbasert syn ved at kunnskap, som ressurs, antas å kunne danne grunnlag for varige konkurransefortrinn etter de samme kriterier som andre ressurser (Grant, 1996). Vi mener at dette peker i retning av at det kunnskapsbaserte synet i stor grad kan brukes som en del av RBT, og vil derfor ikke problematisere synets gyldighet videre.

Dyer & Singh (1998) presenterer i sin forskning en annen utvidelse av det ressursbaserte synet, ved også å inkludere *eksterne* ressurser og interorganisatoriske relasjoner som viktige faktorer i et selskaps strategi. De foreslår at konkurransefortrinn, som i RBT stammer fra bedriftens interne ressurser, kan ha sitt opphav i samspillet mellom bedriftene. Gevinsten ved samarbeidet kalles relasjonell



avkastning og defineres som den uvanlig høye lønnsomheten som genereres som følge av samarbeidet, og som bedriftene hver for seg ikke vil kunne oppnå. Denne relasjonelle avkastningen kan oppnås ved at bedriftene som er en del av alliansen, deler, kombinerer eller utveksler kunnskap eller ressurser og kapabiliteter (Dyer & Singh, 1998).

Både det relasjonsbaserte synet til Dyer & Singh (1998) og det kunnskapsbaserte synet Grant (1996) representerer, utvider tradisjonell RBT. Dette skjer ved at både bedriftens interne ressurser og dens evne til samarbeid med andre bedrifter trekkes inn i vurderingen av hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre.

### 2.3.3 BAKGRUNN FOR SAMARBEID

Bakgrunnene for samarbeid er mange, og et sentralt spørsmål vil være hvilke aktiviteter bedriftene skal samarbeide om. I en studie av Haugland (1994), fremkommer det at samarbeid særlig har sin begrunnelse i at selskapene ønsket å nå en bedre markedsposisjon eller å få tilgang til teknologi og kompetanse. Disse årsakene viser at det sentrale motivet for samarbeid ofte er å dra nytte av og skape muligheter i det markedet bedriften opererer i.

Haugland (2007) presenterer flere forhold som er viktige å ta hensyn til når en vurderer inngåelser av strategiske allianser. Vi har nedenfor trukket frem de mest relevante elementene for vår studie:

- *Strategisk kjerne*, avgjør betydningen av samarbeidet for fremtidig forretningsutvikling (og behov for å beskytte særegen kompetanse)
- *Komplementære eller like* ressurser og kompetanse hos samarbeidspartneren, må sees i lys av hvilke målsetninger man ønsker å oppnå
- *Kompleksiteten i oppgavene* som skal løses, omhandler hvorvidt man kan forhåndsplanlegge samarbeidet. Jo mer komplekse oppgaver, jo vanskeligere er det å fastlegge detaljerte retningslinjer for samarbeidet

Ved hjelp av disse faktorene vil bedrifter gjøre strategiske valg av samarbeidsområder og alliansepartnere. Faktorene har også konsekvenser for organisering og styring av alliansene (Haugland, 2007).

## 2.4 PARTNERBEDRIFTER I ET SAMARBEID

Fordelen med strategiske allianser er deres evne til å trekke på flere bedrifters sterke sider. Dette gir et samarbeid større sjanse til å lykkes (Das & Teng, 2000). Valg av partner(e) i en strategisk allianse er en viktig faktor for alliansens suksess, så vel som grunnlag for hva samarbeidet vil omfatte. Alliansepartneren må altså sees i sammenheng med *hva* man ønsker å samarbeide om (Haugland, 2007). Ulike samarbeidsområder vil vi komme tilbake til i kapittel 2.5.

### 2.4.1 LIKE ELLER KOMPLEMENTÆRE PARTNERBIDRAG

Et viktig element ved valg av partner er at samarbeidsbedriften må tilby noe man ikke har i sin egen bedrift. Partnerne kan ha *like* ressurser og kompetanse, noe som gir skalaeffekter av samarbeidet, eller de kan ha *komplementære* ressurser og kompetanse slik at samarbeidet resulterer i synergieffekter (Haugland, 2007). En bedrift trenger altså ikke finne en alliansepartner som har ulik kompetanse eller driver innen en annen bransje enn seg selv, for at en strategisk allianse skal være lønnsom. Det er bedriftenes samlede ressurser og kompetanse som avgjør hvilke resultater man vil kunne realisere gjennom samarbeidet.

Haugland (2007) fremhever at like eller komplementære partnerbidrag i hovedsak vil påvirke målsetningene som kan virkeliggjøres i alliansen. Partnere som utfyller hverandre med tanke på ressurser og kompetanse, har ofte som mål å diversifisere sine markeds- og produktområder. Med like ressurser og lik kompetanse blant samarbeidspartnerne, er målsetningen ofte stordriftsfordeler og større markedsandeler for de involverte bedriftene (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Ressurslikhet i allianser er definert som i hvilken grad to partnerbedrifter bidrar med ressurser som er "sammenlignbare, både i form av type og mengde" (egen oversettelse av Chen, 1996 i Das & Teng, 2000, s. 49). Like ressurser blant alliansepartnere er i følge Das & Teng (2000) alltid gunstig for effektive resultater i et samarbeid.

### 2.4.2 SAMARBEIDETS STRATEGISKE BETYDNING

Det er viktig å se på den strategiske betydningen av alliansen - både for egen bedrift og for samarbeidspartneren. Det er vesentlig å unngå ubalanse i alliansens betydning for partene, hvor for eksempel samarbeidet er svært viktig for én bedrift, men mindre

viktig for den andre parten. En eventuell ubalanse kan medføre at bedriften som samarbeidet ikke er så viktig for, er lite motivert for å drive samarbeidet frem, og at alliansen dermed heller ikke oppfyller den tiltenkte målsetningen (Haugland, 2007).

Det er avgjørende å få klarhet i hvorvidt bedriftene har forenlige målsetninger for alliansen, før en velger en partner å inngå et samarbeid med. Vurdering av målsetningene er svært viktig, ettersom et vellykket samarbeid må være basert på kompatible mål. Et u hensiktsmessig valg av alliansepartner kan vise seg å være enda mer utfordrende enn å operere som en enkelt bedrift (Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995). Konkurrerende interesser kan medføre konflikter i et samarbeid, og Cullen et. al. (1995) trekker frem uforenlige mål som en av flere utfordringer som kan føre til konflikter mellom partene (Das & Teng, 2000). Det er ikke nødvendig at alliansemedlemmene har de samme intensjonene for samarbeidet, men det er viktig at målsetningene ikke er motstridende.

Haugland (2007) presiserer at allianser forutsetter at partene koordinerer sine handlinger, og det følger av dette at det er viktig at de ansatte i bedriftene kan samarbeide med hverandre. Valg av samarbeidspartner er derfor avhengig av at man legger vekt på de personlige relasjonene og utviklingen av disse, med fokus på å oppnå god personkjem i mellom partene (Haugland, 2007). Alliansepartnere må være villige til å både gi og ta i samarbeidet med hverandre, og strategiske samarbeid fungerer bedre når bedriftene anses som jevn gode av ledelsene i samarbeidsbedriftene (Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995).

## 2.5 SAMARBEIDSOMRÅDER

Ved inngåelsen av enhver samarbeidsrelasjon, må bedriftene ta stilling til to elementære rammer for samarbeidet - hvilke områder det skal samarbeides om, og hvordan samarbeidet skal organiseres (Haugland, 2007). Vi vil i det følgende se på samarbeidsområder for bedrifter i en allianse, og aktiviteter som er forskjellige for ulike typer samarbeid. Teori om organisering og styring av allianser vil presenteres i kapittel 2.6.

### 2.5.1 SAMARBEIDSSOMRÅDER OG BINDINGER MELLOM PARTER

Det er ofte nødvendig for bedrifter å inngå strategiske allianser, fordi de mangler tilstrekkelige ressurser selv (Brouthers, Brouthers, & Wilkinson, 1995). Vår foregående gjennomgang av teori viser at det er avgjørende for alliansens suksess at aktivitetene man samarbeider om, ikke lar seg gjennomføre bedre på andre måter, verken økonomisk eller organisatorisk.

Sentrale områder og aktiviteter strategiske allianser ofte samarbeider om, er forhold som å utvide bedriftens produkt- og markedsområde, ønsket om å få tilgang til distribusjonsmuligheter eller et mål om reduserte anskaffelseskostnader (Haugland, 2007). Innkjøp er et område mange bedrifter samarbeider om, og særlig små og mellomstore aktører kan realisere store gevinster ved en samordning av innkjøpene og slik styrke sin markedsposisjon overfor leverandører.

Den vanligste måten å klassifisere allianser på, er i følge Haugland (2007) å se på bindingene som etableres mellom partene. Her er samarbeidets form og retning, samt antallet samarbeidsbedrifter, dimensjoner som blir benyttet for å skille ulike samarbeidstyper fra hverandre. Horisontalt samarbeid er samarbeid mellom bedrifter på samme nivå i verdikjeden. Dette vil ofte være konkurrenter eller en tilsvarende bedrift som opererer i et annet marked. Når bedriftene i et samarbeid bidrar med like ressurser og samarbeidet kun omfatter deler av produksjonsprosessen, kalles samarbeidet ofte for "shared-supply"-allianser (Dussauge & Garrette, 1999). Samarbeidet er ikke lett synlig for markedet og samarbeidet finner sted før bedriftene konkurrerer i markedet, hver for seg. "Shared-supply"-allianser benyttes av selskaper som går sammen for å oppnå stordriftsfordeler på eksempelvis et gitt stadium i produksjonsprosessen (Dussauge & Garrette, 1999).

Allianser med to bedrifter er noe ganske annet enn et nettverk med femten-tjue involverte bedrifter. Antall bedrifter i en allianse har betydning for samarbeidets karakter - med hensyn på gevinster bedriftene kan få ut av samarbeidet, hva som er hensiktsmessige allianseområder og ideell form på samarbeidet (Haugland, 2007).

## 2.5.2 STRATEGISK KJERNE

Ikke alle aktiviteter er like godt egnet for samarbeid, og alliansene vil ha ulike resultater ut fra hvilke aktiviteter det samarbeides om. Særlig er det avgjørende hvordan samarbeidet er organisert relatert til bedriftenes strategiske kjerner (Haugland, 2007). Strategisk kjerne er unike og spesifikke egenskaper og ressurser som gir en bedrift konkurransefortrinn (Reve, 1990). Strategisk kjerne betegnes også som kjernekompetanse. Reve (1990) fremholder videre at den strategiske kjernen kan være synlig, som i fysisk utstyr og anlegg, men vil oftere være usynlig og inni folks hoder - ved organisatoriske rutiner og kultur.

En bedrifts kjernekompetanse er selve drivkraften for utviklingen av bedriften. Bedrifter bør derfor velge fremtidige satsningsområder og bestemme hvordan denne satsningen skal skje, på bakgrunn av den strategiske kjernen (Haugland, 2007). Samarbeidets tilknytning og nærhet til kjernekompetansen vil indikere viktigheten av alliansen for en bedrift, - ettersom samarbeid som er tett knyttet til den strategiske kjernen, vil være svært betydningsfullt for, og direkte påvirke bedriftens utvikling av sentrale forretningsområder. Et samarbeid som hovedsakelig angår mer perifere satsningsområder, er av mindre betydning for utviklingen. Haugland (2007) poengterer at en allianse som er betydningsfull for den videre utviklingen av en bedrift, vil sette andre krav til oppfølging og innsats i samarbeidet enn i samarbeid som ikke angår den strategiske kjernen.

Ettersom kjernekompetansen er det særegne og unike ved bedriften, er det viktig å beskytte den mot imitasjon fra konkurrenter, slik at en ikke mister sine konkurransefortrinn. Allianser nært tilknyttet den strategiske kjernen, gjør det derfor nødvendig å ta forholdsregler overfor alliansepartneren, for å unngå at partneren imiterer ens unike egenskaper. Selv om det er fordeler ved å samarbeide på områder nær bedriftens strategiske kjerne, er risikoen for å bli tappet for kjernekompetanse økende med nærheten til kjernen (Haugland, 2007).

Ressursene og kompetansen de deltakende bedriftene tar med seg inn i samarbeidet, legger føringer for hvilke gevinster aktørene kan hente ut av samarbeidet. Ser vi dette i sammenheng med samarbeidets nærhet til den strategiske kjernen, blir det klarere hva samarbeidet kan tilføre bedriftene. Haugland (2007) presiserer at det er et sentralt

poeng å vurdere disse sammenhengene, for å sikre at partene har realistiske forventninger til det spesifikke samarbeidet.

### 2.5.3 NETTVERKSTEORI

Et nettverk er et system av kryssende forbindelser, og består ofte av små og mellomstore bedrifter som slår seg sammen for å oppnå en samlet styrke. Slike nettverk bør bestå av relativt like bedrifter med målsetning om å realisere skalaeffekter for samarbeidspartnerne, som reduserte innkjøpskostnader eller reduserte produksjonskostnader. Dette er bekreftet i empiriske studier, hvor det er fastslått at nettverk med målsetning om kostnadsreduksjoner oppnådde sterkere resultater enn nettverk med sikte på å utvide til nye markeder (Nesheim, 1994). Rokkan (1995) peker på at begrunnelsen for bedrifters deltakelse i slike nettverk er at nettverket oppnår fordeler som bedriftene har vanskeligere for å realisere hver for seg. Disse fordelene er så store at medlemsbedriftene i slike nettverk er villige til å dele på kostnadene ved driften av nettverket, og oppgi noe av egen selvstendighet i bytte.

Strategiske allianser er gjerne mer helhetlige og mindre fastsatte samarbeid mellom parter som står nærmere hverandre. De har også ofte større direkte påvirkningskraft på alliansen og hva den omfatter sammenlignet med nettverk, slik vi ser det. Samtidig vil en allianse omfatte færre bedrifter og dermed potensielt ha mindre gjennomslagskraft. Mange av problemstillingene for en strategisk allianse vil likevel ha gyldighet også for nettverk (Haugland, 2007). De mindre alliansene vil kunne se på hva som fungerer i de store nettverkene og forsøke å kopiere dette så godt det lar seg gjøre, men trolig med større frihet og individuell bestemmelsesrett.

### *SOSIAL KAPITAL*

Burt (1992) fremholder at avkastning på kapital er knyttet til den sosiale strukturen i markedet som en bedrift er en del av. I markedet vil bedriften ha et nettverk av kontakter, og være tilknyttet disse på ulik måte. Dette nettverkets struktur, og bruken av nettverket kan være med på å skape et konkurransefortrinn, og derav øke bedriftens lønnsomhet (Burt, 1992). Dette kan karakteriseres som en bedrifts sosiale kapital – bedriftens relasjoner med andre bedrifter.

Sosial kapital er annerledes enn både humankapital og finansiell kapital, i form av at sosial kapital ikke er eid av noen av partene i samarbeidet. Ingen av selskapene i en allianse eller nettverk kan kreve eksklusive eierrettigheter til samarbeidets sosiale kapital (Burt, 1992). Denne typen kapital oppstår i relasjon med andre aktører, og kan sees i sammenheng med relasjonell avkastning som blir presentert av Dyer & Singh (1998). Siden sosial kapital oppstår mellom bedrifter, og som følge av deres relasjon, vil denne forsvinne i det øyeblikket samarbeidet eller relasjonen opphører (Burt, 1992). I ethvert marked vil sosial kapital være viktig. En bedrifts relasjoner til andre bedrifter i markedet vil påvirke bedriftens lønnsomhet. Dette kommer av at ingen markeder opplever perfekte konkurransesituasjoner, der kapital og mennesker flyter fritt.

Som vi har fremholdt tidligere er den tradisjonelle forklaringen på hvorfor bedrifter inngår allianser, at de ønsker å redusere transaksjonskostnader. Siden perfekt konkurranse ikke oppstår, vil sosial kapital kunne minimere transaksjonskostnadene bedrifter opplever. Valg tas sjelden på bakgrunn av kun én faktor, og innenfor et gitt antall kriterier vil det være mange løsninger som kan synes like gode, og som krever samme mengde finansiell og human kapital. Andre faktorer enn finansiell og human kapital brukes da til å gjøre et valg mellom disse løsningene. Disse faktorene er sosial kapital (Burt, 1992). Som Burt (1992) fremhever, øker viktigheten av *hvem* du kjenner og ikke bare *hva* du vet. Tillit mellom partene vil redusere faren for opportunisme, og transaksjonskostnadene vil reduseres ved at partene stoler på hverandre – behovet for kostbare overvåkningsprosesser er redusert. Personlige erfaringer som individer har, vil slik være nært knyttet til den sosiale strukturen et nettverk har (Granovetter, 1973).

### *STERKE ELLER SVAKE BÅND*

Det er de mellommenneskelige relasjonene som danner grunnlag for et samarbeids sosiale kapital. Styrken på disse tilknytningene vil påvirkes av tre dimensjoner; mengde tid som brukes på samarbeidet, hvilke ressurser som omfattes, og den emosjonelle intensiteten og gjensidigheten den enkelte deltaker legger i samarbeidet. Disse dimensjonene er faktorer som påvirker styrken på de mellommenneskelige tilknytningene. Den emosjonelle intensiteten og gjensidigheten omtales som den

sosiale dimensjonen, og omfatter relasjonens tetthet og graden av tillit som oppfattes av den enkelte bedrift innad i samarbeidet (Granovetter, 1973). I det følgende vil det redegjøres for Granovetters (1973) teori om styrken ved svake bånd.

Relasjonen mellom bedriftene kan karakteriseres som å være enten sterke eller svake bånd. Sterke bånd har ofte et lengre perspektiv, og legger i større grad enn svake bånd, til rette for kunnskapsoverføring. Dette kan gjøre at bedriftene føler trygghet og stabilitet. Likevel kan svært tette relasjoner føre til at bedriftene blir for like i tankegangen sin, og derfor hindrer hverandre i å tenke nytt.

Svake bånd mellom bedrifter karakteriseres ofte ved sjeldnere interaksjon mellom dem, og at de ikke er så nær daglige relasjoner. Disse båndene vil, i motsetning til sterke bånd, sjeldnere føre til at overflødig informasjon deles mange ganger. En kan sammenlikne dette med personlige nettverk, der person A og B er nært knyttet sammen. Når dette er et sterkt bånd, er det større sannsynlighet for at personer i As nettverk har kjennskap til, svake bånd til, personer i Bs nettverk. Et bånd mellom en person i As nettverk og en person i Bs nettverk kalles ofte en bro. Et svakt bånd kalles en bro fordi denne tilknytningen representerer den eneste direkte relasjonen mellom disse personene.

Granovetter (1973) fremholder at denne typen svake bånd er svært verdifulle, da de legger til rette for koblinger mellom parter, som ikke ville oppstått på andre måter. Disse koblingene kan oftere enn sterke bånd, gi opphav til viktig informasjon som ellers ville gått tapt. Det er likevel viktig å trekke frem at den trygghet og gjensidige tillit bedrifter kan oppleve ved sterke bånd mellom seg, i liten grad oppnås ved perifere tilknytninger.

For å oppnå størst mulig utbytte bør derfor en bedrift ha både sterke og svake bånd mellom seg selv og andre selskaper. Dette omtales av Capaldo (2007) som duale nettverk, der kjernen består av sterke bånd mellom et mindre antall bedrifter. Disse igjen er tilknyttet en større periferi gjennom svake bånd. Dualiteten gjør at bedriftene i den indre kjerne trygt kan dele kunnskap og ressurser mellom seg, samtidig som de ikke går glipp av muligheter utenfor deres kjernenettverk (Capaldo, 2007).



Overordnet kan en si at jo nærmere samarbeidet ligger en bedrifts strategiske kjerne, jo viktigere er det å velge riktig samarbeidspartner og sørge for effektiv ledelse og styring av samarbeidet for å unngå å miste kjernekompetanse. Er partnernes strategiske kjerner nært sammenfallende, økes betydningen av disse valgene ytterligere (Haugland, 2007).

## 2.6 SAMARBEIDETS ORGANISERING

Et samarbeid pålegger de deltakende bedriftene å koordinere sine respektive og samordnede handlinger og aktiviteter. En viktig problemstilling for alliansen vil derfor være hvilke styringsmekanismer som kan iverksettes for å få til en slik koordinert opptreden i bedriftene (Haugland, 2007). Kontrakter er et sentralt styringsinstrument for koordineringen mellom bedrifter i et samarbeid. En kontrakt uttrykker partenes løfter til hverandre, og gir grunnlag til plikter så vel som rettigheter for partene i samarbeidet (Kaufman & Stern, 1988).

### 2.6.1 KONTRAKTSTEORI

Kontraktsteoretikere skiller mellom fullstendige og ufullstendige kontrakter. Haugland (2007) bedyrer at fullstendige kontrakter kun vil kunne inngås i situasjoner hvor man har *all* nødvendig informasjon tilgjengelig og slik kan spesifisere alle relevante forhold. Dette vil imidlertid svært sjelden være tilfelle, ettersom det i de aller fleste samarbeidssituasjoner vil være helt uoppnåelig å skulle ha informasjon om alle forhold som kan innvirke på samarbeidet. De fleste kontraktsforhold vil derfor være ufullstendige og ikke på en slik klart definert form (Williamson, 1986). Det skilles i teoriene også mellom eksplisitte og implisitte kontrakter, hvor betegnelsene omhandler hvordan man håndterer problemet med ufullstendige kontrakter. Eksplisitte kontrakter vil spesifisere alle forhold som kan påvirke samarbeidet, og uttrykke hvordan partene skal håndtere ulike hendelser. I implisitte kontrakter vil partene ved kontraktsinngåelse bevisst ikke ta stilling til alle mulige problemstillinger som kan oppstå underveis, men bli enige om en felles forståelse som skal være utgangspunkt for problemløsning underveis (Haugland, 2007).

## 2.6.2 ULIKE KONTRAKTER

Tidsperspektivet for samarbeidet er et viktig element for kontrakter. Ulike kontraktstyper og tidshorisonten for disse vil være med å avgjøre hvorvidt de er laget for å håndtere usikkerhet i samarbeidene og hvordan slik usikkerhet eventuelt vil tas hånd om. Underveis i samarbeidets levetid skjer det som regel forandringer som gjør det hensiktsmessig å endre hvordan partene forholder seg til hverandre, noe som håndteres forskjellig i de ulike kontraktene (Haugland, 2007).

### *KORTSIKTIGE KONTRAKTER OG KLASSISKE LANGTIDSKONTRAKTER*

Kortsiktige kontrakter kalles gjerne markedskontrakter, og benyttes i transaksjoner der alle faktorer er kjent - de er eksplisitte og fullstendige kontrakter. I følge Williamson (1986) er identiteten til partene i transaksjonen irrelevant og innholdet i avtalen nøye avgrenset, hvor de mer formelle funksjonene styrer når formelle og uformelle vilkår testes. Det eksisterer ingen plikter mellom aktørene før kontraktsinngåelsen, og kontrakten avsluttes når partene har fullført pliktene de har påtatt seg i kontrakten (Goldberg, 1976).

Kontrakter med en lengre tidshorisont vil, som nevnt, måtte ta hensyn til usikkerhet. Siden det er umulig å forutse og planlegge alle fremtidige utfordringer i kontraktsdokumentet, vil det oppstå et planleggingsgap og kontraktene vil være ufullstendige (Williamson, 1986). For å håndtere dette gapet, er det nødvendig at partene inkluderer mekanismer i kontrakten som håndterer denne usikkerheten - kontraktene blir *betinget*. Langsiktige kontrakter deles inn i tre ulike typer, - klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter. *Klassiske langtidskontrakter* kategoriseres gjerne sammen med markedskontraktene og søker å spesifisere og avklare aktuelle problemstillinger som kan oppstå så godt det lar seg gjøre. Disse kontraktene gjøres altså så eksplisitt som mulig og kontraktsdokumentet skal slik inneholde løsninger på alle potensielle styringsutfordringer (Haugland, 2007).

Partene i strategiske allianser kan vanskelig basere samarbeidet utelukkende på markedskontrakt eller klassisk langtidskontrakt, siden de fleste samarbeidsrelasjoner vil være kjennetegnet av forhold som gjør disse til utilstrekkelige styringsinstrumenter. Haugland (2007) gir noen eksempler på slike forhold, hvor de

viktigste er måleproblemer med hensyn på hva den enkelte aktør bidrar med i samarbeidet, betydelig usikkerhet om fremtidige anliggender og behov for å justere eller reforhandle konkrete vilkår i avtalene. Sistnevnte forhold vil medføre høye transaksjonskostnader på grunn av at partene stadig må gjøre justeringer eller reforhandle kontrakten.

### *INTERNE KONTRAKTER*

I *interne kontrakter* reguleres forholdet mellom partene ved bruk av administrative prosedyrer, beslutningsmyndighet og kontroll. Dette er velkjente organisatoriske elementer, og betraktes gjerne som selve kjernen i ledelse og styring internt i organisasjoner (Weber, 1995). Det er hovedsakelig internt i bedrifter at slike kontrakter er vanlige, og dette er grunnen til at denne typen kontrakt har fått sitt navn. Et karakteristisk eksempel er en ansettelseskontrakt der arbeidstaker stiller arbeidskraften sin til disposisjon mot kompensasjon i form av lønn. Da har arbeidsgiver disposisjonsrett og kan selv avgjøre hvordan han anser det mest hensiktsmessig å bruke arbeidskraften. Forholdene som gjør at eksempelvis markedskontrakter ikke er ideelle, er ofte begrunnelsen for bruk av interne kontrakter. Behovet for fortløpende å tilpasse seg nye situasjoner og sammensatte arbeidsoppgaver hvor det er vanskeligheter ved måling av individuell atferd, er gode eksempler på utfordringer som løses med en intern kontrakt. Det sentrale ved interne kontrakter er at partene kan løse usikkerheten ved å opprette et administrativt apparat som blant annet bestemmer hvem som har beslutningsmyndighet. Det administrative apparatet fastslår handlingene til partene i samarbeidet (Haugland, 2007).

### *RELASJONSKONTRAKTER*

I *relasjonskontrakter* blir forholdet mellom samarbeidspartnerne regulert gjennom regelmessig og gjensidig tilpasning. Relasjonskontrakter inngås i de tilfeller der det forventes et langvarig samarbeid, og hvor oppgavene som skal utføres, har høy kompleksitet (Williamson, 1986). Disse faktorene setter store krav til aktørenes gjensidige tilpasningsevne, og er det sentrale ved relasjonskontrakter. Partene i slike samarbeid begrenser ofte en eventuell skriftlig avtale til kun å omfatte generelle rammer for samarbeidet og håndterer eventuelle problemer løpende når de oppstår. Kontraktene er dermed av svært implisitt art, og betingelsene for hvordan partene

forholder seg til hverandre ligger i selve relasjonen (Macneil, 1980 i Haugland, 2007). Relasjonen påtar seg egenskapene til et minisamfunn med et bredt spekter av normer utover de som er sentrert rundt transaksjoner (Williamson, 1986). Referansepunktet for en ekte relasjonell tilnærming er ”forholdet slik det har utviklet seg over tid. Dette vil kanskje, eller kanskje ikke, omfatte en opprinnelig avtale” (egen oversettelse av Williamson, 1986, s. 105).

### 2.6.3 STYRINGSMEKANISMER

De ulike kontraktstypene som indikerer forskjellige måter å organisere samarbeid på, har tilhørende styringsmekanismer som brukes til å koordinere samarbeidsaktivitetene. Det er fordeler og ulemper med alle mekanismene, og vi vil i det følgende gjennomgå kjennetegnene for de tre typene styringsmekanismene insentiver, autoritetsstyring og tillit.

#### *INSENTIVER*

De relasjoner og forbindelser som etableres mellom alliansepartnerne vil være avhengig av hvilke kontraktsformer partene i et samarbeid velger (Haugland, 2007). Ved markedskontrakter og klassiske langtidskontrakter vil selve kontraktsdokumentet være styringsinstrumentet og dermed den primære koblingen mellom partene i samarbeidet. Alle relevante forhold er eksplisitt redegjort for i kontrakten og egenskaper ved aktørene eller relasjonen er av liten betydning. Dette omtales som *diskrete relasjoner*.

Det er hovedsakelig prismekanismen i markedet som forbindes med insentiver. Man fokuserer altså på output-situasjoner, og belønningene er tilknyttet resultatene som oppnås og ikke innsatsen partene legger ned (Haugland, 2007). Fordelen med å benytte insentiver som styringsmekanisme, er at det stimulerer bedriftene til å jobbe mot klare mål og resultater. Dette kan virke motiverende og kan gi signaler om hvilke mål som er spesielt viktige i samarbeidet (Greve, Walderhaug & Haugland, 1996). Insentiver krever at det lar seg gjøre å fastsette klare og realistiske målsetninger for samarbeidet, noe som helst bør være klarlagt før samarbeidet kommer i gang. I følge Haugland (2007) er et negativt element ved denne styringsmekanismen at belønninger sterkt forbundet med bestemte resultater, kan medføre at enkelte målsetninger

prioriteres foran andre. I tillegg er det slik at komplekse samarbeidsoppgaver gjør det mer utfordrende å komme frem til målbare resultater. Det kan også oppstå problemer i forbindelse med at samarbeidsbedrifter ofte har felles inntekter, men egne kostnader som ikke direkte kan tilknyttes fellesinntektene, og insentivene får dermed ulike konsekvenser hvis man ikke når målsetningen og resultatene man ønsket. Problematikken rundt defineringen av realistiske og målbare resultater, kombinert med insentivenes potensielt ulike effekter for bedriftene i samarbeidet, gjør det komplisert og vanskelig å bruke denne typen styringsmekanisme i samarbeidsforhold (Haugland, 2007).

### *AUTORITETSSTYRING*

Regler og prosedyrer er de sentrale parameterne i interne kontrakter, og vi omtaler derfor relasjonene i slike kontrakter som *formelle relasjoner*. Partene blir enige om et sett regler og rutiner som legger grunnlaget for hvordan ting skal utføres i samarbeidet og vil lete etter svar i disse prosedyrene når en bestemt situasjon eller uenighet oppstår (Haugland, 2007).

Autoritetsstyring vektlegger mekanismer som beslutningsmyndighet, rutiner og kontrollprosedyrer. To essensielle styringsredskaper er sentralisering av beslutningsmyndighet og formalisering. Sentralisering i et samarbeid refererer til i hvilken grad en av bedriftene alene og uten diskusjon med sin partner, kan fatte beslutninger som er bindende for samarbeidet (Haugland, 2007). På utvalgte områder gis altså samarbeidsbedriftene myndighet til å ta beslutninger som får konsekvenser for de involverte bedriftene og samarbeidet. Formalisering innebærer å utvikle regler, rutiner og retningslinjer for samarbeidsaktivitetene og for hvordan partene forholder seg til hverandre. Det er fordelaktig å benytte autoritet som styringsmekanisme av flere årsaker. Fordeler ved autoritetsstyring er fornuftig ansvarsfordeling ved fordelt beslutningsmyndighet på visse områder, og rutiner som effektiviserer koordineringen mellom bedriftene. Likevel er det fare for at man utvikler et unødvendig og svært byråkratisk system som påfører samarbeidet ekstra kostnader, og en risikerer at enkelte ting ikke fanges opp av det formelle apparatet (Haugland, 2007). Det kreves at samarbeidsaktivitetene lar seg strukturere og har et stabilt aktivitetsmønster for at

autoritetsstyring skal være hensiktsmessig og effektivt, noe som kan være problematisk i et dynamisk samarbeidsmiljø.

### *TILLIT*

Relasjonskontrakter vektlegger kontinuerlig gjensidig tilpasning mellom partene i et samarbeid, basert på felles verdier og personlig interaksjon. Dette er *normbaserte relasjoner* hvor individuelle transaksjoner (mellom partene) er av relativt liten viktighet sammenlignet med relasjonen i seg selv (Kaufmann & Stern, 1988). Ved uventede situasjoner må partene sammen finne frem til en løsning i det aktuelle øyeblikket. Haugland (2007) slår fast at aktørene må, fra inngåelsen av samarbeidet, være innstilt på å gi og ta, og tillit blir således et sentralt stikkord for å forstå løsningene partene blir enige om.

*”Tillit kan defineres som den subjektive sannsynligheten som en aktør har i forhold til en annen aktør eller gruppe av aktører om at den eller de vil utføre en spesiell handling, men før det er mulig å kontrollere at handlingen blir utført, og i en kontekst hvor man selv blir påvirket av handlingen”*

(Gambetta, 1988, s. 217 i Haugland, 2007, s. 54)

Styring ved bruk av tillit omhandler utvikling av personlige relasjoner og opprettelse av felles normer og verdier, som danner opphavet til hvordan samarbeidspartnerne forholder seg til hverandre. På denne måten utvikler partene en lik forståelse og trygghet for hvordan samarbeidet bør styres og utvikles. Tillit innebærer å skape en gjensidig fortrolighet mellom partene, slik at de gjennom en felles identitet i samarbeidet over tid kan utvikle normer for hvordan ting skal gjøres. Bedriftene har en implisitt forståelse seg i mellom for hvordan samarbeidspartnerne vil handle i ulike situasjoner. Personlige relasjoner er her svært viktige for at dette skal lykkes (Macneil 1980, Bradach & Eccles 1989 i Haugland, 2007). Vi vil under trekke frem noen av de grunnleggende normene som er sentrale for å utvikle tillit som styringsmekanisme.

*Solidaritet* omhandler det samarbeidspartnerne gjør for å bevare relasjonen, utover å utføre de klart definerte arbeidsoppgavene, og er en vridning fra de enkelte transaksjoner til forholdet mellom partene i seg selv (Kaufmann & Stern, 1988).

Partene i et samarbeid må være villige til å bygge forholdet for fremtiden, uten å vite nøyaktig hva dette innebærer. En solidaritetsnorm innebærer at de har et langt perspektiv på samarbeidet, og selv om en kunne oppnådd kortsiktige gevinster på å bryte samarbeidet, handler en etter det langsiktige perspektivet (Haugland, 2007).

*Gjensidighet* er at alle partene får noe igjen for samarbeidet og opplever denne gevinstfordelingen som rettferdig. Selv om gjensidighetsnormen ikke krever likestilling i delingen av samarbeidsoverskuddene, kreves en rettferdig deling som sikrer tilstrekkelig avkastning til hver av partene (Kaufmann & Stern, 1988). Samarbeidsbedriftene må utvikle en gi-og-ta-holdning og vektlegge å bli enige om en lik fordeling av kostnader og inntekter. Haugland (2007) påpeker at man altså ikke kun er opptatt av egne interesser, men også av hva samarbeidspartneren får igjen for samarbeidet.

*Personlige relasjoner* og forbindelser ”smører maskineriet”. Det er nødvendig med utstrakt kontakt mellom bedriftene involvert i samarbeidet, for å få til en kontinuerlig gjensidig tilpasningsprosess der konkrete problemer løses når de oppstår (Haugland, 2007). Det skjer altså et skifte fra enkle endimensjonale roller, til svært komplekse roller i samarbeidet (Kaufmann & Stern, 1988).

Fordelen med en tillitsbasert styringsmekanisme er at det muliggjør stadige forandringer. I samarbeidsrelasjoner hvor man sjelden kan planlegge samarbeidet på forhånd, er bruk av tillitsstyring ofte en forutsetning for at samarbeidet lar seg realisere. Likevel kan man aldri vite med sikkerhet at man kan stole på samarbeidspartneren, og at den ikke vil utnytte spesielle muligheter til egen vinning på bekostning av den andre parten. Det er først i vanskelige situasjoner at en får testet tillit som styringsmekanisme. Tillit vokser frem og utvikles innenfor en ramme der partene over tid blir kjent med hverandre og lærer samarbeidspartneren å kjenne, og slik utvikler et positivt samarbeidsklima (Haugland, 2007).

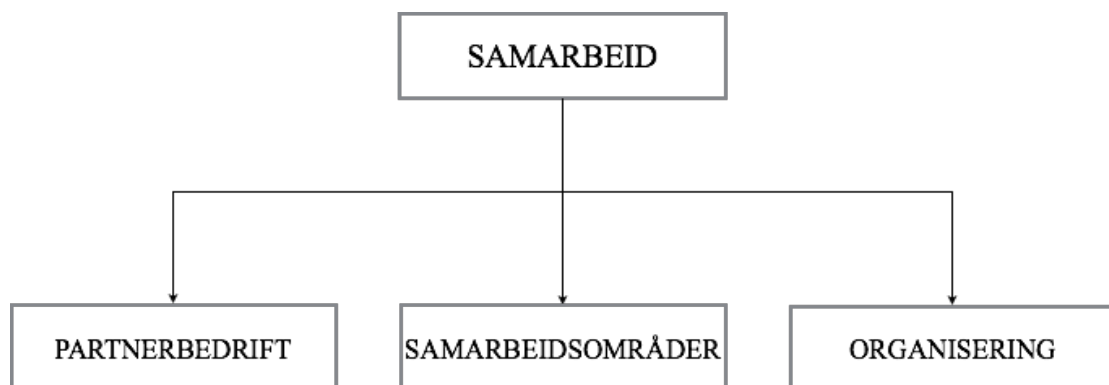
#### 2.6.4 KOMBINASJONER AV STYRINGSMEKANISMER I PRAKSIS

Bruk av insentiver som styringsmekanisme belønner resultatoppnåelse og forutsetter dermed at det lar seg gjøre å komme frem til målbare resultater. Autoritetsstyring

forutsetter at det er mulig å strukturere aktivitetene det samarbeides om, ettersom slik styring benytter styringsmekanismer som formalisering og sentralisering av beslutningsmyndighet. Tillit som styringsmekanisme innebærer utvikling av normer som solidaritet og gjensidighet, samt at personlige relasjoner tillegges stor vekt. Forutsetningen for dette er at det er oppnåelig å utvikle et klima for samarbeidet som er basert på felles normer og verdier (Haugland, 2007).

I praksis er det ytterst få samarbeidsforhold som kan baseres på kun én enkelt styringsmekanisme. Det vil derfor være avgjørende å vite når det er formålstjenlig å bruke hvilke mekanismer og å kunne kombinere flere av dem. Styringsmekanismene har ulike forutsetninger for å anvendes, og det er sentralt for samarbeidspartnerne å finne mekanismene som er best egnet for bestemte utfordringer (Haugland 2007). Det vil ofte være nødvendig å benytte elementer fra alle mekanismene. For å komme frem til den ”riktige” kombinasjonen, er det hensiktsmessig for bedriftene å avklare hvilke områder samarbeidet skal omfatte, og hvilken mekanisme-kategori områdene havner under. Haugland (2007) presiserer at den endelige kombinasjonen må ivareta bedriftenes behov for å beskytte egne interesser, samtidig som behovet for å gjøre endringer underveis i samarbeidet tas hensyn til.

## 2.7 OPPSUMMERING



FIGUR 2: TEORI SAMMENFATTET

I figur 1 over har vi oppsummert teorien, slik vi kommer til å benytte den i analysen. Vi mener at disse delene er viktige komponenter i samarbeidet som kan være med på å bidra til en bedrifts vekst. For det første vil bedriftens samarbeidspartnere være



avgjørende for samarbeidets mulighet til å lykkes. Særlig vil bedriftenes partnerbidrag være viktig for den formen samarbeidet tar, både med tanke på de målsetningene som kan realiseres, og den strategiske betydningen av samarbeidet. Videre vil bedriftenes valg av samarbeidsområder være viktige. Hva samarbeidet omfatter, vil legge føringer for de aktivitetene bedriftene gjennomfører sammen, og styres i stor grad av nærheten til bedriftenes strategiske kjerne. Endelig anser vi det som viktig å vurdere hvordan samarbeidet er organisert, og hvilke styringsmekanismer som gjør seg gjeldende for de ulike kontraktstypene. Dette vil påvirke samarbeidets utforming så vel som muligheten til å effektivt høste gevinster av samarbeidet.



## 3 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å belyse vår problemstilling. Metode refererer seg her til fremgangsmåten som benyttes for innsamling og analyse av empiriske data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi vil starte med å ta for oss utgangspunktet for valg av metode. Deretter vil vi gjøre rede for hvordan innsamling og klargjøring av dataene foregikk, og mot slutten av kapittelet vil vi vurdere metoden som er brukt i lys av de krav som stilles til forskning.

### 3.1 STUDIENS FORMÅL

Formålet med vår studie er å undersøke hvordan bedrifters samarbeid kan være med på å skape økonomisk vekst. Vi ønsker å oppnå dypere innsikt i hvorfor bedriftene samarbeider med det som tilsynelatende er konkurrenter, hva de samarbeider om og hvilken form dette samarbeidet har. Da det finnes relativt begrenset med litteratur som tar for seg alliansedannelse og hurtigvoksende bedrifter, har vi valgt å ta utgangspunkt i teori som omhandler dannelsen og styringen av allianser og nettverk. Med denne litteraturen som utgangspunkt, var det mulig for oss å danne forventninger om hva vi kunne finne. Dette, sammenholdt med vår problemstilling, trakk i retning av undersøkende forskningsdesign.

En utforskende studie er å foretrekke når man ønsker å stille åpne spørsmål for å studere hva som skjer, og å oppnå en større innsikt innenfor et gitt tema. Denne typen studie er særlig aktuell i de tilfeller der man ikke er helt sikker på hva man finner, og der veien blir til mens man går. Utforskende studier har den fordel at de er fleksible og kan endres etter hvert som studien tar form (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Da vår studie tok til, var det med ett hovedmål, - å studere fenomenet vekst. Utforskende studier starter ofte med et svært bredt utgangspunkt, som underveis fokuseres og spisses til en håndterbar problemstilling.

### 3.2 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesignet utgjør planen og strukturen for hvordan oppgaven skal besvare problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Designet bestemmer derfor hvordan vi kommer oss fra A til B, ved å starte med et forskningsspørsmål eller en

problemstilling, samle inn og analysere data. Designet danner således et rammeverk for hvordan både innsamling og analyse av innsamlet data skal skje.

### 3.2.1 FORSKNINGSTILNÆRMING

En problemstilling legger i stor grad føringer for valg av metode, og oppgavens design vil således i stor grad avhenge av formålet med oppgavens problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). For å kunne svare på den utforskende problemstillingen vår, har vi utarbeidet et forskningsdesign som vil gjøre studien vår praktisk gjennomførbar. Forskningsdesignet har måtte ta høyde for muligheten vi har til å komme i kontakt med bedrifter, gitt forholdsvis begrenset tid og begrensede midler til rådighet.

En utforskende problemstilling fordrer en induktiv studie, der en gjennom forskning undersøker om det er mulig å generalisere på bakgrunn av funnene man gjør. Induktiv forskning tar således utgangspunkt i observasjon av empiriske fenomener, og studerer virkeligheten for å få et mest mulig riktig bilde av denne, uten at man legger bestemte forventninger eller hypoteser til grunn for arbeidet (Nyeng, 2012). Å bruke induksjon som forskningstilnærming refererer seg til den logiske slutningsformen man bruker, og ikke direkte til forskningsmetoden man velger. Vi bruker empiri som utgangspunkt for fortolkning og undersøkelse, og til å trekke slutninger om emnet som studeres (Nyeng, 2012). Dette har vi funnet som passende for oss med tanke på tidsperspektivet for studien. Tidsperspektivet er nokså kort og studien blir derfor et ”snap-shot” eller tverrsnitt på grunn av begrensningene i omfanget av masteroppgaven og den valgte datainnsamlingsmetoden, intervjuer, som er svært tidkrevende (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

### 3.2.2 CASESTUDIE

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi valgt å bruke et casesdesign. Casestudier egner seg best når man søker å besvare åpne spørsmål av typen ”hvordan” og ”hvorfor”. En casestudie er best egnet til å få en dypere forståelse av utforskende spørsmål og konteksten spørsmålet stilles i (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Å bruke case som forskningsdesign er svært vanlig, og særlig aktuelt ved en utforskende

problemstilling der en er usikker på problemets natur slik som problemstillingen i vår studie søker å besvare.

Casestudier innebærer en empirisk undersøkelse av et fenomen i dets reelle setting, der en bruker multiple kilder som bevis. En caseundersøkelse kan bestå av ett eller flere case, og analyse av casene vil enten være dybdeanalyser av enkeltcase eller en komparativ analyse på tvers av casene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Vi har valgt å undersøke flere case, og siden det da vil være naturlig å sammenlikne disse med hverandre, er utredningen vår en komparativ casestudie. Ved å inkludere flere case muliggjøres sammenlikning, og vi vil i større grad kunne hevde at noen trekk er felles for en gitt type samarbeid, og at andre trekk kun knytter seg til ett av samarbeidene. Konkret ønsker vi å utforske to typer samarbeid, der to av casebedriftene våre er en del av den strategiske alliansen, og den tredje casebedriften er en del av et større nettverk. Vi vil i studien vår analysere hvert samarbeid hver for seg, før vi vil bruke våre funn til å gjøre sammenlikninger, for å kunne øke innsikten omkring samarbeid og vekst.

Ved bruk av casestudier er det viktig å være bevisst på problemene en kan møte. I særlig grad knytter disse problemene seg til utfordringer med å definere caset og utvelgelsen av hvem eller hva man ønsker å studere. Dette vil vi imidlertid komme tilbake til senere i delkapittel 3.4.

### 3.3 FORSKNINGSMETODE

Ved valg av metode er det vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Hovedforskjellen er at kvantitative undersøkelser ofte tar utgangspunkt i numerisk datamateriale, mens kvalitative undersøkelser bruker ikke-numerisk materiale som grunnlag for analysen. Kvantitative innsamlingsmetoder brukes oftest i undersøkelser der en søker å bekrefte eller avkrefte testbare hypoteser, og der det er ønskelig å påvise kausale sammenhenger mellom variabler, og derav forklare hvorfor den aktuelle sammenhengen observeres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Kvalitative metoder brukes i hovedsak når studien har en fortolkende filosofi (Denzin & Lincoln 2005 i Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, s.163). En studie karakteriseres som fortolkende når vi som forskere er nødt til å forstå subjektive og sosialt konstruerte

betydninger uttrykt om fenomenet som studeres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dette viser igjen at problemstillingens formulering i stor grad legger føringer for hvilken retning studien tar, både når det kommer til forskningsdesign, men også ved metodevalg.

Fordelen med en kvalitativ tilnærming til problemet er at vi kan få frem en rik beskrivelse, med større mulighet til å få frem informasjon enn en kvantitativ survey vil klare, noe som også sammenfaller med vår problemstillings utforskende natur. En utforskende studie er ofte fleksibel og tilpasningsdyktig, og legger således til rette for at man underveis i studien kan endre fokus. Siden vi ved oppstarten av vår studie ikke visste hva vi kom til å finne, var det klart at en utforskende metode var mest passende, slik at vi underveis hadde mulighet til å gjøre endringer. Vi har valgt å innhente informasjon om casebedriftene ved å foreta semi-strukturerte intervjuer av sentrale personer i den enkelte bedrift. Fokuset vårt har vært på intervjuobjektets fortellinger og fortolkninger av dette, i tråd med det som forventes ved bruk av kvalitative forskningsmetoder.

### 3.4 UTVALG

Formålet med vår studie er å utforske og analysere tidligere gasselbedrifters vekst. Ved bruk av et komparativt design er det ikke mulig å sammenlikne alle grupper på tvers av alle markeder eller bransjer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012), og vi har på bakgrunn av dette måtte avgrense studien til å gjelde én bransje.

Ved utvelgelse av casebedrifter har det vært viktig for oss å fokusere på at problemstillingen vår i hovedsak er positivt formulert. Vi ønsker å lære mer om vekst. Studien er utforskende og det mest praktiske er da å velge casebedrifter basert på gitte subjektive kriterier. Utvalget i vår studie er således valgt strategisk og ikke helt tilfeldig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Da vi startet vurderingen av hvilken bransje og hvilke bedrifter vi ønsket å studere, var oppgavens fokus fortsatt svært bredt. Vi visste at vi ønsket å studere fenomenet vekst, men var fortsatt svært åpne for tematikken ut over dette. Som tidligere fremholdt, er dette vanlig ved bruk av utforskende forskningsmetoder. Empirien

danner ofte grunnlag for den retning studien tar. Bransjen ble valgt på bakgrunn av en interesse for, og et ønske om, å lære mer om Norges nest største eksportnæring. Det trekkes ofte linjer mellom vekst og innovasjon, og vi fant det derfor hensiktsmessig å velge en næring som i Norge karakteriseres som en næring med betydelige ressurser brukt på forskning og utvikling. Fiskeribransjen er en slik næring. Bransjen blir av OECD karakterisert som "low tech", noe som vi syntes var interessant, da den i Norge blir ansett som en forholdsvis innovativ bransje. Samtidig er sjømat Norges største eksportnæring etter petroleumsnæringen, og oppdrettsbransjen har hatt generelt sterk vekst de siste årene, og er en viktig bransje både for vestlandsregionen og Nord-Norge (Fiskeri- og kystdepartementet, 2013; Nærings- og handelsdepartementet, 2012).

Vi fant det naturlig å ta utgangspunkt i bedrifter som har blitt kåret til gassellebedrifter, siden disse bedriftene har opplevd særlig kraftig vekst. Det vil derfor være særlig interessant å utforske hva disse bedriftene har fokusert på for å få en dypere forståelse av hvorfor noen bedrifter vokser raskere enn andre. Disse bedriftene har blitt valgt blant populasjonen på 3650 bedrifter som doktorgradsstipendiat Jarle Bastesen ved NHH, har definert som gasseller i perioden 2003-2006. Vi har valgt å bruke bedrifter som driver innenfor fiskerinæringen som casebedrifter, med bransjekode (NACE-bransje) 03.211 - "Produksjon av matfisk, bløtdyr, krepsdyr og pigghuder i hav- og kystbasert akvakultur". Ved utvelgelsen tok vi utgangspunkt i alle bedriftene som driver innenfor den gitte NACE-bransjen, og hentet ut regnskapstall fra Brønnøysundregisteret for perioden 2003-2012. Vi fjernet fiskeribedriftene som på grunn av fusjon, oppkjøp eller konkurs ikke eksisterte ved utgangen av 2012.

Deretter ble årlig vekst beregnet for hele perioden (2003-2012). Siden samtlige bedrifter var gasseller i perioden 2003-2006, har alle bedriftene opplevd positiv vekst i gasselleperioden. Videre så vi på den økonomiske utviklingen til selskapene også etter gasselleperioden, for å kontrollere at vekst og den positive økonomiske utviklingen ikke kun var forbigående. For å legge til rette for at bedriftene og samarbeidene mellom bedriftene skal være sammenliknbare, har vi også sett på antall ansatte i de aktuelle bedriftene, og valgt bedrifter som alle har mellom 10 - 40 ansatte i følge Proff Forvalt. I henhold til regjeringens strategi for små- og mellomstore bedrifter,

karakteriseres alle bedrifter bestående av færre enn 100 ansatte som små- eller mellomstore bedrifter (Nærings- og handelsdepartementet, 2012).

Vi har valgt å bruke multiple case og har valgt et utvalg på tre bedrifter, der alle var gaseller i perioden 2003-2006. Av disse bedriftene er to av dem del av samme strategiske allianse, og den tredje bedriften er medlem av et større nettverk av bedrifter i oppdrettsbransjen. Under følger en kort presentasjon av casebedriftene. Vi vil i kapittel 4 presentere de ulike samarbeidsformene.

#### *CASEBEDRIFT A*

Bedrift A var gasellebedrift i perioden 2003-2006, og har i tiden etter også vært gaselle i flere perioder. Antall ansatte i bedriften har økt i perioden 2003-2012, i tråd med den økonomiske veksten. Selskapet har røtter tilbake til 1970-tallet og ble i sin tid etablert av lokale gründere.

Bedriften er lokalisert i Nord-Norge og er en hjørnesteinsbedrift i lokalsamfunnet den ligger i. Svært mange av de ansatte har lokal tilknytning. Bedriften eies av et større selskap med eierinteresser i flere selskaper i regionen, som driver på flere ulike forretningsområder.

Intervjuobjektet er daglig leder, og har helt siden ansettelsen i selskapet for seks år siden, hatt denne posisjonen. Personen har ikke høyere utdanning, men lang erfaring i bransjen.

#### *CASEBEDRIFT B*

Bedrift B var gasellebedrift i perioden 2003-2006, og har også opplevd flere perioder med hurtig vekst etter gaselleperioden. Bedriften hadde i den økonomiske vekstperioden også noe vekst i antall ansatte.

Selskapet er hjemmehørende i en liten kystbygd i Nord-Norge, og bedriften er en viktig bidragsyter til kommunen og den lokale sysselsettingen. Selskapet er familieeiet og har blitt drevet av en av eierne selv helt siden oppstarten på midten av 1980-tallet.



Intervjuobjektet er daglig leder og en av hovedaksjonærene i selskapet. Personen har maskinfaglig bakgrunn og sterk tilknytning til, og kunnskap, om næringen.

### *CASEBEDRIFT C*

Bedrift C oppfylte gaskriteriene i årene 2003-2006, og har også opplevd kraftig vekst etter dette. Selskapet har i årene 2003-2012 opplevd stadig utskiftning av de ansatte, men har hatt et stabilt antall ansatte i perioden.

Bedriften er lokalisert på Vestlandet og er et familieeiet selskap. Eierne har flere selskaper tilknyttet maritime aktiviteter og har drevet med oppdrett siden midten av 1970-tallet. Daglig leder er selv en av de største aksjonærene og har jobbet fast i bedriften siden slutten av 1980-tallet.

Under intervjuet med bedrift C deltok både daglig leder og økonomiansvarlig. Daglig leder er utdannet skipper og har lang erfaring i den maritime næringen. Økonomiansvarlig har over 20 års erfaring fra bransjen.

## 3.5 INNSAMLING OG ANALYSE AV DATA

Datainnsamlingen vår består av primærdata fra semi-strukturerte intervjuer og sekundærdata i form av regnskapstall. I det følgende vil vi ta for oss hvorfor vi har valgt denne innsamlingsmetoden, beskrive hvordan vi har utført innsamlingen av data og begrunne de valgene vi har tatt underveis.

### 3.5.1 PRIMÆRDATA: INTERVJU

Det skilles ofte mellom åpne og strukturerte intervjuer. Åpne eller ustrukturerte intervjuer har ofte en svært fri form, der intervjuobjektet forteller fritt om sine erfaringer og opplevelser. I motsatt ende finner vi strukturerte intervjuer der intervjueren har klare spørsmål personen ønsker å ta opp, og klare rammer for hva intervjuet skal omhandle. Mellom disse ytterpunktene finner man semi-strukturerte eller halvstrukturerte intervjuer. Disse intervjuene har ofte har gitte temaer eller emner intervjueren ønsker å ta opp, men intervjueren står fritt til å trekke inn andre hendelser eller stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet (Dalen, 2011).

Ved kvalitative casestudier som bygger på en utforskende problemstilling, er det ofte vanlig å bruke semi-strukturerte dybdeintervju. Et semi-strukturert intervju fordrer at vi som intervjuere har forberedt temaer og spørsmål som vi i løpet av samtalen ønsker å gå gjennom. Disse spørsmålene er likevel ikke bindende, og vi har mulighet til å gå i dybden på emner som kommer opp i løpet av intervjuet dersom dette sees som hensiktsmessig. Vi valgte i vår studie å utføre semi-strukturerte intervjuer av hovedsakelig bedriftenes daglige leder. Dette så vi som mest hensiktsmessig i lys av at vi hadde forholdsvis liten kunnskap om næringen og det fenomenet vi ønsket å studere. Likevel var det slik at vi ønsket en viss struktur, for å sikre at de samme tema og spørsmål ble tatt opp i alle intervjuene.

### *INTERVJUGUIDE*

En intervjuguide skal fungere som et rammeverk ved gjennomføring intervjuer, og er særlig viktig ved bruk av semi-strukturerte intervju (Dalen, 2011). Intervjuguiden fastsetter temaer for og rammen rundt intervjuet, og inneholder spørsmål man ønsker å stille intervjuobjektet. Vi så intervjuguiden vår som svært nyttig, da den hjalp oss å holde fokus underveis i intervjuet, og ga oss mulighet til å hente intervjuet inn igjen, dersom vi beveget oss langt fra vårt hovedfokus.

Ved utforming av spørsmål er det svært viktig at disse ikke formuleres på en ledende måte, der vi som intervjuere legger føringer på hva vi ønsker at intervjuobjektet skal svare (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). For å sikre god kommunikasjonsflyt, valgte vi å kategorisere spørsmålene i intervjuguiden i formelle og uformelle spørsmål. De formelle spørsmålene dreier seg i hovedsak om intervjuobjektets stilling, selskapet og driften av dette. Den uformelle delen var i større grad spørsmål som ga intervjuobjektet mulighet til å snakke fritt om temaer vi presenterte. Dette ble gjort fordi vi anså det som en god måte å starte samtalen på, og for å vise interesse for det feltet de driver innenfor. Se appendiks 1 for intervjuguide.

### *GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE*

Intervjuene ble gjennomført i perioden 25. mars til 3. april 2014, og foregikk ansikt til ansikt. Til tross for stor geografisk spredning ble alle intervjuene avholdt i den

aktuelle bedriftens lokaler. Hvert intervju varte i om lag 90 minutter. Det var svært viktig for oss at intervjuobjektet skulle føle seg trygg på at informasjonen som fremkom, ville bli forsvarlig håndtert. For å sette en profesjonell ramme rundt situasjonen, innhentet vi samtykke for at intervjuet kunne bli tatt opp på lydbånd, samtidig som vi la ved dokumentasjon fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og veileder, om at alle data ville anonymiseres og ikke være sporbare.

Som metodeteorien påpeker, vil man ofte måtte endre intervjuguiden etter hvert som intervjuer gjennomføres (Dalen, 2011; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi opplevde at dette stemte, og omformulerte flere intervju spørsmål etter første intervju. Enkelte spørsmål ble fjernet, og nye deltemaer og spørsmål tok form. Dette gjorde at vi som intervjuere fikk satt oss dypere inn i temaene som ble tatt opp underveis, og at vi, foran intervju nummer 2 og 3, satt inne med mer informasjon enn vi gjorde da vi startet.

Vi innledet alle intervjuene med å presentere oss selv og oppgavens formål, og gjennom en kort og uformell samtale forsøkte vi å skape en positiv og avslappet atmosfære. Det var svært viktig for oss å skape en uformell tone, og vi tror dette ble lettere ved at vi besøkte bedriften på deres lokaliteter, og at intervjuobjektene således var i kjente omgivelser. Vi har, etter hvert intervju, sittet igjen med en følelse av at de delte informasjonen på en naturlig og saklig måte.

### 3.5.2 SEKUNDÆRDATA

Sekundærdata er data som allerede er innsamlet med et annet formål enn vårt, og som er analysert av andre enn oss selv (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Bruk av sekundærdata fordrer en kritisk vurdering av disse, særlig når det kommer til relevans og kvalitet. Kvalitet handler om at datagrunnlagets kilde er pålitelig, og relevans knytter seg til om det datamaterialet, som vurderes, faktisk er utformet for det vi skal bruke dette til.

I vår studie har vi brukt sekundærdata ved utvelgelsen av casebedriftene, og da tatt utgangspunkt i lister utarbeidet av Jarle Bastesen. Oversikten av gasellebedrifter har blitt supplert med den enkelte bedrifts avlagte og godkjente årsregnskaper hentet fra

Proff Forvalt og Brønnøysundregisteret, for perioden 2003-2012. Dette er offentlig informasjon bedriftene har lagt frem, og som selskapenes styrer har godkjent, og vi har derfor ingen betenkeligheter med å bruke disse kildene. Ved utvelgelse av casebedrifter har vi også selv beregnet den enkelte bedrifts vekst, både i og etter gasselperioden.

Det har vært mange fordeler med at vi har tatt utgangspunkt i sekundærdata fra tidligere forskning på gasselbedrifter. Vi fikk rask tilgang til datamateriale og behøvde ikke selv finne frem til gasellene, men kunne bruke allerede gjennomgått datamateriale. Dette sparte oss for en del tid, da populasjonen som vi trakk vårt utvalg fra, allerede var definert.

### 3.5.3 ANALYSE AV DATA

Da det enkelte intervju var gjennomført, ble taleopptak fra intervjuet transkribert. Det kan ha vært en fordel at dette ble gjort like etter at intervjuet var ferdig, fordi vi da satt med intervjuet friskt i minnet. Videre er det en fordel at vi selv har transkribert intervjuene, da vi ved å gjøre dette selv, blir bedre kjent med og får en spesiell nærhet til datamaterialet (Dalen, 2011).

Når intervjuene er transkribert, sitter man som forsker igjen med tekst som skal analyseres. Det er da viktig å skille mellom data som er "experience near" og "experience distant" (Geertz, 1973 i Dalen, 2011). "Experience near" er betegnelsen på uttalelser som intervjuobjektet bruker, og som viser til konkrete forhold som informanten selv har fortolket. Dette er de konkrete sitatene som vi finner i de transkriberte intervjuene, og som danner grunnlaget for vår analyse. Disse sitatene har vi gått ut fra når vi har analysert samarbeidene. "Experience distant" refererer seg til uttalelser der også våre fortolkninger som forskere er tatt med. Sistnevnte kan være vår tolkning av hendelser eller uttalelser, og settes dette i sammenheng med informantens egne ord, vil vi kunne knytte teorier til utsagnene og fortolkningen. Gjennom denne prosessen får vi, som forskere, tak i hva det egentlige budskapet er, og vi får satt ytringene inn i en teoretisk ramme (Dalen, 2011).

Når vi har gått gjennom de transkriberte intervjuene, har vi forsøkt å knytte de enkelte uttalelsene opp mot mer abstrakte kategorier som kan samle dataene på nye måter (Dalen, 2011). Disse kategoriene ble dannet på bakgrunn av forskningsspørsmålene våre. Det er viktig at kategoriene er en del av et sammenhengende sett kategorier, som sammen utgjør et strukturert rammeverk for analysen vår (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Casene ble først analysert hver for seg, der fokuset var på hvilken rolle den enkelte bedrift har i alliansen, hvorfor bedriften har blitt en del av alliansen. Dette kalles en "within-case"-analyse (Miles & Huberman, 1994). Deretter har vi gjort en komparativ analyse av dataene, ofte kalt en "cross-case"-analyse. Da vi brukte denne metoden, sorterte vi datamaterialet i temaer og forsøkte å finne fellestrekk og viktige poenger på tvers av materialet. Deretter søkte vi etter sammenhenger innad i kategoriene og mellom to kategorier for å avdekke forhold som gikk igjen hos bedriftene. Selv om hovedfokuset i studien er å vinne dypere kunnskap om allianser og vekst, har vi også valgt å se på fellestrekk mellom de ulike bedriftenes allianser, for å tilegne oss en dypere forståelse av allianseaspektet, og dets mulige sammenheng med bedriftenes hurtige vekst.

## 3.6 EVALUERING AV METODEN

Et godt forskningsdesign er avgjørende for å hindre muligheten for feil i en studie, men selv med dette på plass, må man være oppmerksomme på trusler ved reliabilitet og validitet. Ved å foreta semi-strukturerte intervjuer, og være ute etter å avdekke en antatt sannhet om at alliansedeltakelse påvirker vekst på en positiv måte, må vi være forsiktige med å ikke stille ledende spørsmål eller fremme vårt syn i intervjuene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

### 3.6.1 RELIABILITET

Reliabilitet refererer seg til hvorvidt datainnsamlingens teknikker og analysemetode vil gi konsistente funn, og om en annen studie ville funnet det samme som oss (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Det handler altså om hvorvidt andre kan etterprøve vår studie og avdekke samme informasjon. I kvalitative studier med intervjuer som metode vil dette ofte ikke la seg gjøre, fordi dataene reflekterer

virkeligheten da de samles inn i en situasjon som kan endres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Som fremholdt tidligere, vil vi som forskere måtte tolke og fortolke de utsagn og begrep intervjuobjektet kommer med og bruker. Det kan derfor forekomme at en forskers subjektive oppfattelse blir tillagt for mye vekt, og at det er en viss fare for at man misforstår det som blir sagt. Denne skjevheten kalles ”interviewer bias”, og kan oppstå dersom intervjuers fremtreden i form av kommentarer og ikke-verbal kommunikasjon påvirker respondentens svar. Dette har vi forsøkt å unngå ved å stille åpne, ikke-ledende spørsmål. En annen potensiell svakhet ved semi-strukturerte intervjuer er ”response bias”. Dette refererer seg til at vi, som intervjuere, ikke har noen garanti for at det intervjuobjektet sier, er korrekt. Vi vil ikke kunne sikre oss mot uærlige svar. Dette kan typisk oppstå dersom intervjuobjektet oppfatter oss som påtrengende eller anser oss som uærlige (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har forsøkt å unngå dette ved å gjøre rammene for intervjuet så profesjonelle som mulig, og ved å dokumentere at opplysninger de gir oss, vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres. Samtidig har vi fokusert på at selve intervjuet skal være uformelt, og ha en vennlig tone.

Selv om vi ikke kan sikre oss fullstendig mot at disse skjevhetene oppstår, sitter vi igjen med et inntrykk av vi har fått ærlige og oppriktige svar av våre intervjuobjekter. Ved transkriberingen har vi skrevet intervjuene ordrett, og ved bruk av sitater har vi gått tilbake i lydfilen for å sikre at vi har oppfattet det som har blitt sagt korrekt. Dette vil vi hevde styrker vår studies reliabilitet.

### 3.6.2 VALIDITET

Validitet refererer til hvorvidt intervjueren har skaffet seg tilgang til intervjuobjektets kunnskap og erfaring, og på bakgrunn av dette er i stand til å tyde de meninger intervjuobjektet har til hensikt å fremme, ut fra språket han/hun bruker under intervjuet. Validiteten kan fremmes med gode forberedelser og nøyaktige spørsmålsformuleringer i intervjusituasjonen. I tillegg er det viktig å være i stand til å utforske svar og kommentarer fra flere vinkler (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I hovedsak skilles det mellom to typer validitet; intern og ekstern validitet.

Intern validitet refererer seg til hvorvidt vi har undersøkt det vi ønsket å undersøke, altså hvor godt det datamaterialet vi har analysert faktisk egner seg for analyse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Studiens interne validitet kan opprettholdes ved at vi viser til klare linjer mellom teori og analyse, samt at vi på en god måte får frem hvordan innsamlingen av datamaterialet skjedde. Samtidig er det et viktig poeng at intervjuobjektene anonymitet sikres, da dette sikrer oss som forskere en større mulighet til å få ærlige og upåvikede svar fra respondentene.

Ekstern validitet refererer seg til hvorvidt de funnene vi har gjort, kan generaliseres ut over den valgte populasjon. Dette betyr at en vurderer om utvalget kan sies å være representativt for den totale populasjonen. Videre innbefatter ekstern validitet hvorvidt resultatene i en studie kan overføres til andre sosiale situasjoner.

Studios validitet kan styrkes ved at man som forsker bruker flere metoder eller ulike empiriske kilder ved innhenting av data, eller har flere uavhengige forskere som vurderer datamaterialet. Dette kalles triangulering (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi mener at det faktum at vi har intervjuet ulike bedrifter, uavhengig av hverandre, kan tale for studiens validitet. Dette gjør at utsagn våre intervjuobjekter kommer med, enten trekker i samme retning, og til en viss grad bekreftes, eller er motstridende og således danner gjenstand for videre undersøkelse. Videre er vi også to personer som studerer og fortolker intervjuobjektene utsagn, som gjør at vi kan diskutere i tilfeller der det er uklart hva intervjuobjektet har siktet til. Det at vi er to som arbeider med denne oppgaven, gjør også at vi kan stille kritiske spørsmål til hverandres tolkning av datamaterialet, noe vi anser som positivt for studiens validitet.

### 3.7 FORSKNINGSETIKK

Forskningsetikk dreier seg i stor grad om vår atferd som forskere, og om de valgene vi foretar oss underveis i studien oppfattes som passende. Både forskningsinterne normer og regler må følges, og forskningseksterne hensyn må tas.

De interne hensynene refererer seg for en stor del til de tilfeller der forskere søker å bevise eller få fram noe, og tilpasser datamaterialet for å oppnå ønsket resultat. Dette er kanskje et større problem ved kvantitative studier der man ofte søker å forklare en

årsakssammenheng, men er uten tvil noe vi, som forskere, må ta inn over oss og hele tiden aktivt jobbe med for å unngå.

Ekstern forskningsetikk handler om at vår forskning alltid vil påvirke mennesker. Særlig gjelder dette studier innenfor strategi og ledelse. For vår egen forskning gjelder dette særlig intervjuobjektene vi har vært i kontakt med, men kanskje også i enda større grad de mennesker som har blitt nevnt underveis i intervjuene, som vi ikke er i direkte tilknytning til. Overfor disse menneskene, som er tredjeparter i vår studie, er det særlig viktig at vi forholder oss til klare retningslinjer, spesielt når det kommer til å bevare deres anonymitet. Vi har, ved hvert enkelt intervju, fremholdt at det for oss er viktig å bevare bedriften og respondentens anonymitet, noe som også har blitt kommunisert skriftlig til bedriften. Alle transkriberte intervju er anonymisert, og taleopptak har blitt oppbevart på et sikkert medium og slettet etter analyse. Studien har også blitt meldt inn til NSD og godkjent i forkant av at intervjuene ble gjort.

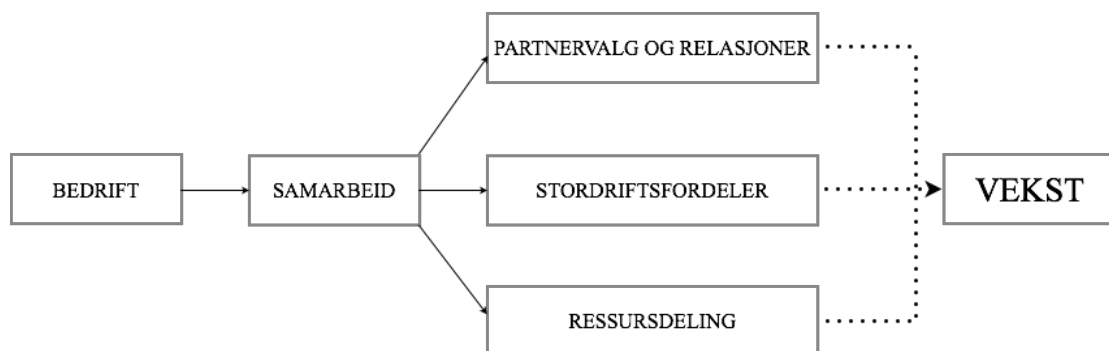
Det viktigste, når det kommer til forskningseksterne hensyn, er likevel hvordan vi som forskere bruker og fortolker den informasjonen vi får. Det kan trekkes linjer til studiens reliabilitet og validitet, og hva vi som forskere gjør for å styrke studiens gyldighet. Det er ingen tvil om at vår viktigste oppgave er å produsere en sannferdig beretning som deltakerne kan kjenne seg igjen i og si seg enige i. Vi må på ingen måte forsøke å gjøre studien til noe mer enn det den er.



## 4 ANALYSE

I dette kapitlet vil vi innledningsvis presentere den strategiske alliansen bedrift A og bedrift B er en del av, samt nettverket bedrift C er medlem i. Presentasjonen vil være en fremstilling av samarbeidenes premisser og rammer. Det er alliansen og nettverket som er gjenstand for analysen i vår studie, ikke bedriftene hver for seg. Deretter vil vi med utgangspunkt i gjeldende teori og innsamlet datamateriale analysere casene.

I den tidligere presenterte samarbeidsteorien har vi sett at partnervalg, samarbeidsområder og organiseringen av samarbeidet, er deler som er avgjørende for en allianses suksess. I praksis er det likevel ikke hensiktsmessig å analysere hvem bedriftene samarbeider med, og hva alliansen samarbeider om, atskilt fra hvordan samarbeidet foregår. Vi har på bakgrunn av dette utviklet modellen nedenfor, med hensyn på hvilke samarbeidsområder og bakenforliggende trekk ved samarbeidene som vi mener kan ha bidratt til bedriftenes vekst de senere årene. Vi vil bruke modellen som utgangspunkt i drøftelsen av samarbeidscasene studiens bedrifter er en del av. I slutten av hvert delkapittel vil vi utføre en komparativ analyse, hvor vi drøfter likheter og forskjeller mellom de to samarbeidsformene og vurderer de teoretiske prinsippene for samarbeid mot våre funn i praksis. De komparative analysene vil dannes på grunnlag av det vi kommer frem til i de foregående analysene, og kan således ikke leses som selvstendige analyser.



**FIGUR 3: SAMARBEIDSBYTTENE SOM KAN BIDRA TIL VEKST**

Vi vil i det videre ta for oss de enkelte utbyttene av samarbeid i modellen for å se på underliggende faktorer som kan ha bidratt til de involverte bedriftenes vekst. Endelig vil vi presentere en oversikt over funnene i de komparative analysene og diskutere

hvordan våre funn kan gi anbefalinger om en ideell samarbeidsorganisering i bedrifter.

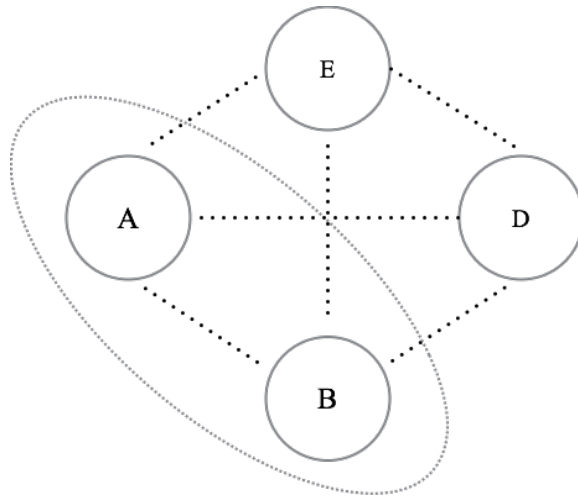
## 4.1 PRESENTASJON AV SAMARBEIDSCASENE

Tilfeldigheter i utvalget av casebedrifter har ført oss til studien vår er i dag. Det ble i løpet av intervjuperioden klart at alle de tre casebedriftene i vår studie hadde ulike samarbeid med andre bedrifter i oppdrettsbransjen, noe som fremkom som et viktig bidrag til bedriftenes vekst. Vi ønsker derfor å se nærmere på samarbeidsorganiseringen som bedriftene har valgt å slutte seg til, og hvordan disse samarbeidene kan ha bidratt til veksten bedriftene har opplevd de senere år. Alliansen og nettverket presentert i dette delkapittelet er gjenstand for analysen i vår studie.

### 4.1.1 PRESENTASJON AV STRATEGISK ALLIANSE X

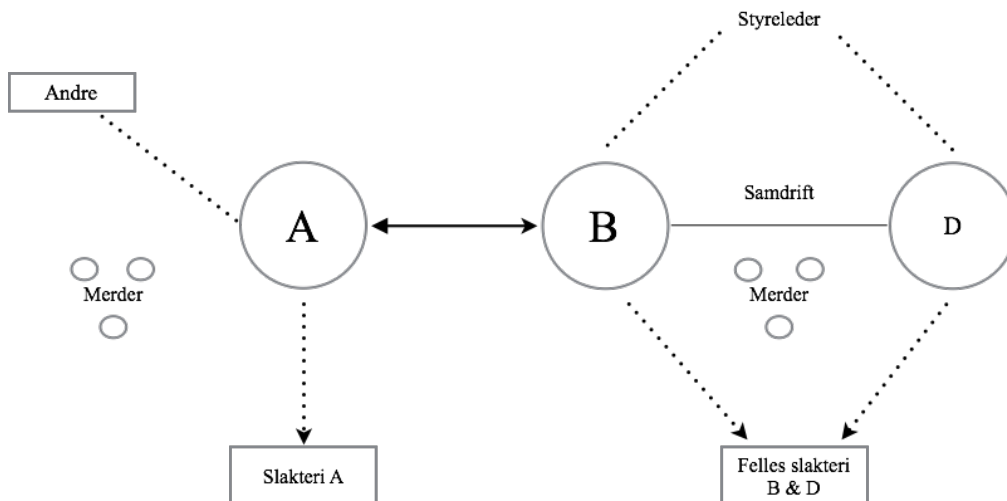
Under intervjuprosessen ble det klart at to av casebedriftene, bedrift A og bedrift B, har et nært samarbeid. Bedriftene er lokalisert i Nord-Norge, i et område der det befinner seg flere lakseoppdrettere. Begge bedriftene er også hjørnesteinsbedrifter i lokalsamfunnet de tilhører og har uttalte ønsker om å bidra til utviklingen og opprettholdelsen av lokalsamfunnet de er en del av.

Bedrift A og B er medlemmer av en allianse vi i analysen har valgt å kalle allianse X, og samarbeidet har sine røtter i bekjentskaper mellom de ulike aktørene. Bedriftene i alliansen har flere uformelle koblinger til hverandre, blant annet ved at de respektive styrelederne er knyttet sammen via andre selskaper. Bedrift A og bedrift B utgjør halvparten av den strategiske alliansen X som består av fire bedrifter. De resterende to bedriftene er ikke en del av vår studie, men vil trekkes inn i analysen dersom det er hensiktsmessig. De øvrige bedriftene i alliansen vil omtales som henholdsvis bedrift D og bedrift E. Alliansens oppbygning illustreres i figur 3 under.



**FIGUR 4: ALLIANSE X**

I tillegg til våre casebedrifters deltakelse i allianse X, samarbeider begge bedriftene med andre selskaper. Bedrift B driver sin virksomhet i samdrift med én annen bedrift i regionen, som vi omtaler som bedrift D. Figur 4 er en illustrasjon av samarbeidet mellom bedrift A og B, hvor bedrift Bs samdrift med bedrift D er tydeliggjort. Bedrift A har også flere samarbeid utover allianse X, med selvstendige aktører innen samme eller tilknyttede bransjer. Vi vil i vår analyse ikke gå inn på bedriftssamarbeidene utover allianse X, men vil trekke de inn i analysen i tilfeller der dette er naturlig.



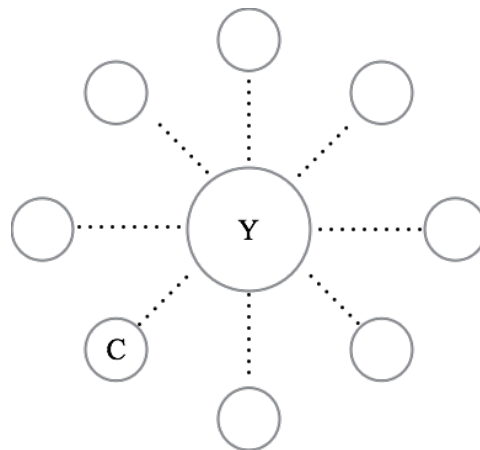
**FIGUR 5: BEDRIFT A OG B SOM DEL AV ANDRE SAMARBEID**

#### 4.1.2 PRESENTASJON AV NETTVERK Y

I intervjuet med bedrift C kom det frem at bedriften er medlem av et større nettverk av oppdrettsselskaper, som vi i analysen har valgt å kalle nettverk Y. Nettverket

fremforhandler fôravtaler og andre leverandøravtaler for sine medlemmer. Det er organisert som et aksjeselskap, og har faste ansatte som står for den daglige driften. Nettverk Y er et forholdsvis stort nettverk av små familieeide oppdrettsselskaper, og har 46 medlemsbedrifter som er aksjonærer i nettverket.

Hovedkontoret til nettverk Y er lokalisert i Bergen og fungerer som bindeledd og servicekontor for eierne (medlemsbedriftene). Nettverket inngår felles avtaler, men fremhever at de opprettholder prinsippene om valgfrihet i samarbeidet. Slik oppnår medlemmene både stordriftsfordeler som styrker oppdrettsbedriftene i konkurransen med de store aktørene i bransjen, samtidig som de har individuell tilpasningsevne. Nettverket som helhet, og bedrift Cs tilknytning til dette, illustreres i figur 5.



**FIGUR 6: NETTVERK Y**

## 4.2 PARTNERVALG OG RELASJONER

Det følgende delkapittelet vil benytte allianse- og nettverksteori om partnerbidrag og relasjoner mellom partene i et samarbeid for å vurdere hvordan allianse X og nettverk Y er kommet i stand, og hvordan relasjonene mellom de involverte aktørene er. Vi vil, i analysen, vise hvordan de personlige relasjonene mellom like samarbeidsbedrifter kan legge til rette for mange forskjellige samarbeidsområder i en allianse, særlig i en spesiell konkurransesituasjon som i oppdrettsnæringen. Videre vil vi illustrere hvordan nettverkets overordnede stordriftsfokus bidrar til å gi medlemsbedriftene stordriftsfordeler de ikke ville hatt utenom nettverket og i tillegg se nærmere på medlemsbedriftenes selvstendighet.

Muligheten til å utnytte flere bedrifters sterke sider og dermed ha en større sjanse for å lykkes, er i henhold til Das & Tengs teori (2000) en av fordelene som følger av et tett samarbeid med andre bedrifter. Siden resultateffektene av samarbeidet vil være påvirket av de ressurser og kompetanse partene innehar, vil det være avgjørende hvilke partnere en bedrift inngår en allianse med.

Bedriftene i et nettverk slår seg sammen for å oppnå en samlet styrke som gir fordeler som bedriftene neppe ville fått hver for seg. Nettverket bør i henhold til allianseteorien i Haugland (2007), bestå av relativt like bedrifter med målsetning om å realisere skalaeffekter for samarbeidspartnerne.

#### 4.2.1 ALLIANSE X

##### *PARTNERBIDRAG OG KONKURRANSESITUASJON I MARKEDET*

Bedriftene i allianse X er av omtrent samme størrelse, både med hensyn på antall ansatte og omsetning, og alle driver i oppdrettsnæringen. Partene har også relativt like og sammenlignbare ressurser og kompetanse, og samarbeidet er slik tuftet på ressurslikhet - som, etter teorien, hovedsakelig vil gi skalaeffekter for de involverte aktørene.

Allianse X er et horisontalt samarbeid mellom bedrifter som i utgangspunktet er konkurrenter i markedet. Dette mener vi imidlertid er en sannhet med modifikasjoner, fordi det fremkommer i våre intervjuer at partene i alliansen ikke ser på hverandre som konkurrenter. Aktørene anser markedet for oppdrettslaks som et marked hvor alle tilbyderne får solgt det de produserer, slik daglig leder i bedrift A sier:

*”Det er et godt marked.”*

Dette mener vi gjør konkurransesituasjonen i bransjen ganske spesiell, ettersom markedet ikke er mettet og er mottakelig for større produksjon og større salg av oppdrettslaks. Daglig leder i bedrift B forteller om et stort potensiale for å selge mer laks enn i dag:

*”Vi skulle ønske vi hadde tredobbelt så mye å selge, og enda mer!”*

Etter å ha intervjuet flere bedrifter i næringen, ser vi at det er en klar oppfatning blant oppdrettsbedriftene at de ikke behøver å konkurrere med hverandre, men at det er plass til alle i næringen. Ressurslikheten blant bedriftene i samarbeidet utnytter de til egen fordel og de ser ikke på likheten som en konkurransedrivende faktor. I henhold til økonomisk teori om begrenset tilbud og høy etterspørsel, vil konkurransen mellom aktørene være begrenset så lenge tilbyderne ikke klarer å mette markedet. Dette kan illustreres av bedrift Bs daglige leders utsagn om hvordan de ser på konkurranseforholdet i bransjen:

*”Det er ikke slik at vi konkurrerer med hverandre. Vi selger laks, ja, det samme produktet, men vi klarer ikke produsere det som trengs. Hadde det vært gressklippere eller sko, hadde det nok vært verre!”*

Vi mener at uttalelsen til daglig leder i bedrift B også illustrerer hvordan klimaet mellom bedriftene er, og at de tydelig ser på hverandre som likeverdige. I utgangspunktet er alliansen et samarbeid mellom konkurrenter, da de opererer i det samme markedet og produserer like produkter. Til tross for dette anser ikke bedriftene selv hverandre som direkte konkurrenter. Slik vi ser det er en essensiell del av dette at samarbeidet dreier seg rundt aktiviteter tilknyttet produksjonen av laksen, og at bedriftene fortsatt selger laksen hver for seg.

Laksesalget i oppdrettsnæringen er organisert som en slags auksjon mellom oppdrettsbedriftene og ulike eksportører i Norge, som har løyver til å selge fisken videre ut i verden. Forhandlingene skjer én gang i uken på telefon direkte mellom oppdrettsbedriften og eksportørene. Etter at oppdrettsbedriften har forhandlet med de ulike eksportørene og kommet frem til et kvantum og en pris den er villig til å selge for, inngås avtalen om neste ukes salg direkte mellom partene. Den enkelte bedrift forhandler og selger helt uavhengig av hvordan de andre gjør det og uten å vite hvilken fortjeneste de andre bedriftene i bransjen sitter igjen med etter salget. Daglig leder i bedrift A forklarer:

*”Vi selger fisken hver fredag. Da selger vi for neste uke. Det gjør vi hele året.”*

En annen viktig årsak til det lite konkurransepregede og umettede laksemarkedet, er trolig laksens helårlige produksjon og salg. Laksen har ikke sesongbetont etterspørsel og er heller ikke et produkt som avhenger av spesielle faktorer. Folk spiser laks året rundt. Dermed er det aldri opphold i produksjonen eller sesongsvingninger som begrenser tilgangen - laksesalget er tilnærmet kontinuerlig, slik daglig leder i bedrift B uttrykker det:

*”Det som er spesielt med laksen er at den går hver dag, hele året – sommer som vinter.”*

#### *SAMARBEIDETS STRATEGISKE BETYDNING*

Ved vurdering av hvem man ønsker å inngå en allianse med, er det viktig å ta stilling til samarbeidets strategiske betydning, ikke bare for en selv, men også for motparten. Det er særlig viktig at en bedrift ikke blir overlegen de andre, og at alliansen dermed kommer i ubalanse (Haugland, 2007). Vi forstår, ut fra det de daglige lederne i bedriftene i allianse X forteller, at de begge ser på samarbeidet som en viktig utvidelse av bedriftens omfang på utvalgte områder. Likevel presiserer intervjuobjektene at det er viktig at bedriftene hovedsakelig er selvstendige aktører som ikke er *avhengig* av andre enn seg selv. De har dermed samme syn på alliansen og har også det vi anser som forenlige mål og like intensjoner for samarbeidet. Daglig leder i bedrift B forteller hvorfor samarbeidet er kommet i stand og hva som er målet med alliansen:

*”Alle har fordeler da, og alle kan drive selvstendig som små bedrifter.”*

Bedriftene i allianse X er forholdsvis like i størrelse, og det kommer frem i våre intervjuer at de også ser på hverandre som likeverdige parter i samarbeidet. Likeverdet, for de enkelte bedriftene i samarbeidet, tydeliggjøres av flere uttalelser fra intervjuobjektene i begge bedriftene, og ønsket om å samarbeide for å gjøre hverandre gode og hjelpe hverandre, trekkes frem. Dette kan illustreres med en uttalelse fra daglig leder i bedrift B:

*”Vi definerer oss i samme kategori, som små bedrifter, og vi konkurrerer ikke med for eksempel A – vi slakter laksen for dem! [...] Vi tilbyr heller hverandre tjenester.”*

I eksempelet om lakseslaktingen viser riktignok bedrift B til en tjeneste som bedrift A kjøper av dem, og ikke til en aktivitet de gjør for hverandre på ”dugnad”. Likevel kan det tette samarbeidet mellom bedrift A og B tilskrives noe av grunnen til at bedrift A velger å gjøre denne jobben i slakteriet til bedrift B, og at de ikke kjøper denne tjenesten hos andre aktører. Eksempelet viser litt av omfanget av alliansesamarbeidet - ikke alle deler av samarbeidet handler om at partene gjør hverandre tjenester og utveksler erfaringer, men grunnstammen i alliansen er de nære relasjonene og tilliten mellom partene.

Aktørene i våre intervjuer uttrykker ønsket kontroll- og beslutningsmyndighet som svært viktig ved valg av samarbeidspartnere og allianseform. Intervjuobjektene trekker også frem at de ikke nødvendigvis ønsker å ta alle beslutningene selv, men at de ønsker å være delaktige i avgjørelser som direkte og indirekte påvirker driften i deres selskaper. Like viktig har det vært at balansen mellom samarbeidspartnerne skal være god. Vi ser ønsket om beslutningsmyndighet som en bakenforliggende årsak til at de ikke ønsker å være en del av et større nettverk, men heller vil samarbeide tett med noen få bedrifter i sin egen størrelsesorden.

#### *RELASJONEN MELLOM PARTENE*

Bakteppet for alle de individuelle transaksjonene og ressursdelingen som omfattes av samarbeidet, er forholdet mellom samarbeidspartene. Fordi koordinering av handlinger og aktiviteter i samarbeidsbedriftene er en forutsetning for allianser (Haugland, 2007), er det viktig at de personlige relasjonene er gode i samarbeid og at det er god personkjemi mellom partene. I våre intervjuer med bedriftene i den strategiske alliansen X, kommer det tydelig frem at forholdet mellom partene er svært godt, og at dette er viktig for begge bedriftene. De ønsker å ha et nært og godt forhold til hverandre og sammen utnytte både materielle og immaterielle ressurser i alliansen. De daglige lederne i begge bedriftene trakk i intervjuene frem de personlige



relasjonene mellom dem, og at de bruker hverandre både sosialt og faglig. Daglig leder i bedrift A forteller:

*”Det er viktig å ha en god omgangskrets. Både sosialt er det viktig, og for å kunne tilegne seg ting fra hverandre.”*

Denne innstillingen til de nære relasjonene mellom partene, med fokus på det felles utbyttet begge partene får av samarbeidet, bekreftes også av daglig leder i bedrift B som uttaler følgende om samarbeidsrelasjonene:

*”Vi har et veldig nært forhold. [...] Vi hjelper hverandre. Det synes jeg er kjempefint.”*

Vi vil hevde at det er en overordnet holdning blant bedriftene i allianse X om at forholdet mellom partene i seg selv, er svært viktig. Samarbeidet strekker seg mye lenger enn de individuelle transaksjonene bedriftene sammen er involverte i, og er grunnlagt på et bredt spekter av normer som har blitt utviklet i løpet av samarbeidsforholdet. De bruker hverandre som diskusjonspartnere og inngår større kontrakter og avtaler med tredjeparter sammen fordi dette medfører at alle kommer bedre ut av det. At samarbeidet er allsidig og ikke begrenset til et spesielt område, illustreres godt ved et sitat fra daglig leder i bedrift A, som sier følgende om hva samarbeidet omfatter:

*”Vi kan samarbeide om så mangt, og egentlig hva vi finner for godt. [...] Det kan være hva som helst. Det kan være fra små filleting til å hjelpe hverandre i praktiske arbeidsoperasjoner.”*

Den nære relasjonen som grunnlag for alt samarbeid mellom partene, er basert på en uskrevet relasjonskontrakt. Den strategiske alliansen er inngått og utviklet med en ubestemt tidsramme, med forventning og antakelse om at samarbeidet skal være langvarig. Allianse X har også høy kompleksitet, ettersom den omfatter mange driftsområder og ulike typer samarbeid. Oppgaver med høy kompleksitet gjør det etter teorien vanskeligere å fastlegge detaljerte retningslinjer for samarbeidet. Avtalen er derfor per definisjon en ufullstendig og implisitt kontrakt, fordi den er en langsiktig

avtale uten fastsatte rammer og bestemmelser for hvordan eventuelle problemer og konflikter skal håndteres. Etter hvert som situasjoner oppstår blir partene enige om løsninger og vinklinger på samarbeidet. På spørsmål om hvilke formelle bindinger som finnes mellom partene i alliansen svarer intervjuobjektet i bedrift B kontant:

*”Ingenting!”*

Slik vi ser det, er alliansen tuftet på personlige relasjoner mellom partene og en felles forståelse for hvordan de ønsker at samarbeidet skal være, med fokus på selvstendighet og fordelaktige samarbeid. Denne tillitsbaserte relasjonen er essensiell for bedriftene og blir også av de involverte bedriftene sett på som en årsak til at samarbeidet har vært, og er, vellykket. Bedrift Bs daglige leder følger opp uttalelsen om at det ikke er noen formelle bindinger eller avtalefestede forhold i samarbeidet med å si:

*”Men det er kanskje derfor samarbeidet har fungert såpass bra som det har gjort.”*

Den strategiske alliansen har altså ingen kontrakt som regulerer partene, og bedriftene selv omtaler samarbeidet som en ”gruppe”. Daglig leder i bedrift A forklarer:

*”[X]-Gruppen, som vi kan kalle den for, består av oss, bedrift B, bedrift D og bedrift E.”*

Det uformelle begrepet, ”gruppe”, er slik vi forstår det, et uttrykk som benyttes for å understreke den løse bindingen mellom partene, samt bedriftenes egen selvstendighet og mulighet til å eventuelt gå ut av samarbeidet dersom de skulle ønske det.

Når partene i alliansen derimot inngår mer transaksjonsspesifikke avtaler, som ved felles innkjøp av innsatsfaktorer, er kontraktene av en betydelig mer konkret art. Likevel er det ikke faste rammer for *hvordan* disse avtalene skal inngås, og heller ingen spesifikke tidspunkter som avtalene inngås på. Alle avtalene som bedriftene i alliansen sammen inngår med en tredjepart, bygger på det uformelle og nære forholdet mellom alliansebedriftene. De blir bare enige om å møtes for å drøfte og

diskutere nye avtaler. Det relasjonsbaserte overordnede samarbeidet, samt de mer konkrete avtalene på noen områder, presiseres av daglig leder i bedrift A med uttalelsen:

*”Det er ikke noe avtalefestet. Inngår vi en avtale sammen, så forholder vi oss til den. Men det er ikke slik at når den avtalen går ut, så har vi forpliktet oss utover den.”*

Et slikt relasjonsbasert samarbeid må ifølge Haugland (2007) være basert på tillit og et positivt samarbeidsklima. Partene må være villige til å gi og ta allerede fra starten av samarbeidet, og det er viktig at normer som solidaritet utvikles på et tidlig tidspunkt, for å unngå at en eller flere av partene forsøker å oppnå kortsiktige gevinster ved å bryte samarbeidet. Solidaritet innebærer at partene har et lengre tidsperspektiv på samarbeidet og derfor ønsker å bevare relasjonen i seg selv. Dette viser partene i allianse X blant annet ved at de har hatt dette samarbeidet over mange år, og intervjuobjektene trekker ved flere anledninger frem viktigheten av gjensidighet - at alle partene opplever en rettferdig gevinstfordeling av samarbeidet.

#### 4.2.2 NETTVERK Y

##### *PARTNERBIDRAG OG KONKURRANSESITUASJON I MARKEDET*

Bedrift C er medlem av nettverk Y, som består av 46 oppdrettsselskaper som alle er familieeide. Bedriftene omtales på nettverkets hjemmeside med betegnelsen små bedrifter, og vi vil i den videre analysen derfor gå ut fra at bedriftene er av omtrent samme størrelse. Vi antar at partene har relativt like og sammenlignbare ressurser og kompetanse i kraft av å være i samme næring, selv om nettverket omfatter bedrifter innenfor både oppdrett av laks og ørret, og smoltproduksjon.

Nettverk Y er et industrinettverk med bedrifter som samarbeider horisontalt, og partene er dermed etter økonomisk teori konkurrenter. I likhet med bedriftene i allianse X, deler ikke daglig leder i bedrift C denne oppfatningen av konkurransesituasjonen i næringen. Intervjuobjektet i bedrift C forteller at bedriftene i oppdrettsnæringen ikke ser på hverandre som konkurrenter, og at det er plass til alle slik produksjonen og salget er i dag. Det umettede markedet for oppdrettslaks vil,

etter vår mening, kunne påvirke aktørenes innstilling til de andre oppdrettsselskapene og dempe konkurransen mellom de ulike bedriftene. På spørsmål om all fisken de produserer blir solgt, svarer daglig leder i bedrift C resolutt:

*”Ja, de kjøper alt!”*

Daglig leder i bedrift C er, som bedriftene i allianse X, klar på at de ikke opplever sterk konkurranse blant aktørene i oppdrettsnæringen. Da vi fortalte at våre tidligere intervjuobjekter ikke ser på hverandre som konkurrenter i markedet, var daglig leder i bedrift C helt enig i vurderingen og uttalte:

*”Ja, der er vi ganske like.”*

Det kommer tydelig frem i intervjuet at bedrift C ikke anser samarbeidsbedriftene i nettverk Y som direkte konkurrenter, til tross for at nettverket i hovedsak er et samarbeid mellom bedrifter som produserer like produkter og opererer i samme marked. Også her tyder mye på at en viktig årsak til den oppfattede lave konkurransen mellom de samarbeidende aktørene, er at det er produksjonsaktiviteter som er tilknyttet nettverket, og ikke salgsaktiviteter.

I store samarbeidsnettverk, som i nettverk Y, vil det som bedriftene tilbyr utover det de har i egen bedrift, hovedsakelig være goder som størrelsen av nettverket medfører - det vil si de samlede ressursene i bedriftene i nettverket. Vi vil hevde at nettverk Y er bygget på medlemsbedriftenes ressurslikhet - som etter teorien vil gi skalaeffekter for de involverte aktørene. Ettersom nettverket er relativt stort, vil utbyttet for medlemmene særlig være stordriftsfordeler og økt markedsrett i relasjon til innkjøp og leverandører.

Da nettverk Y er organisert som et eget aksjeselskap, vil det medføre kostnader tilknyttet opprettelse og drift av nettverket for medlemsbedriftene som aksjonærer. I tillegg vil bedrifter, ved å delta i slike nettverk, gi fra seg beslutningsmyndighet og dermed også egen selvstendighet fordi de overlater forhandlingene av avtaler til ledelsen på hovedkontoret til nettverket. I nettverk Y vil dette innebære at administrasjonen utnytter nettverkets totale størrelse til å inngå fordelaktige avtaler

for medlemmene, men medlemsbedriftene er ikke aktivt med i verken forhandlinger eller avgjørelser rundt avtalene. Bedriftene i nettverket anser fordelene som så store i nettverket, at de er villige til å dele på kostnadene ved driften av nettverket og samtidig oppgi noe av egen selvstendighet.

#### *SAMARBEIDETS STRATEGISKE BETYDNING*

Det er svært viktig at det ikke blir ubalanse i et samarbeid, eksempelvis ved at en av nettverkspartene er overlegen de andre. Alle de 46 aksjonærene i nettverk Y har like eierandeler og lik bestemmelsesrett i nettverkets administrerende aksjeselskap, og vi vil derfor anse alle bedriftene som likeverdige parter i nettverket. Siden nettverk Y er et aksjeselskap, er det svært rigide regler som regulerer hvem som har beslutningsmyndighet, noe som gjør det vanskelig for partene å kunne endre dette uten en omfattende prosess. Ettersom bedriftene i nettverk Y har en svært formalisert regulering av/inndeling av andeler i nettverket, ser vi det som sannsynlig at samarbeidet er like viktig for alle medlemsbedriftene.

Et viktig fundament for nettverk Y er at det er tuftet på frivillighet. Det er ingen av bedriftene som er tvunget til å gjennomføre innkjøp eller andre handlinger gjennom nettverket, og alle medlemmene er selvstendige bedrifter selv om de er medlemmer av nettverk Y. Deltakelsen i nettverk Y gir store kostnadsbesparelser ved at nettverket får stordriftsfordeler når de inngår avtaler på vegne av medlemsbedriftene, og er derfor svært viktig for bedrift C. Vi fikk forståelsen av at dette synet på nettverket var sammenfallende for de andre aktørene i nettverk Y. Alle er små, familieeide bedrifter og har følgelig de samme alternativene som bedrift C - å være en del av nettverket, eller være alene om alt.

Medlemsbedriftene i nettverk Y har etter vår mening de samme intensjonene og forenlige mål for samarbeidet - de ønsker å oppnå stordriftsfordeler hovedsakelig i form av innkjøpsbesparelser. Daglig leder i bedrift C uttaler følgende om hvorfor hans bedrift er medlem i nettverk Y:

*”Her får vi innkjøpsfordeler, stordriftsfordeler som de store aktørene har. Nettverk Y er ganske stort, [med bedrifter] fra Finnmark til Lindesnes som er medlemmer, og da har du noe du skal ha sagt.”*

Det kommer i intervjuet frem at bedrift C ikke samarbeider tett med andre aktører i oppdrettsnæringen, og slik vi tolker det, er dette heller ikke noe bedriften ønsker å gjøre i utstrakt grad. Under intervjuet blir det likevel klart at også bedriftene i nærområdet til bedrift C, bruker hverandre og samarbeider om enkelte problemer eller enkelte områder. Det er et godt klima mellom bedriftene i området, både de store og de små, men det er ikke et organisert og omfattende samarbeid mellom disse aktørene. Daglig leder i bedrift C forteller om klimaet mellom de ulike bedriftene i nærområdet:

*”Det er fint. Helt topp. Det er topp mellom oss små og det er topp mellom oss og de store. Det går helt fint.”*

De små bedriftene, i nærområdet til bedrift C, er hovedsakelig selvstendige bedrifter, som bedrift C slår seg sammen med slik at de hjelper hverandre på ad hoc-basis, dersom det gagnar de enkelte å samarbeide om et problem. Et eksempel på dette er hvis havområdet blir angrepet av laksesykdommer eller lignende, hvor de alle er tjent med å samarbeide om å bekjempe det. I tillegg er alle de små bedriftene i området der bedrift C er lokalisert, medlemmer i nettverk Y. Daglig leder i bedrift C forklarer:

*”Vi samarbeider om avlusing og hjelper hverandre på større ting, med båter og sånt, når vi skal til med det. Også er vi medlem i samme [nettverk Y].”*

At bedriftene er medlemmer i nettverk Y, gjør at de allerede har et forhold til hverandre og en felles arena de møtes på, noe som vi vil hevde senker terskelen for å samarbeide om problematiske områder i den daglige driften. Likevel er disse samarbeidene ikke i nærheten av å være like nære og gjensidige som i allianse X, og er først og fremst et samarbeid som tas opp for å enklere ta hånd om problemer som bedriftene opplever individuelt.

### *RELASJONEN MELLOM PARTENE*

Forholdet mellom partene er fundamentet i ethvert samarbeid. For partene i et større nettverk vil relasjonen mellom medlemsbedriftene være svakere enn forholdet mellom partene i en strategisk allianse (Granovetter, 1973). I et nettverk er det som regel mange flere involverte bedrifter, noe som gjør det vanskeligere å stole "blindt" på hverandre og basere relasjonene kun på tillit mellom partene. Selv om oppdrettsbransjen i Norge består av relativt få aktører, er det ikke enkelt å kjenne alle bedriftene like godt, og det blir følgelig mye større distanse mellom nettverksbedriftene enn i en tettere allianse. Et annet poeng i forbindelse med nettverk Y, er at medlemsbedriftene i nettverket er lokalisert langs hele Norskekysten, ikke sentrert i et område eller distrikt slik bedriftene i den strategiske alliansen X er. Det vil derfor være naturlig at relasjonen mellom de deltakende bedriftene ikke er like nært og tett i nettverk Y, som det er i allianse X.

Forholdet mellom medlemsbedriftene i nettverk Y er fastsatt og forhåndsbestemt allerede fra bedriftene blir med i nettverket. Relasjonene og påvirkningskraften til den enkelte bedrift er svært formalisert, spesielt siden nettverket er organisert som et aksjeselskap. Organiseringen krever formelle bindinger mellom partene, og det vil derfor ikke være tilstrekkelig å basere samarbeidet på relasjonskontrakter.

Interne kontrakter regulerer forholdet mellom partene i et samarbeid ved å benytte administrative prosedyrer, kontroll og beslutningsmyndighet (Haugland, 2007). Relasjonene i slike kontrakter er formelle, og vi vil hevde at det er en internkontrakt som regulerer forholdet mellom partene i nettverk Y. Partene i slike kontrakter oppretter etter teorien et administrativt apparat som bestemmer handlingene til samarbeidspartnerne. Slik vi forstår det etter intervjuet med bedrift C og annen informasjonsinnhenting om nettverk Ys organisering, vil vi hevde at ledelsen i aksjeselskapet nettverk Y utgjør dette administrative apparatet.

To essensielle styringsredskaper i interne kontrakter er sentralisering av beslutningsmyndighet og formalisering. Slik vi ser det, har den sentrale administrasjonen i nettverk Y blitt tildelt beslutningsmyndighet til å inngå avtaler på vegne av medlemsbedriftene, i kraft av sin stilling. Bedriftenes tilknytning til nettverket handler i hovedsak om å utnytte nettverkets størrelse, og ikke så mye om å

utveksle kunnskap og lignende. Bedriftene slipper å fremforhandle avtaler selv, ettersom dette gjøres sentralt. De behøver ikke bruke mye tid og ressurser på avtaleinngåelser og kontraktsutforming, som det ville vært nødvendig dersom de var medlemmer i en strategisk allianse.

Kontrollmekanismen i slike samarbeid er autoritetsstyring. Siden bedriftene selv forhandler frem leverandøravtalene sine, frigir dette tid og ressurser internt i medlemsbedriftene. Vi ser denne ansvarsfordelingen mellom den enkelte bedrift og administrasjonen i nettverket, som svært fornuftig. Fordelen med nettverkets størrelse poengteres av daglig leder i bedrift Cs utsagn:

*”Da har du noe du skal ha sagt.”*

En annen fordel ved autoritetsstyring er rutiner som effektiviserer koordineringen mellom bedriftene. Dette mener vi absolutt er tilfelle i nettverk Y, hvor den sentrale ledelsen vil stå for koordineringen mellom medlemsbedriftene. Samarbeidsaktivitetene som er innlemmet i nettverk Y er enkle å strukturere og har et stabilt aktivitetsmønster. Nye avtaler og fellesløsninger inngås når gamle avtaler er utgått eller oppfylt, eller når nettverket eventuelt mener det kan fremforhandle bedre avtaler enn i dag. Autoritetsstyring vil dermed være både hensiktsmessig og effektivt i nettverket.

#### 4.2.3 KOMPARATIV ANALYSE

Vi vil i det følgende analysere våre funn i allianse X og nettverk Y, og sammenlikne våre slutninger med den presenterte samarbeidsteorien. Under diskuterer vi våre funn i forhold til teori om partnervalg og relasjoner i samarbeid. Vi vil forsøke å belyse og diskutere separate funn fra de to samarbeidsformene, med formål om å øke innsikten rundt samarbeidets mulige påvirkning på bedrifters lønnsomhet i relasjon til deres økonomiske vekst.

Haugland (2007) påpeker at partnerne i vellykkede samarbeid, gjerne kan bidra med like ressurser og kompetanse, noe også våre funn støtter. Allianse X og nettverk Y er begge samarbeid sammensatt av små, selvstendige oppdrettsbedrifter. Begge



bedriftene driver med et lokalt fokus og hjørnesteinsbedrifter i sine lokalsamfunn. Bedriftene utnytter det faktum at de er like og har mye kompetanse på de samme områdene til å gjøre hverandre bedre - ved å dele ressurser og kunnskap. Daglig leder i bedrift A uttrykker viktigheten av å være en del av et samarbeid med uttalelsen:

*”Det er det det handler litt om - man må ikke tro at man kan så mye bedre enn alle andre til enhver tid. Å sitte alene, man kan jo være flink, det trenger ikke stå på det heller, men du må få hodet opp av sanden og se hva som skjer rundt deg! Man taper mye hvis man ikke har kontakt med omverdenen. [...] Du kan ha tjent penger, men du kan ha gått glipp av mye også.”*

Bedriftenes samlede ressurser og kompetanse avgjør hvilke resultater partene vil kunne realisere gjennom samarbeidet. Med like ressurser og lik kompetanse blant samarbeidspartnerne, er målsetningen ofte stordriftsfordeler og større markedsandeler for de involverte bedriftene (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Vi tror at bakgrunnen for at begge de analyserte samarbeidene ble opprettet, var ønsket om å oppnå stordriftsfordeler. Vår analyse viser imidlertid at de bedriftene som ønsker det, også får andre utbytter av samarbeidet.

Gjennom intervjuene kommer det frem at alle bedriftene i vår studie har samme syn på markedet og konkurransesituasjonen – alle aktørene får solgt det de produserer. I hovedsak oppfatter bedriftene derfor ikke markedet som kompetitivt, og konkurrerer heller ikke med hverandre. Bedriftene i allianse X og bedrift C trekker frem at i den grad de opplever noen konkurransesituasjon i markedet, er det for å konkurrere med de store aktørene i næringen. Inntrykket vi får er at de store selskapene oppfattes som en større trussel enn de likeverdige, små selskapene. Som det fremkommer i analysen over er bedriftene opptatt av at de skal stå sammen, og at det derfor er viktig å være en del av et samarbeid. Dette oppfatter vi som noe av årsaken til at alle bedriftene vi har snakket med, har vært svært opptatt av å få stordriftsfordeler ved å slå seg sammen med andre. For at de mindre selskapene skal kunne konkurrere med de store aktørene, er de avhengige av konkurransedyktige innkjøpsavtaler. Disse avtalene er de for små til å fremforhandle hver for seg, noe som krever at de samarbeider med hverandre. Størrelsen til de store aktørene krever at de mindre oppdretterne må

samarbeide for å få innkjøpsvolumer og -avtaler som tilsvarer de avtalene de store får, og slik kunne konkurrere med disse aktørene.

Samarbeidene, både i allianse X og nettverk Y, dreier seg utelukkende om innsatsfaktorer og det som skjer på produksjonssiden. Ingen av bedriftene bruker samarbeidsorganiseringene ved salg av laks. Dette virker som en bevisst valgt strategi, og vi mener dette kommer av konkurransesituasjonen, slik bedriftene selv oppfatter denne. Analysen vår viser at bedriftene ikke ser det som hensiktsmessig å samarbeide om salget – laksen vil bli solgt uansett.

Et annet viktig moment, når det kommer til relasjonene innad i grupperingene, er at de er åpne for samarbeid som går utenfor de allerede etablerte samarbeidene. Som bedriftene i allianse X fint illustrerer, er det ikke problematisk for bedriftene å være involvert i flere samarbeid på samme tid - begge casebedriftene i allianse X er samtidig partnere i andre strategiske allianser. Bedrift B har, som illustrert under presentasjonen av samarbeidscasene, et tett samarbeid og til og med samdrift med en annen bedrift. På grunn av at disse bedriftene har ren samdrift, hvor de deler inntekter og kostnader likt, er bedrift B faktisk tettere tilknyttet bedrift D enn alliansen vi har sett på i denne studien. I analysen har vi sett at også bedrift C, i nettverk Y, er involvert i andre, mindre samarbeid utover nettverket, blant annet ved samarbeid om lokal avlusning. Dette anser vi som gode eksempler på at en bedrift som er involvert i ett vellykket samarbeid, vil være mer åpen for andre samarbeid - ettersom den allerede har sett noen av gevinstene som kan oppnås ved samarbeid. Vi mener dette viser at samarbeid avler samarbeid.

Det fremheves i samarbeidsteorien at det er viktig å se på den strategiske betydningen av samarbeidet for alle partene (Haugland, 2007). For å unngå ubalanse i samarbeidets betydning for partene, er det vesentlig at partene verdsetter samarbeidet like høyt. Det kommer tydelig frem i analysen av både allianse X og nettverk Y, at partene er likeverdige i samarbeidene. Vi fremhever også at bedriftene ser hvor viktig samarbeidene er, for å drive konkurransedyktig i en presset næring med konkurrenter med store økonomiske muskler.

En viktig forutsetning for vellykkede samarbeid er i følge Brouthers, Brouthers & Wilkinson (1995) at alliansen eller nettverket må være basert på kompatible mål, og målsetningsvurdering er derfor svært viktig i forkant av samarbeidsinngåelsen. Vi ser i analysen at våre funn underbygger med denne teorien, og at de involverte bedriftene har forenlige målsetninger med deltakelsen i samarbeidene i begge casene. De ønsker å oppnå de samme fordelene - enten det er rene økonomiske fordeler eller andre utbytteeffekter i tillegg.

Siden en bedrifts samarbeidspartnere vil påvirke utbyttet og utfallet av samarbeidet, vil et uhensiktsmessig valg av alliansepartner kunne være enda mer utfordrende enn å drive som en enkelt bedrift (Brouthers, Brouthers, & Wilkinson, 1995). Bedriftene i de to samarbeidsformene vi har sett på i denne studien, samarbeider med bedrifter som er lik deres egen, både med hensyn på størrelse og kjernekompetanse. I allianse X er også lokaliseringen et viktig element. Vi vil trekke frem at en mulig bakenforliggende årsak til valget av alliansepartner i allianse X, derfor kan være idealisme og et ønske om å opprettholde lokalsamfunnene i utkant-Norge. Det kommer frem under intervjuene med de daglige lederne i både bedrift A og B, at de begge har et stort fokus på å opprettholde lokal aktivitet og støtte små, selvstendige selskaper. De har heller ikke som mål, eller ser for seg, at de i nær fremtid vil selge seg ut av selskapet. Den følgende uttalelsen fra daglig leder i bedrift B illustrerer stoltheten bedriften har lagt i å fortsatt drive lokalt og selvstendig:

*”[Området hvor bedriftene er lokalisert] er ganske unik når det gjelder å være selvstendig [...] og ikke ha solgt til de store.”*

Vi vil mener derfor at lokaliseringen i små kommuner og ytre, grisgrendte strøk, synes å være en bakenforliggende årsak til valget av samarbeidspartner. Partene i allianse X ønsker å holde kystsamfunnet i hevd, og lokalt drevet. Daglig leder i bedrift A trekker i intervjuet frem kystsamfunnet og bidraget som de selvstendige oppdrettsbedriftene gir til lokalsamfunnene:

*”Vi er flere små- og mellomstore bedrifter. Jeg liker å si at vi skaper velfungerende kystsamfunn på vår måte. Alternativet vil jo være å sende fisken bort herfra. Det er med på å opprettholde bosetningen.”*

Samarbeidenes organisering er tydelig forskjellig i allianse X og nettverk Y og utgjør den største og klareste forskjellen mellom de to samarbeidstypene. Allianse X bygger hele samarbeidet på relasjonskontrakter, og har ingen formalisert nedtegnelse av samarbeidet. Dette skiller seg klart fra nettverk Y, der selve tilhørigheten og deltakelsen er sterkt formalisert gjennom aksjeposter og internkontrakter. Alliansen baseres på tillit og et gjensidig ønske om å hjelpe samarbeidspartnerne sine, samtidig som det er viktig for partene å ha innflytelse og beslutningsmyndighet i alle avgjørelser som vedrører sin bedrift. Nettverk Y, på den andre siden, er kontrollert av strenge ytre rammer i form av et aksjeselskap hvor en egen administrasjon forhandler avtaler og kontrakter for nettverksmedlemmene.

Et interessant element ved samarbeidsformene er at graden av formalisering og frivillighet endrer seg og ”snur” ved inngåelse av konkrete avtaler med tredjeparter. Allianse X får en klart mer formalisert organisering, der alle partene er bundet til den gitte kontrakten. I nettverk Y skjer det motsatte – ved konkrete leverandøravtaler står den enkelte bedrift fritt til å bruke den gitte avtalen. Vi mener dette skillet er svært viktig, og viser styrker og svakheter ved de ulike organiseringsformene. Bedriftene i allianse X vet at de til enhver tid står fritt til å forhandle egne avtaler med tredjepart, men når det forhandles i fellesskap, vil bedriftene ikke kunne gå ut av den aktuelle avtalen. Der bedriftene i alliansen i utgangspunktet ikke har noen kostnader ved å være med, og slik står fritt til å bruke alliansen i de tilfeller de måtte ønske, vil de være helt avhengige av at de ulike bedriftene forholder seg til de fremforhandlede avtalene med tredjepart. Dersom de har inngått en fôravtale sammen må alle oppfylle sin andel av kontrakten - de må ta imot det bestilte volumet og betale den fastsatte prisen. Partnerne i nettverk Y, på den andre siden, sikres frihet gjennom at de kan velge om de ønsker å ta i bruk de avtalene som fremforhandles av nettverkets ledelse. Fordi bedriftene betaler for å være aksjonærer i nettverket og i det hele tatt ha mulighet til å benytte seg av fordelene i samarbeidet, vil de ha større insentiver til å forholde seg til nettverket i de fleste situasjoner. Ved fordelsavtaler med tredjeparter derimot, som fremforhandles av den sentrale administrasjonen på vegne av alle nettverksbedriftene, vil det være helt frivillig for bedriftene i nettverket hvorvidt de ønsker å benytte seg av avtalene.

Ser man formaliseringen i samarbeidene i sammenheng med Granovetters (1973) teori om sterke og svake bånd mellom bedrifter, blir det igjen klart at alliansen skiller seg fra nettverket. Analysen viser at de sterke båndene som oppstår som følge av bedriftenes nære relasjoner i allianse X, ikke er tilstede i samme grad i nettverk Y. Det nære, personlige forholdet mellom bedriftene i allianse X danner grunnlaget for et godt samarbeid på mange områder, og bidrar til å styrke bedriftenes lønnsomhet, kompetanse og markedsposisjon. Vi tror forskjellen i styrken på bindingene kommer av at bedriftene tilknyttet nettverk Y er svært geografisk spredt, og dermed ikke kan møtes like enkelt. I tillegg styres alt sentralt i nettverket, som gjør at bedriftene ikke er like avhengige av å ha nær kontakt med hverandre, slik bedriftene i allianse X er.

Den sentrale ledelsen i Y medfører, slik vi ser det, at deltakelse i nettverket er mer kostbart for den enkelte bedrift, enn det er for bedriftene i allianse X. Likevel vil nettverksbedriftene bruke mindre ressurser totalt sett, ved at avtalene fremforhandles sentralt, og uten at den enkelte bedrift er nødt til å bruke ressurser på dette. Allianse X er derimot tuftet på nære relasjoner og bekjentskap, og bedriftene betaler ingenting for å være en del av alliansen. De har således ingen direkte utgifter forbundet med dette, men vi mener at de bruker mer tid og andre ressurser enn finansielle på å opprettholde den nære tilknytningen til hverandre og på konkrete kontraktsforhandlinger. Slik vi tolker bedriftene i allianse X, blir neppe disse ikke-finansielle ressursene tatt hensyn til i avveiningen om å fortsette i alliansen eller gå inn i et nettverk. Dette er kanskje noe av grunnen til at bedriftene i allianse X ikke ønsker å gå inn i et større nettverk - fordi fordelene ikke veier opp for de økte direkte kostnadene et nettverkssamarbeid medfører, sammenlignet med situasjonen de har i dag.

Vi tror avveiningen mellom å bruke finansielle midler og andre ressurser er noe av årsaken til at de ulike bedriftene foretrekker forskjellige samarbeidsmåter. Det kan vanskelig sies at det ene er klart bedre enn det andre, og vi mener dette i stor grad vil bero på hva den enkelte bedrift ønsker å få ut av et eventuelt samarbeid.

### 4.3 STORDRIFTSFORDELER

Ved inngåelse av en samarbeidsrelasjon må bedriftene bli enig om hva samarbeidet skal omfatte, og følgelig hvilke områder de skal samarbeide om. Alliansens

samarbeidsområder legger i stor grad føringer for hvordan samarbeidet organiseres (Haugland, 2007). Som vi redegjorde for i utredningens teoridel, dannes allianser først og fremst fordi bedriftene ønsker å oppnå fordeler sammen, som de hver for seg ikke vil kunne oppnå. Transaksjonskostnadsteori har tradisjonelt sett vært én av forklaringene på hvorfor bedrifter velger å ta del i samarbeid med andre bedrifter. Kostnader forbundet med avtaleinngåelser kan ofte bli høye, og ved kompliserte og omfattende kontrakter kan kostnadene bli betydelige. Som en del av en strategisk allianse, vil medlemsbedriftene kunne redusere transaksjonskostnadene knyttet til handel med tredjeparter. På samme måte vil en bedrift gjennom et nettverk kunne minimere transaksjonskostnadene ved avtaleinngåelser.

I det følgende delkapittelet vil vi diskutere bakgrunnen for at de involverte bedriftene i allianse X og nettverk Y har valgt å samarbeide for å oppnå stordriftsfordeler. Vi vil først trekke frem transaksjonskostnadsteori som en bakenforliggende årsak til samarbeid, og deretter se på utviklingen av samarbeidet og de kontraktuelle forholdene mellom bedriftene.

#### 4.3.1 ALLIANSE X

Allianse X består av fire selvstendige oppdrettsbedrifter. Kontraktskostnadene i tilfeller der vi har flere avtaleparter på den ene siden av bordet, må antas å være lavere for den enkelte avtalepart enn i avtaler som bedrifter inngår individuelt med motpart. Ved å være flere bedrifter i forhandlingene med eksempelvis en bank eller en fôrprodusent, vil kostnadene knyttet til selve transaksjonen deles på alle bedriftene i alliansen, og derfor være lavere enn om bedriften alene måtte bære kostnaden ved kontraktsinngåelsen. Det er her viktig å påpeke at transaksjonskostnader er kostnadene som direkte er tilknyttet *transaksjonen*, og ikke kostnader ved tjenesten eller produktet som bytter eier. Selv om reduserte transaksjonskostnader kan ha vært en bakenforliggende årsak til inngåelsen av allianse X, kommer denne fordelen mer indirekte som følge av samarbeidet, og vi tror ikke disse kostnadsreduksjonene var hovedårsaken til at samarbeidet kom i stand.

### *FORHANDLINGSMAKT OG REDUSERTE KOSTNADER*

Som vi allerede har vært inne på, anser vi bedriftene i allianse X som like bedrifter i kraft av at de opererer i samme bransje og produserer det samme produktet. Hver for seg er de å anse som forholdsvis små bedrifter, men gjennom alliansedannelsen firedobles de i størrelse og besitter mellom 15 og 20 konsesjoner totalt. Bedrifter som innehar mange av de samme ressursene, vil ofte ha en målsetning om å oppnå stordriftsfordeler og større markedsandeler for alliansepartnerne (Haugland, 2007). Bedriftene i allianse X kjøper fôr sammen og oppnår slik stordriftsfordeler ved å ha felles forhandlinger med fôrprodusenter. Daglig leder i bedrift A forklarer:

*”Vi kjøper fôr sammen, så vi får en stordriftsfordel i forhold til det. [...] De stordriftsfordelene som de store påberoper seg, de har vi også!”*

Insentivet til å samarbeide om innkjøp ligger altså i det målet bedriftene ser at de kan oppnå ved å stå sammen – å redusere kostnader. Gjennom intervjuet ble det tydelig for oss at kostnadsreduksjoner gjennom oppnåelse av stordriftsfordeler var hovedgrunnen til at allianse X ble dannet. Bedriftene forhandler og gjør avtaler med tredjepart sammen, for å kunne oppnå like gunstige avtaler som de store aktørene har i markedet. Vi har, gjennom intervjuene, fått klarlagt at kostnader til fôr utgjør den største delen av produksjonskostnaden per kilogram laks og utgjør så mye som omtrent halvparten av kostnadene, slik at en lavere innkjøpspris følgelig vil påvirke bedriftsresultatene direkte. Stordriftsfordelene bedriftene oppnår, følger av felles innkjøpsordninger i alliansen. Som daglig leder i bedrift B uttaler:

*”Fôr, forsikring og bank er vi inne i som en gruppe.”*

Uttalelsen trekker frem ulike samarbeidsområder innad i alliansen hvor partene utnytter stordriftsfordelene de oppnår sammen. Alliansebedriftene forhandler sammen for å oppnå stordriftsfordeler og for å forbedre sin markedsposisjon overfor tredjeparter. Denne sammenslåingen av ressursene i bedriftene er et bevisst mål ved samarbeidet, noe som illustreres av daglig leder i bedrift B sitt utsagn om bakgrunnen for inngåelsen av alliansen:

*”[...] det var for å kunne utnytte litt mer stordriftsfordeler, sammenlignet med å være alene.”*

Bedriftene i allianse X har sett muligheten til å slå seg sammen og oppnå bedre avtaler med leverandører enn de kan på egen hånd og har grepet denne sjansen. At stordriftsfordeler er mulig å oppnå sammenfaller med teori om allianse- og nettverksdannelse blant ressurslike bedrifter. Spørsmålet er hvorvidt bedriftene egentlig får noen nevneverdig fordel av å samarbeide. Intervjuobjektene i både bedrift A og bedrift B trekker frem at de bevisst har valgt ikke å være en del av større nasjonale nettverk for oppdrettere, men heller valgt å danne en allianse med fire små bedrifter. Graden av økonomiske fordeler en bedrift kan oppnå avhenger av den relative markedsandelen bedriften har, noe som også vil være tilfelle i relasjon til allianser. Økonomisk teori vil derfor trekke i retning av at allianse X ikke vil kunne oppnå like store stordriftsfordeler og gode avtaler som større nettverk. Selv om bedriftene i allianse X er større sammen enn hver for seg, er de fortsatt relativt små sammenliknet med nettverkene i bransjen og store konsern som eksempelvis Marine Harvest. Til tross for dette oppfatter bedriftene selv at de ikke oppnår dårligere avtaler i alliansen, enn avtalene de som er medlemmer i større nettverk får. Daglig leder i bedrift B uttaler:

*”Vi kan jo gå inn i grupper, som NRS-gruppen, som også har fôrforhandlinger for mange små. Vi har hatt ”en halv fot inne” i det systemet med en bedrift, og føler litt på hvilke fôravtaler de klarer [å fremforhandle], og vi ligger ikke dårligere an - selv om mange tror at vi gjør det.”*

NRS (Norway Royal Salmon) er et større nettverk som forhandler innkjøpsavtaler på vegne av mange små oppdrettsselskaper, og vi vil her presisere at dette ikke er nettverk Y i analysen (Norway Royal Salmon ASA, 2014). Vi tolker uttalelsen fra bedrift B som at fokuset har vært, og er, å unngå å få vesentlig dårligere priser fra leverandørene enn det de større nettverkene fremforhandler. Videre mener vi uttalelsen kan vise til at alliansen har vært inne på tanken om å bli en del av et større nettverk av bedrifter. At alliansebedriftene likevel har valgt å stå utenfor slike nettverk, tyder på at de er fornøyde med situasjonen slik den er i dag, og ikke opplever at ”gresset er grønnere på den andre siden”.



## *INNKJØPSKONTRAKTER*

De mest håndfaste og regulerte samarbeidsområdene bedriftene i allianse X er involverte i, er i relasjon til leverandører. Vi mener at samarbeidet for å oppnå gode innkjøpsavtaler er det samarbeidsområdet i alliansen som bærer preg av å være det mest formaliserte. Innkjøpsavtalene knyttet til innsatsfaktorer, bank- og forsikringstjenester er formelle avtaler med tredjepart. Disse kontraktene er det nærmeste vi kommer det vi i teoridelen omtaler som fullstendige kontrakter. Vi tror allianse X har valgt å formalisere denne delen av samarbeidet fordi det er nødvendig. Ved transaksjoner med tredjepart, som ikke har samme grad av relasjonsbetinget tilhørighet til alliansen, må avtalene nedskrives og formaliseres. Det er også praktiske hensyn bak en slik avtaleformalisering, ved at eksempelvis ulike fôrmengder skal leveres til bedriftene i alliansen, eller at forsikringsavtalene ikke skal være like omfattende for alle partene i alliansen.

Kontrakter med leverandører er formaliserte og i stor grad markedskontrakter med tredjepart. De er gyldige i kontraktperioden, men partene har ingen forpliktelser verken før eller etter denne perioden. Vi mener at alliansepartnerne reduserer sine transaksjonskostnader ved å inngå disse kontraktene samlet, samtidig som de styrker sin forhandlingsmakt overfor tredjepart. Den totale ressursbruken til bedriftene i allianse X effektiviseres etter vår mening gjennom slik felles avtaleinngåelse. Bedrift Bs daglige leder forklarer hvordan leverandørkontrakter bestemmes:

*”Når vi forhandler fôr og slikt, er vi sammen flere firmaer. [...] Det vi bestemmer [sammen], den fôrleverandøren bruker vi.”*

Samarbeidspartnerne inngår altså avtaler om konkrete innkjøpsaktiviteter i form av markedskontrakter, - de er fullstendige og eksplisitte avtaler med regulert avtaleperiode. Da inngås avtaler som gjelder en spesifikk kontrakt direkte mellom partene i allianse X. Deretter inngår de sammen kontrakter med tredjepart. Daglig leder i bedrift A bekrefter formaliseringen av disse avtalene:

*”Inngår vi en avtale sammen, så forholder vi oss til den.”*

Innkjøpsavtalene omhandler ukompliserte oppgaver og aktiviteter som enkelt kan måles, og kontrakten avsluttes når forholdet til tredjepart er oppfylt. Dette kan være at fôret er betalt og mottatt, forsikringsavtalen fornyes eller opphører, eller at partene velger å endre eller skifte bankavtale. Som intervjuobjektet i bedrift B forteller om prosessen ved inngåelse av de mer formelle avtalene:

*”[...] Vi samles bare og blir enige i gruppen. Det er [styrelederen i én av alliansebedriftene] som sier det er tid for forhandlinger og kaller inn til møte, og så gjøres avtaler.”*

Denne uttalelsen underbygger det vi har fremhevet tidligere i analysen, at samarbeidet i allianse X er bygget på personlige relasjoner. Videre mener vi denne uttalelsen belyser det faktum at bedriftene jobber sammen mot et felles beste, særlig på bakgrunn av den løse tonen i uttalelsen – de samles og blir *enige*. Nettopp dette fokuset på enighet blant samarbeidspartnerne er viktig, og er noe som i stor grad ikke kan reguleres av formaliserte kontrakter, men må opparbeides over tid.

#### 4.3.2 NETTVERK Y

Dersom vi ser på nettverk Ys leverandøravtaler, og omfanget av disse, synes det klart å være til fordel for bedrift C å være medlem i nettverket. Vi antar at ressursene bedrift C bruker på å være en del av nettverk Y, er relativt mindre enn bedriften totalt sett ville brukt på å fremforhandle avtaler med hver enkelt leverandør på egen hånd. Vi antar videre at bedriftene som er medlemmer i nettverk Y, ser på denne kostnadsbesparelsen som forholdsvis stor sammenlignet med det de må betale for å være aksjonærer i aksjeselskapet. Nettverksbedriftene ser, etter vår mening, på mangfoldet i avtalene de kan benytte seg av gjennom nettverket som så bredt, at de ikke ser det som mulig å fremforhandle avtalene til lavere transaksjonskostnader selv.

#### *FORHANDLINGSMAKT OG REDUSERTE KOSTNADER*

I presentasjonen av nettverk Y fremholder vi at vi ser på aksjonærbedriftene som forholdsvis like bedrifter til tross for at de driver i ulike deler av næringskjeden. Hver for seg er bedriftene forholdsvis små, men samlet sett innehar de over 100

konsesjoner for oppdrett av laks og ørret i Norge. Daglig leder i bedrift C forteller i intervjuet at de mener det er viktig å være en del av et større nettverk og peker på at når man er flere som står sammen har man større markedsrett og mer innflytelse enn om man står hver for seg. Bedrift Cs daglige leder sier følgende om fordelene med å være flere bedrifter sammen i forhandlinger:

*”Da har du noe du skulle sagt.”*

Vi tror at nettverk Y kan benytte sin samlede markedsrett til å oppnå enda større fordeler enn den akkumulerte markedsretten til alle nettverksmedlemmene skulle tilsi. Dette fordi de er det største nettverket av oppdrettselskaper i Norge, og vi mener leverandørene derfor vil nå en særlig stor del av oppdrettsbransjen ved å levere til nettverk Y. Nettverket har likevel bare omlag halvparten så mange konsesjoner som Norges største oppdrettselskap, Marine Harvest (Marine Harvest Norway AS, 2010). Det er i kampen mot de store aktørene, som Marine Harvest, at det er viktig å stå sammen for små bedrifter som bedrift C, og utnytte den felles størrelsen som bedriftene utgjør. Som daglig leder i C videre forklarer:

*”Du får det like billig som de store får det, så de har ikke så mye å hente.”*

Gjennom nettverk Y er medlemsbedriftene sikret gode innkjøpsavtaler på samme måte som bedriftene i allianse X får bedre avtaler i sitt samarbeid. I løpet av intervjuet kommer det frem at stordriftsfordelene har vært hovedårsaken til bedrift Cs medlemskap i nettverk Y. Dette gjelder spesielt med hensyn på innkjøpsordninger som knytter seg til fôr, da dette utgjør omlag halvparten av kostnadene ved å produsere laksen. Stordriftsfordelene bedriftene oppnår anses som så store, at de veier opp for kostnaden ved å være en del av nettverk Y. Som for bedriftene i allianse X dreier samarbeidet mellom oppdrettsbedriftene seg om å kutte innkjøps- og produksjonskostnader. Som daglig leder i bedrift C uttaler:

*”Da får vi de stordriftsfordelene som er.”*

Nettverk Y har svært mange avtaler med bedrifter på leverandørsiden. Disse avtalene strekker seg fra rene fôravtaler og innkjøp av nødvendig utstyr for driften av merder

og oppdrettsanlegg, til rabattordninger hos hoteller og leverandører av arbeidsklær. Bredden og omfanget av avtalene mener vi kan føre til at bedriftene opplever et større handlingsrom, enn om de skulle stått utenfor nettverket. De små bedriftene trenger ikke sette av tid og ressurser til å fremforhandle avtalene nettverket har, da de får direkte tilgang til godene gjennom sin aksjonærpost i nettverket. Dette er etter vår mening svært positivt, siden det gjør at lederne i de mindre bedriftene kan være mer tilstede der det skjer, og ikke være bundet til kontorarbeid og formaliteter.

Vi tror dette er viktig for en liten bedrift. Ledelsen kan da fokusere på det den anser som viktigst og bruke sin tid på å forbedre selskapets drift og ressurser, fremfor å måtte bruke mye tid på perifere arbeidsområder. Dersom noen av bedriftene likevel skulle ønske det, er de ikke bundet til avtalene som fremforhandles gjennom nettverket. De har fortsatt mulighet til å inngå egne avtaler med andre selskaper, og avtalene som fremforhandles er frivillig for nettverksmedlemmene å benytte seg av. Friheten den enkelte bedrift har, mener vi kan være en av årsakene til at mange av bedriftene har valgt å bli en del av nettverk Y. Omfanget av avtalene tror vi har vært med på å knytte bedriftene tettere til nettverket. Dette fordi alternativkostnaden ved å gå ut av samarbeidet kan bli stor, både rent økonomisk sett, men også hvis vi ser på ressursene som de da må bruke på å fremforhandle disse avtalene selv.

I intervjuet kommer det frem at fokuset for de små bedriftene er å konkurrere med de største aktørene i bransjen, og at de mindre bedriftene derfor ser på det som lite hensiktsmessig å konkurrere med hverandre. Vår analyse peker i retning av at bedrift C ikke ser det som hensiktsmessig å presse de andre små bedriftene ut av markedet. Alle de små vinner på å ha hverandre der, da dette gjør at samarbeid som nettverk Y opprettholdes, og de mindre bedriftene kan dra nytte av stordriftsfordelene.

### *INNKJØPSKONTRAKTER*

For å koordinere og samordne handlinger og aktiviteter, må samarbeidet organiseres på en best mulig måte. Nettverk Y og bedrift C er knyttet sammen gjennom en kontrakt som strekker seg over en lengre tidsperiode. Som vi har pekt på tidligere i analysen, antar vi at nettverket opererer med interne kontrakter som regulerer hvem som har beslutningsmyndighet i nettverket.

Avtalene, som fremforhandles med leverandørene, er i likhet med leverandørkontraktene i allianse X, formelle og eksplisitte kontrakter hvor selve kontraktsdokumentet er styringsinstrumentet. Disse avtalene er gyldige i kontraktsperioden, og slik vi oppfatter det, er nettverk Y ikke bundet til noen ekstern tredjepart ut over dette. Vi vil hevde at bedrift C utnytter godene av å være en del av nettverket, uten at bedriften selv må bruke ressurser på kontraktsinngåelsene. Vår analyse tilsier at nettverksbedriftene minimerer sine transaksjonskostnader, ved at de gjennom nettverket får avtaler forhandlet for seg, og at den totale ressursbruken effektiviseres.

Som vi i teoridelen trakk frem, er fordelene med insentivstyring at det driver bedriftene til å jobbe mot klare og målbare resultater. I nettverk Ys tilfelle er det klart at avtalene som fremforhandles er målbare, og at belønningen de deltakende bedriftene får, er reduserte kostnader. Haugland (2007) peker på at dette også kan være negativt ved å bruke insentiver som styringsmekanisme. Ved at bedriftene er fokusert på belønningen, kan enkelte målsetninger prioriteres foran andre, samtidig som komplekse samarbeidsoppgaver kan gjøre det vanskelig å finne målbare resultater. Vi tror at sistnevnte poeng ikke vil gjøre seg gjeldende i nettverk Y, siden alle bedriftene ønsker det samme – å oppnå lavere innkjøpskostnader.

Bedrift C er ikke med i selve forhandlingene med tredjepartene, og deres deltakelse i nettverket kan karakteriseres som passivt. Dette gir også intervjuet med bedriftens daglige leder uttrykk for. Fokuset synes å være på de fordelene de oppnår, og ikke at de skal få noe ut av samarbeidet annet enn det rent økonomiske.

#### 4.3.3 KOMPARATIV ANALYSE

Den videre analysen vil drøfte våre funn i de to samarbeidene, og sammenlikne funnene med den presenterte samarbeidsteorien. Vi vil her vurdere resultatene rundt stordriftsfordeler i de analyserte samarbeidene, både sammenlignet med hverandre og med teori. Vi vil søke å drøfte og utdype våre funn fra de to typer samarbeidsorganisering, med mål om å øke innsikten i samarbeidets mulige bidrag til bedriftenes økonomiske vekst.

Analysen vår viser at, ut fra de ulike kontraktstypene som benyttes i den strategiske alliansen X og i nettverk Y, vil et samarbeid ofte være sammensatt av forskjellige samarbeidsområder og ulike kontraktstyper. Likevel kommer det tydelig frem i våre intervjuer med bedriftene at det viktigste samarbeidsområdet og motivasjonen for samarbeidsdeltagelsen, uavhengig av samarbeidsform, var å oppnå stordriftsfordeler. Kostnadsreduksjoner og forbedret markedsposisjon, sammenliknet med å være alene, er viktig for de selvstendige bedriftene i oppdrettsnæringen i Norge fordi de konkurrerer med store konsern med mye makt.

Det blir i teorien fremhevet at det ofte er nødvendig for bedrifter å inngå samarbeid, fordi de mangler tilstrekkelige ressurser selv (Brouthers, Brouthers, & Wilkinson, 1995). Innkjøp er et område bedrifter ofte samarbeider om, og særlig små og mellomstore aktører kan realisere store gevinster ved felles innkjøp og slik styrke sin markedsposisjon overfor leverandører (Haugland, 2007). Dette er også det inntrykket vi sitter igjen med etter vår forskning på samarbeid. De små bedriftene er avhengige av å stå sammen, for å utligne den store størrelsesforskjellen og de ujevne konkurranseforholdene, særlig med tanke på innkjøpsvolumer og markedsrett.

Samarbeid som har målsetning om å realisere skalaeffekter som reduserte innkjøpskostnader eller reduserte produksjonskostnader, bør bestå av relativt like bedrifter og er ofte mer vellykket enn diversifiseringssamarbeid. Dette er bekreftet i empiriske studier, der det er fastslått at nettverk med målsetning om kostnadsreduksjoner oppnådde sterkere resultater enn nettverk med sikte på å utvide til nye markeder (Nesheim, 1994). Våre samarbeidscase er begge bestående av like bedrifter, med tanke på både strategisk kjerne og størrelse, og lykkes godt med sin strategi om å få større markedsrett og forhandlingskraft. Vi ser at våre funn også på dette området samsvarer med teori og tidligere empiri.

Til tross for samme utgangspunkt og mange likheter mellom samarbeidene i allianse X og nettverk Y, særlig med hensyn på utformingen rundt avtalene for å oppnå stordriftsfordeler, er det også flere forskjeller mellom de to samarbeidsformene. Spesielt den totale størrelsen på samarbeidene, og den tilhørende markedsretten i forhandlingssituasjoner, er ulik. Nettverk Y består av betydelig flere bedrifter enn

allianse X, og vil følgelig trolig ha større forhandlingsmakt overfor tredjepart i kontraktsforhandlinger om for eksempel fiskefôr. Vi mener at dette medfører at nettverk Y vil kunne tilby sine medlemsbedrifter større fordeler og bedre vilkår, enn det som allianse X vil klare å fremforhandle.

Gjennom intervjuene har det blitt klart at bedriftene i allianse X likevel oppfatter det slik at de *ikke* får dårligere avtaler enn de større nettverkene gjør. Dette kan synes noe paradoksalt, ettersom nettverk Y helt klart innehar en større markedsandel enn X. Her oppfatter vi det som at det er den relative opplevelsen av likhet bedriftene i alliansen opplever, heller enn den absolutte. Nettverksteori fremhever at medlemsbedrifter i nettverk anser fordelene de får som så store at de er villige til å dele på kostnadene ved driften av nettverket og oppgi noe av egen selvstendighet i bytte (Haugland, 2007). Bedriftene i allianse X derimot, opplever at de avtalene de kan inngå som en liten allianse, ikke er relativt dårligere enn avtalene i et nettverk, sammenlignet med å skulle oppgi egen beslutningsmakt og i tillegg påta seg utgifter tilknyttet opprettholdelsen av nettverket. For å forstå dette, må vi se graden av økonomiske fordeler i sammenheng med graden av andre fordeler bedriftene i allianse X får. Vi mener bedriftene i allianse X ser på den relative kostnadsbesparelsen de oppnår, sammenholdt med de andre fordelene de oppnår som deltakere i alliansen. På denne måten kan de oppleve sine fordeler som like gode som de nettverk Y får, selv om dette i praksis kanskje ikke er tilfellet.

Organiseringen av leverandør- og innkjøpsavtalene er, som tidligere påpekt, forskjellig i alliansen og i nettverket. Innkjøpsavtalene er de mest regulerte samarbeidsområdene allianse X er involvert i, og endrer både formaliseringen og avhengigheten mellom partene i alliansen. Samarbeidsbedriftene i allianse X passer på å beskytte sine egne interesser på samarbeidsområder og transaksjoner hvor det er viktig, som i forbindelse med store innkjøps- og leverandøravtaler. I disse avtalene blir det skrevet formaliserte og fullstendige kontrakter, med presisert innhold og retningslinjer for eventualiteter som kan dukke opp. Samtidig er det dynamiske forholdet og det stadig endrede innholdet i samarbeidet ivaretatt ved at det overordnede samarbeidet ikke er fastsatt endelig i en rigid avtale, men kan endres og utvikles til stadighet dersom det er hensiktsmessig.

Tillit mellom partene vil redusere faren for opportunisme, og transaksjonskostnadene vil reduseres ved at partene stoler på hverandre, fordi behovet for kostbare overvåkningsprosesser er redusert (Granovetter, 1973). Likevel øker avhengigheten mellom samarbeidspartnerne ved inngåelse av avtaler med tredjepart, og de blir bundet til kontraktene frem til de er oppfylte.

Bedriftene i allianse X vurderer hvorvidt avtalene de klarer å fremforhandle er tilsvarende avtalene som de store nettverkene får, ved at de har det de selv omtaler som ”følere ute” og ”en halv fot” inne i slike nettverk. Alliansen er altså ikke en boble som de involverte bedriftene lever isolert inne i, de har kontakter rundt i andre samarbeid og følger med på hvordan de øvrige i bransjen driver. Capaldo (2007) påpeker at for å oppnå størst mulig utbytte, bør en bedrift ha *både* sterke og svake bindinger mellom seg selv og andre selskaper. Allianse X vil dermed kanskje kunne sees på som et såkalt dualt nettverk, der kjernen består av sterke bånd mellom et mindre antall bedrifter, som er tilknyttet en større periferi gjennom svake bånd.

For nettverk Y stiller dette seg noe annerledes. Tilfellet med formalisering og avhengighet er motsatt for bedriftene i nettverk Y. Bedriftene i Y kan velge å benytte seg av fremforhandlede avtaler, men er ikke part i avtalene underveis i forhandlingene. Ut fra kontraktstypene som benyttes i nettverket som bedrift C er en del av, mener vi at det for nettverkssamarbeid er mest hensiktsmessig med klare rammeavtaler og formaliserte kontrakter for hvordan samarbeidet skal foregå og hva det skal omfatte. Teorien fremhever at samarbeidsområdene slike kontrakter kan omfatte må være forholdsvis ukompliserte, og at det viktigste er at det er mulig å måle hvorvidt samarbeidet fører frem. Dette ser vi klart er tilfelle i nettverk Y, hvor samarbeidet omhandler stordriftsavtaler som er lite komplekse og enkle å dimensjonere. Nettverksbedriftenes deltakelse i samarbeidet er også enkelt å måle og fastslå, ettersom bedriftene er en del av nettverket gjennom sine aksjeposter. Avtalene som nettverket fremforhandler på vegne av sine medlemmer, er helt frivillig for nettverksbedriftene å benytte seg av, noe som skiller seg kraftig fra alliansens bindende avtaler. Stordriftsfordelene formaliserer indirekte allianse X, men legger ingen bindinger for bedriftene tilknyttet nettverk Y.



En annen tydelig forskjell er bredden på stordriftsfordelene allianse X og nettverk Y har. Allianse X fremforhandler enkeltavtaler ut fra de ønsker partnerbedriftene har. Nettverk Ys ledelse forhandler derimot på vegne av nettverksbedriftene, og nettverket har et mye større antall avtaler med tredjeparter, enn det alliansen har. Vi mener at nettverksbedriftene slik sparer mer tid og ressurser ved å være en del av nettverket, enn det alliansebedriftene gjør, siden nettverket omfatter større og flere avtaler. Slik vi ser det, inngår hver enkelt netteverksbedrift kun én avtale, nemlig avtalen om medlemskap i nettverket. De får dermed forholdsvis mye igjen for de midlene de bruker på dette. I allianse X vil hver medlemsbedrift være med på alle avtaleinngåelsene med eksterne parter, og samarbeidet minimerer ikke i like stor grad bedriftenes transaksjonskostnader.

Endringen i formalisering og avhengighet mellom partene, og forskjellen i omfanget av avtalene i de ulike samarbeidsformene, gjør at nettverket fremstår som den beste organiseringen med hensyn på stordriftsfordeler i samarbeidene, slik vi ser det. Vi tror at en av årsakene til at bedriftene i allianse X likevel ikke har ønsket å bli en del av et større nettverk, kan være at de fortsatt ønsker å bestemme selv hva de vil samarbeide om. Likevel koster forhandlinger og kontraktsinngåelser tid og ressurser for bedriftene i allianse X. På sikt vil det kanskje være hensiktsmessig for bedriftene i alliansen å gå sammen inn i et nettverk, for å oppnå større stordriftsfordeler av samarbeidet. Slik vil de kunne få utbyttene ved begge løsningene, ved at de fortsetter sitt tette og nære samarbeid på andre områder, men høster gevinster i form av større kostnadsreduksjoner gjennom nettverket. Frivilligheten i eksempelvis nettverk Y, vil åpne opp for denne muligheten, ved at bedriftene ikke behøver å benytte seg av samarbeidene dersom det ikke er lønnsomt for dem. Dette fordrer imidlertid at bedriftene i allianse X finner at kostnaden ved å delta i et stort nettverk er mindre enn kostnadene ved å inngå avtalene selv. Denne avveiningen vil ikke vi konkludere med i denne utredningen, men en klar anbefaling til bedriftene i allianse X, er å vurdere denne løsningen.

Samarbeidene, både i alliansen og i nettverket, dreier seg i all hovedsak om kontraktsinngåelse med tredjepart for å oppnå stordriftsfordeler bedriftene ellers ikke ville fått. Reduserte transaksjonskostnader og direkte kostnadsbesparelser på innkjøp og lignende vil frigi midler innad i bedriften, noe som gjør at selskapet kan bruke

disse midlene på andre tiltak. Vi mener derfor at samarbeid for å oppnå stordriftsfordeler kan ha en direkte påvirkning på nettversbedriftenes lønnsomhet.

## 4.4 DELING AV RESSURSER

Ved kombinasjon av samarbeidspartneres ressurser og kompetanse utvikles ferdigheter som muliggjør realisering av gevinster som bedriftene ikke ville oppnådd individuelt (Dyer & Singh, 1998). For å utnytte disse ferdighetene, er det viktig at bedriftene har et bevisst forhold til hvilke områder som er aktuelle å samarbeide om, og hvorfor en ønsker å samarbeide på disse områdene i stedet for å gjennomføre aktivitetene på egen hånd. Dette delkapittelet vil benytte allianseteori om deling av både materielle og immaterielle ressurser i et samarbeid, og hvilke strategiske fordeler slik ressursdeling kan medføre.

### 4.4.1 ALLIANSE X

#### *STRATEGISK KJERNE*

Den strategiske kjernen til en bedrift er de ressursene som kan være med på å danne bedriftens grunnlag for konkurransefortrinn (Haugland, 2007). En særlig viktig ressurs for bedriftene i oppdrettsnæringen, er kunnskap. I en bransje som er i stadig utvikling, hvor teknologiske nyvinninger og bransjekunnskap går hånd i hånd, er det svært viktig å ha solid faglig kompetanse blant de ansatte og i ledelsen. Daglig leder i bedrift As uttalelse om kunnskap om biologien til laksen og fôringsmottakeligheten til fisken illustrerer:

*”Det å hente ut vekstpotensialet i fisken, å klare å være på hugget og gi [laksen] så mye mat som den er i stand til å spise, og stoppe der. Det er dette det handler om.”*

Den daglige lederen trekker her frem hvor viktig inngående kunnskap om laksen og dens liv er, og hvor avgjørende det er å besitte kompetanse på området. Særlig kunnskap om mating av fisken og fôret i seg selv, som utgjør rundt halvparten av utgiftene for hver laks, er svært viktige kompetanseområder for en effektiv og kostnadsminimerende drift. Oppdretterne arbeider med levende aktiva og er avhengig av at disse holdes i live og behandles på best mulig måte for å kunne tjene penger.

Laksen er den aller viktigste ressursen bedriftene har, og den som står for inntjeningen. Uten en oppdrettsrøker som kjenner fisken og vet hva den trenger til enhver tid, vil inntjeningen stupe.

En allianse med samarbeidsområder nært tilknyttet bedriftens strategiske kjerne er svært viktig for bedriftens videre utvikling av sentrale forretningsområder. Allianse X samarbeider på flere områder, og de fleste er nær bedriftenes viktigste arbeidsaktiviteter. Ettersom bedriftene er relativt like, er det naturlig at deres strategiske kjerner også er forholdsvis like og at fokusområdene er om lag de samme på tvers av bedriftene. Fordi bedriftens kjernekompetanse er det som gjør bedriften særegen, fokuserer teorien på at det er viktig å beskytte seg mot imitasjon fra konkurrentene. Hensynet til å beskytte ressurser fra deling med alliansepartnerne fremkommer som mindre viktig blant bedriftene i allianse X. Daglig leder i bedrift A's uttalelse om bakgrunnen for samarbeidet illustrerer åpenheten rundt eksempelvis kunnskapsdeling i alliansen, og at den handler om å:

*”[...] utnytte hverandres kompetanse og evner.”*

Vi vil hevde at terskelen for hva som kan tas opp og bli en del av samarbeidet, synes å være lav. Alliansen har beveget seg fra å være en allianse som samarbeidet om mer perifere satsingsområder som innkjøpsavtaler, til å dele kompetanse og kunnskap direkte tilknyttet den strategiske kjernen. Gjennom intervjuet med daglig leder i bedrift A ble det tydelig at ”utnytte” i denne uttalelsen betyr å ta i bruk og gjøre nytte av hverandre, og ikke å misbruke hverandres kompetanse. Redselen for å bli utnyttet synes å være ikke-eksisterende, og viljen til å dele stor.

Vi vil nok en gang trekke frem at alliansebedriftene ikke ser på hverandre som direkte konkurrenter, men som nære samarbeidspartnere. Bedriftene i allianse X er svært klar på at de driver hver for seg og er økonomisk uavhengig av hverandre. Alliansen skal hjelpe samarbeidsbedriftene å bli bedre, men ikke på bekostning av at de driver separate selskaper. Samarbeidet omfatter mange aspekter - i stor grad knyttet til de viktigste produksjonsaktivitetene de har - som setting av fisk, frakting av fisk med brønnbåt og slakting av laksen. I tillegg oppnår de stordriftsfordeler ved å forhandle sammen, og deler kunnskap og kompetanse når noe dukker opp.

### *KUNNSKAPSDELING I ALLIANSEN*

Det er ikke alle samarbeidsområdene som er nedtegnet i klartekst, slik for eksempel fôravtalene er. Deling av ressurser som kunnskap skjer i likhet med selve allianserelasjonen, gjennom relasjonskontrakter. Bedriftene har ikke et bestemt tidsperspektiv på samarbeidet, men ønsker å være en del av alliansen og dele sine erfaringer med de andre bedriftene så lenge det er hensiktsmessig for partene. Det er også svært komplekst å dele kunnskap, ettersom det er en immateriell ressurs som kan være viktig for både drift og kultur i bedriften.

Ved å ha et bevisst forhold til at en ønsker å dele kunnskap og erfaringer med samarbeidsbedriftene i alliansen, slik bedriftene i allianse X har, settes det store krav til aktørenes gjensidige tilpasningsevne. Heller ikke disse relasjonskontraktene er nedskrevne, men baserer seg på tillit og gjensidighet mellom partene. Igjen er det gode og nære forholdet mellom partene et viktig grunnlag for ressursdelingen. Holdningen til deling av kunnskap blant samarbeidsbedriftene i denne alliansen er preget av at de stoler på hverandre og ønsker å gjøre hverandre bedre. Som daglig leder i bedrift A uttaler om fordelene ved å samarbeide:

*”[Vi kan] utnytte hverandres kompetanse og evner til å gjøre ting.”*

Tillit som styringsmekanisme, er vanlig i slike relasjonskontrakter hvor utviklingen av de personlige relasjonene mellom partene er i fokus. Partene utvikler en felles forståelse for hvordan samarbeidet bør styres. I allianse X har samarbeidet utviklet felles verdier og normer for deling av kunnskap og erfaringer - samarbeidspartnerne deler kunnskap og gjør hverandre bedre, og er ikke redd for å dele ”for mye”. Aktørene er villige til å gi og ta i samarbeidet, og holder kun tilbake eventuelle sensitive opplysninger. Gjensidigheten i tilliten er viktig, og partene tenker ikke bare på seg selv, men også på de andre alliansepartnerne - dersom de strekker ut en hjelpende hånd en gang, kan de få igjen en annen gang. Bedrift As daglige leder fortsetter med å understreke at det er viktig å ikke være redd for å dele den kunnskapen og de erfaringene man har gjort seg, og være bevisst på å søke råd og hjelp blant sine samarbeidspartnere:

*”Det er alltid noen som har opplevd noe som ikke du har opplevd, man trenger jo ikke kjenne alt på skinnet selv.”*

#### *DELING AV FYSISKE RESSURSER*

Et annet område der alliansen har vist seg å være avgjørende for partene, har vært ved uforutsette situasjoner som har hindret bedriftene fra å drive som planlagt. Bedrift B har faktisk satt ut fisk i bedrift As merder for å holde produksjonen sin i gang, etter at de selv måtte brakklegge sine lokaliteter på grunn av sykdomsutbrudd av en virussykdom kalt infeksøs lakseanemi, ILA. Daglig leder i bedrift A forteller:

*”Under sykdomssituasjonen som var i [området hvor bedrift B er lokalisert] for noen år siden, så fikk bedrift B og D sette ut fisk sammen med oss her i fjorden, slik at vi på en måte drev frem den fisken for de. Da delte vi kostnadene og så var de her og fulgte opp sin andel av produksjonen gjennom besøk når det passet dem.”*

Bakgrunnen for at dette i det hele tatt har vært mulig, er at partene har nære relasjoner til hverandre og har et ønske om at den andre parten skal lykkes med det de gjør. Her har altså bedriftenes nære personlige relasjoner vist seg helt essensielle, ettersom enkelte har vært helt avhengig av samarbeidspartnerens velvilje og faktiske ressurser for å holde produksjonen sin i gang. Dette bekreftes av bedrift B, som også trekker frem at de tidligere har gjort det samme for den fjerde bedriften i alliansen:

*”Da vi kom i en ILA-situasjon så skulle vi ikke sette ut noe her i området, vi hadde bestemt at alt skulle være brakklagt. Da satte vi faktisk ut fisk på Senja sammen med bedrift A, som vi drev sammen. Bedrift E har satt ut fisk i Kvæfjorden sammen med oss ett år, og så flyttet de den inn i området [...] Så vi hjelper hverandre.”*

Samarbeidspartnerens merder lå i et område som ikke var utsatt for smitte. Alliansebedriftene deler dermed også materielle ressurser, ressurser som er svært viktige for selve eksistensgrunnlaget for videre drift. Dette viser igjen at de ikke ser på hverandre som trusler, men at samarbeidet er noe de ønsker å videreutvikle og

beholde hverandre som samarbeidspartnere. I motsetning til det rent ressursbaserte synet, ser vi her at vurderingen av ressurser ikke kun begrenser seg til en bedrifts interne ressurser. Som daglig leder i B forteller om fundamentet i allianse X:

*”Vi hjelper hverandre. Det synes jeg er kjempefint.”*

#### 4.4.2 NETTVERK Y

Problemet med store nettverk med mange aktører, er ofte at de blir *for* store til å kunne utnytte alle de potensielle fordelene som et samarbeid kan medføre. Nettverk Y fokuserer kun på å hjelpe nettverksbedriftene å oppnå bedre leverandør- og innkjøpsavtaler. Hovedformålet er stordriftsfordeler, og ikke ressursdeling nært nettverksbedriftenes strategiske kjerne.

Etter vår mening følger dette av størrelsen på nettverket. Med over 40 medlemsbedrifter er det vanskelig å organisere sentralt samarbeid, ut over formaliserte kontrakter og avtaler. Dette, sett i sammenheng med de mer perifere og svake båndene mellom nettverksbedriftene, gjør det naturlig at ikke noen former for ressurser er gjenstand for deling i nettverk Y.

#### 4.4.3 KOMPARATIV ANALYSE

I det følgende vil vi drøfte gevinstene av samarbeidet med hensyn på ulik ressursdeling i allianse X og nettverk Y. Vi vil sammenligne våre funn med hva de teoretiske prinsippene tilsier vil være gevinster av disse samarbeidsformene. Vi ønsker å belyse og vurdere funnene, med formål om større innsikt i samarbeidens potensielle påvirkning på de involverte bedriftenes økonomiske vekst og lønnsomhet.

Antall bedrifter i en allianse eller et nettverk har betydning for samarbeidets karakter, med hensyn på gevinster bedriftene kan få ut av samarbeidet, og hva som er hensiktsmessige allianseområder og ideell form på samarbeid (Haugland, 2007). Ressursdelingen, som finner sted i allianse X, er det som skiller alliansen i størst grad fra nettverk Y. Som vi påpeker i analysen, har bedriftene i alliansen sett muligheter til å strekke samarbeidet lengre enn kun å gjelde de klart økonomiske fordelene. I følge samarbeidsteorien vil partnere med ressurslikhet stort sett ha samarbeid med

skalaeffekter som stordriftsfordeler. Likevel har bedriftene i allianse X et tydelig fokus også på andre samarbeidsområder. Samarbeidene utnytter bedriftenes ressurslikhet på forskjellig måte – nettverket fokuserer på stordriftsfordeler, mens alliansen i stor grad fokuserer på å dele de ressurser bedriftene innehar. Særlig kunnskapsdeling og direkte ressursdeling er gode eksempler på det utvidede samarbeidet.

Allianse X får, på bakgrunn av denne ressursdelingen, mer igjen for det som Burt (1992) betegner som sosial kapital. En viktig del av bakgrunnen for at bedriftene i allianse X samarbeider om mer enn bare innkjøps- og leverandøravtaler, er de nære relasjonene mellom partene i alliansen. Bedriftene har, med sine daglige ledere i spissen, en god personkjerne mellom seg, og et genuint ønske om å hjelpe hverandre til å bli bedre. Haugland (2007) vektlegger viktigheten av personlige relasjoner og god personkjerne ved valg av samarbeidspartnere, og dette er noe våre funn bekrefter. At de ulike bedriftene også ser på hverandre som likeverdige parter i samarbeidet, som jobber mot samme målsetning om å bli flinkere sammen, og er villige til å gi og ta i samarbeidet, er også oppskriftsmessig etter teorien (Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995).

Deling av ressurser i allianse X, enten det er kunnskap eller fysiske ressurser, er en viktig del av samarbeidet. Begge intervjuobjektene i bedrift A og bedrift B trekker frem samarbeidsområdene utover stordriftsfordelene, som svært viktige. De daglige lederne legger særlig vekt på at det er viktig å være aktiv både som lytter og lærer for at samarbeidet skal være mest mulig vellykket, og at det ikke er fornuftig å sitte på sitt eget nes og tro at man kan best selv. De tette båndene i allianse X er, etter vår mening, årsaken til at bedriftene deler kunnskap fritt, og at bedrift B hadde mulighet til å bruke bedrift A sine merder i den nevnte sykdomsperioden. At man sammen blir sterkere, er den klare oppfatningen vi sitter igjen med, etter intervjuene med bedriftene i allianse X.

Den store forskjellen på mindre allianser og store nettverk er ofte at de store nettverkene ikke klarer å utnytte mulighetene som følger av samarbeid på samme måte. Dette skjer særlig fordi det er svært vanskelig å skulle dele kunnskap eller ressurser i like stor grad som en tettere allianse med nære relasjoner kan, særlig av

praktiske årsaker. Det er også utfordrende å opprette sterke og personlige bånd mellom så mange aktører som det gjerne er med i et nettverk, og dette vil heller ikke være like naturlig som i en mindre allianse. Nettverksbedriftene har svakere og mer perifere bånd mellom seg, og vil ikke opparbeide seg samme tillit som bedriftene i allianse X har.

Som tidligere påpekt, vil allianse X kunne sees på som et dualt nettverk, med en kjerne bestående av sterke bånd, som er løst tilknyttet et større antall andre bedrifter gjennom svake bånd. Dette gjør at bedriftene i den indre kjerne trygt kan dele kunnskap og ressurser mellom seg, samtidig som de ikke går glipp av muligheter utenfor deres kjernenettverk (Capaldo, 2007).

Kunnskapsdeling har, slik vi ser det, en indirekte påvirkning på bedriftenes vekst og utvikling. Denne delingen kan ha medført at bedriftene er kommet lenger enn de ellers ville gjort, eller fått kunnskap gratis av samarbeidsbedriftene, som de ellers kanskje måtte investere i kursing og internutvikling. Deling av kunnskap på tvers av bedriftene kan også ha hatt en direkte effekt ved at bedriftene også har spart penger ved å unngå å måtte prøve-og-feile på egenhånd - en lærdom som ofte kan vise seg å være kostbar.

Med hensyn på den direkte ressursdelingen, forstår vi det slik at dette kan ha hatt en direkte effekt på bedriftens lønnsomhet. Alternativet for bedriftene som fikk sette sin fisk i merdene til samarbeidsbedriftene, ville vært ikke å sette ut fisk i det hele tatt, og dermed blitt påført et stort inntektstap. Dette kan ha hatt en direkte påvirkning på bedriftenes vekst i de aktuelle årene studien omfatter.

## 4.5 DISKUSJON

Vi vil i det følgende presentere en oversikt over funnene vi har gjort i de komparative analysene. Funnene er presentert i tabell 1, og vi vil i det videre diskutere hvordan våre funn kan brukes for å forstå hva som kan være en ideell samarbeidsorganisering i bedrifter. Vi vil også tilpasse figuren som ble presentert først i analysen (kapittel 4), med våre funn og resultater fra analysen.



Allianse X og nettverk Y har noen likhetstrekk, men er i hovedsak to svært ulike samarbeidsformer. De har, som vi har sett i analysen, også forskjellige styrker og svakheter og gir ulikt utbytte for de involverte bedriftene. Det kan på bakgrunn av vår analyse ikke fastslås at én samarbeidsform er bedre enn den andre, det vil avhenge av hva bedriften som ønsker å delta i et samarbeid vil oppnå med sin deltakelse. De ulike gevinstene og konsekvensene av alliansen og nettverket som vi har sett i analysen, er oppsummert i tabell 1 nedenfor.

	<b>SAMARBEIDSFORM</b>	
	<b>ALLIANSE X</b>	<b>NETTVERK Y</b>
<b>RELASJON/KONTRAKT</b>	Nære relasjoner og tillit	Formalisert
<b>KONKRETE AVTALER</b>	Låst og avhengig	Frivillig
<b>GEOGRAFISK PLASSERING</b>	Nærme og lokalt	Spredt
<b>BINDINGER</b>	Sterke	Svake
<b>MOTIVASJON</b>	Stordrift	Stordrift
	Begrenset antall avtaler grunnet tids- og ressursbruk ved avtaleinngåelse	Omfattende avtaler grunnet organiseringen med nettverksledelse
<b>RESSURSDELING OG SOSIAL KAPITAL</b>	Omfattende	Lite/fraværende
	Deler aktivt kunnskap og fysiske ressurser	Noen har ad hoc-samarbeid

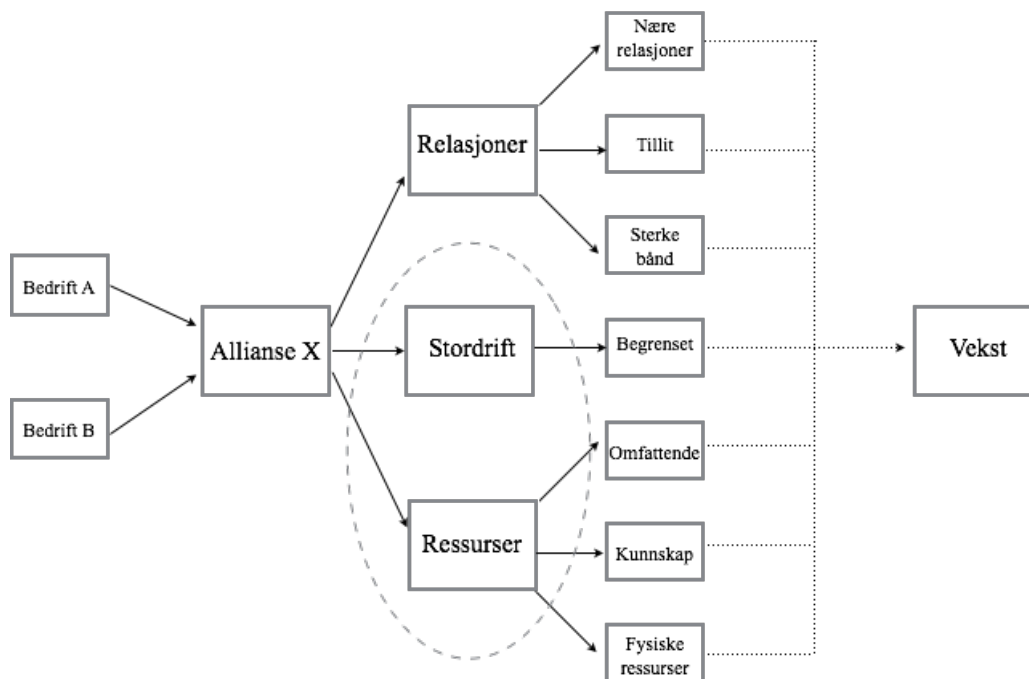
**TABELL 1: SAMARBEIDSORGANISERING OG UTBYTTE**

Ettersom vi har gjort en kvalitativ studie, vil vi ikke kunne slå fast at veksten bedriftene har opplevd kan knyttes direkte til samarbeidene de har vært en del av. Likevel tror vi at samarbeidene kan ha vært medvirkende faktorer til de gevinstene bedriftene har opplevd i gabelleperioden.

Prisen på laks har gjennom perioden 2000-2012 hatt kraftige svingninger, se tabell i appendiks 2. Lakseprisen gikk gjennom en kraftig nedgang i perioden 2000-2003, før den steg noe frem mot år 2006 og gjorde et byks i 2006. I perioden 2010-2012 sank den kraftig igjen. Gjennom denne perioden var det ikke alle bedriftene i bransjen som klarte seg. Mange hadde ikke ressurser til å komme seg gjennom dårlige tider, og ble kjøpt opp av større, eller mer stabile, aktører i næringen. De tre bedriftene vi har

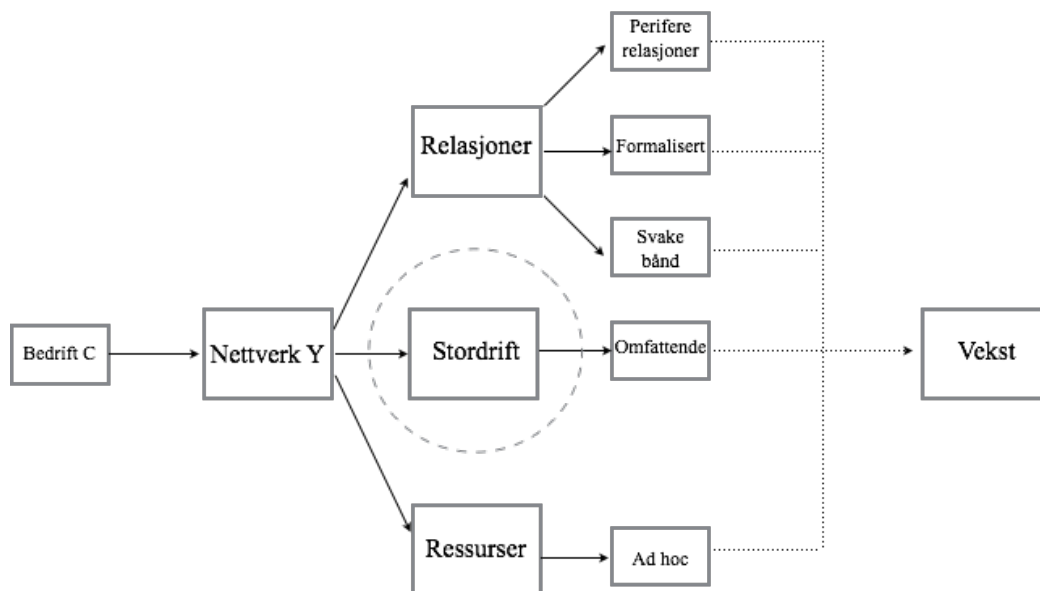
basert vår studie på, har alle klart seg godt gjennom tiårsperioden, til tross for prissvingningen. Selv om lakseprisen vil ha mye å si for en oppdrettsbedrifts resultat, må også bedriftene i vår studie ha gjort noe riktig. Alle tre casebedriftene vi har intervjuet har klart seg godt, samtidig som de har stått i mot presset om å bli kjøpt opp av større aktører. De har i de aktuelle årene i stedet kjøpt opp andre, mindre aktører som ikke klarte å vokse på samme måte som våre casebedrifter. Vi mener dette illustrerer hvordan bedriftene vi har sett på i denne studien kan sies å være vellykkede, og vi mener dette også gjør disse bedriftene ekstra interessante å studere.

Vi har brukt figur 2 (s. 55) som utgangspunkt for analysen i dette kapittelet. Gjennom analysen har vi bygget ut og forbedret denne modellen, som vi ser i figur 7 og 8 nedenfor. Vi har tatt med oss utgangspunktet for analysen, nemlig at relasjoner, stordriftsfordeler og ressursdeling kan ha betydning for bedrifters vekst. I tillegg har vi også inkludert andre faktorer som vi, gjennom analysen, har kommet til at kan ha hatt en effekt på veksten bedriftene har opplevd. For allianse X viser den stiplede sirkelen i figur 7 at både stordriftsfordeler og ressursdeling er gevinster ved samarbeidet, og dette mener vi har vært utslagsgivende for veksten i de studerte alliansebedriftene. Gjennom lavere kostnader og deling av både kunnskap og fysiske ressurser, har bedriftenes resultater blitt påvirket positivt. Vi tror disse faktorene kan være deler av årsaken til at de involverte bedriftene har opplevd hurtig vekst.



**FIGUR 7: SAMARBEIDSBYTTET SOM KAN BIDRA TIL VEKST I ALLIANSE X**

Som fremholdt tidligere i dette kapittelet, kan det vanskelig fastslås at samarbeid bør organiseres på den ene eller andre samarbeidsformen. Riktig organisering vil avhenge av hva den enkelte bedrift ønsker å oppnå ved et eventuelt samarbeid, samt mengden ressurser bedriften er villig til å legge i samarbeidet. Figur 8 nedenfor presenterer funnene vi har trukket frem i analysen av nettverk Y.



**FIGUR 8: SAMARBEIDSBYTTET SOM KAN BIDRA TIL VEKST I NETTVERK Y**

Figur 8 viser de elementene vi tidligere i analysen har trukket frem, som faktorer som kan ha hatt en positiv innvirkning på bedriftenes vekst. Vi ser, av den stiplede sirkelen i figuren, at det hovedsakelig er stordriftsfordelene i samarbeidet vi mener har påvirket bedrift Cs hurtige vekst. Dette er fordeler bedriften ikke ville oppnådd utenfor nettverket, og vi mener derfor at medlemskapet i nettverket vil kunne være positivt for en bedrifts vekst.

I henhold til våre funn, tror vi at en ideell situasjon for en liten bedrift i oppdrettsnæringen, vil være å være medlem i både et nettverk og en allianse. Bedriften vil da kunne oppleve gunstige og omfattende stordriftsfordeler, uten å måtte bruke mye tid og ressurser på forhandlinger og formaliteter. Samtidig vil bedriften kunne være en del av en tett allianse med ressursdeling og stor tillit mellom partene. Selv om en slik hybridløsning, med duale bånd og både allianse- og nettverksorganisering, vil være mer effektivt og kunne utløse gevinster på flere plan i

samarbeidet, *koster* dette en del. Det vil være kostnader forbundet med deltakelse i et større nettverk, som i nettverk Y hvor partene må betale for aksjeandeler og opprettholdelse av nettverket. På samme måte vil det være nødvendig med store investeringer ved inngåelse av en allianse mellom flere parter, ettersom det vil ta mye tid og ressurser å opprette et inngående tillitsforhold mellom partene.

Dersom bedriften har mulighet til å ta kostnadene ved å gå inn i et nettverk, samtidig som den har ressurser som kan håndtere alliansetilhørigheten, tror vi bedriften vil kunne få fordelene ved tette bånd til alliansepartnerne og mer perifere bånd til nettverksbedriftene. Duale bånd, med både sterke og svake bindinger, er etter vårt syn den ideelle samarbeidsorganiseringen for en bedrift. Bedriften vil da kunne unngå svakhetene og ulempene som kan følge med allianser og nettverk.

Ved å være medlem i et nettverk, fremfor en allianse, vil bedriften kunne oppnå bedre leverandør- og innkjøpsavtaler. I tillegg vil den spare tid og ressurser ved å ikke selv fremforhandle avtaler med tredjepart, men la dette gå gjennom nettverket den er en del av. Ved å samtidig være en del av en allianse, vil bedriften på samme måte motvirke svakhetene i et nettverk – de svake bindingene og perifere forholdene mellom partene. Som vår analyse har vist, kan en allianse som er tuftet på relasjoner og tillit, øke omfanget av samarbeidsområder mellom partnerne. Gjennom en strategisk allianse vil bedriften kunne oppnå utstrakt deling av kunnskap og fysiske ressurser med de andre alliansebedriftene.

## 5 AVSLUTNING

I dette kapittelet vil vi oppsummere funnene i vår studie. Vi vil konkludere og besvare problemstillingen vår, før vi diskuterer oppgavens metodiske begrensninger. Til slutt vil vi til å ta for oss implikasjoner for praksis og forslag til videre forskning.

### 5.1 KONKLUSJON

Vår studies målsetting har vært å forstå sammenhenger. Formålet har vært å gi et bidrag til forståelsen av hvordan samarbeid mellom bedrifter kan bidra til vekst. Gjennom å vurdere strategiene casebedriftene har benyttet ved valg av samarbeidspartnere og samarbeidenes påvirkning på selskapenes drift, har vi sett flere forhold og gevinster ved samarbeid som har kunnet påvirke bedriftenes lønnsomhet, både direkte og indirekte.

Våre funn viser likevel at det ikke kan konkluderes entydig med hvilken samarbeidsform som er det beste - at alt avhenger av situasjonen og bedriftenes hensikt med samarbeidet. Dersom bedriftene ønsker å oppnå økonomiske fordeler, synes en nettverksløsning som det beste alternativet, både med tanke på tids- og ressursbruk og omfanget av gevinstene ved samarbeidet. Dersom bedriften derimot ønsker et tettere samarbeid og utbytter på flere områder, vil en allianse være en bedre løsning. Resultatene i vår studie viser videre at den ideelle samarbeidsformen trolig vil være en hybridløsning. Bedriftene vil da oppleve økt finansiell og relasjonell avkastning. Dette fordrer imidlertid at både nettverket og alliansen hybridløsningen består av, drives effektivt og gir gode utbytter for investert kapital og investerte immaterielle ressurser for bedriften.

### 5.2 METODISKE BEGRENSNINGER

Alle studier vil ha begrensninger og svakheter ved seg, som analysen og konklusjonen må sees i lys av. Vi har delvis omtalt dette i delkapittel 3.7 (evaluering av metode), men vil i det følgende gå noe dypere inn i denne diskusjonen med bakgrunn i våre funn.

### *GENERALISERBARHET*

En svakhet ved vår studie er at vi kun har intervjuet tre bedrifter, og sett på deres opplevelser knyttet til samarbeidsorganiseringene de er en del av. Dette gir studien et klart fokus, og vi har hatt mulighet til å gå i dybden på den enkelte bedrift og samarbeid, men det lave antallet bedrifter gjør at vi ikke kan generalisere på bakgrunn av de funnene vi har gjort. Videre er casestudien gjort ved å studere bedrifter i samme bransje, noe som gjør at vi ikke nødvendigvis kan si at de funnene vi har gjort vil gjøre seg gjeldende i andre bransjer enn oppdrettsnæringen.

I relasjon til studiens generaliserbarhet kan det også pekes på at bedriftene er i samme størrelsesorden. De regnes alle som små bedrifter med hensyn til antall ansatte og omsetning, og funnene våre vil derfor kanskje ikke kunne gi implikasjoner overfor større selskaper.

Valget om å kun ta for oss én bransje, så vi som nødvendig innenfor tidsrammen vi har hatt for studien vår. Fordelene med ved denne avgrensningen er at det i større grad la til rette for at vi kunne ta utgangspunkt i et homogent utvalg, og derav minimere betydningen bedriftenes størrelse kan ha hatt for veksten. Dette gjorde det enklere å sammenlikne og analysere på tvers av bedriftene. Dermed var det også mulig å sammenlikne utbyttene ved å være del av en mindre allianse, med betydningen et større nettverk kan ha hatt for en bedrift. Likevel vil denne avgrensningen påvirke muligheten for å generalisere på bakgrunn av de funnene vi har gjort, da utvalg som ikke er likt vårt ikke nødvendigvis vil ha opplevd det samme.

Endelig er det viktig å påpeke at konkurransesituasjonen i bransjen vi har studert skiller seg fra mange andre. Det at bedriftene ikke opplever hverandre som konkurrenter, gjør at samarbeid for å oppnå vekst ikke nødvendigvis kan sammenliknes med liknende samarbeid i andre næringer.

### *TIDSHORISONT*

Studiens tidsramme legger en naturlig begrensning for hva vi har mulighet til å gå i dybden på. Dette er viktig å trekke frem, da det kan være andre faktorer enn de vi har analysert som kan ha hatt stor betydning for bedriftenes vekst. Dette kan være

faktorer vi ut fra vårt teoretiske rammeverk ikke har inkludert i studien, og som følgelig ikke har blitt belyst i løpet av intervjuene. Videre vil ulike definisjoner av vekst kunne lede til andre funn enn de vi har gjort oss. Vårt utvalg tar utgangspunkt i at vekst defineres som økonomisk vekst, som redegjort for i delkapittel 2.1.2. Andre definisjoner av vekst vil kunne føre til at studiens utgangspunkt blir et helt annet, og både utvalg av casebedrifter og de funn man gjør vil kunne avvike fra vår utrednings resultater.

#### *SVAKHETER VED DATASETET*

Siden våre data utelukkende er samlet inn ved hjelp av intervjuer og tilgjengelig informasjon på bedriftenes nettsider, kan det tenkes at vi som forskere ikke har fått et korrekt bilde av det som faktisk foregår i bedriftene. Vi kan ha feiltolket utsagn og situasjoner underveis i intervjuene, og derav trukket konklusjoner som ikke stemmer. Dette kunne vært avhjulpet ved å gjøre utvalget for studien større, og kanskje også ved å inkludere kvantitative innsamlingsmetoder i tillegg til intervjuer. Vår studies klare tidsramme og behov for avgrensning har likevel forhindre oss fra å bruke multiple innsamlingsmetoder.

Hele vår studie, og de konklusjonene vi har kommet til, har basert seg på intervjuobjektens utsagn og vår tolkning av disse. Dette innebærer at dersom informasjon har blitt tilbakeholdt eller ikke viser et sannferdig bilde av virkeligheten, kan vi ha trukket våre slutninger på feil grunnlag. En annen svakhet ved våre innsamlede data er at vi kun har intervjuet bedriftenes daglige ledere. Det er mulig studien ville blitt mer balansert og nyansert dersom vi også hadde intervjuet andre i ledelsen, eller medlemmer av bedriftenes styre.

Det må trekkes frem at vår forskning ikke har tatt hensyn til økonomisk tallmateriale i analysen. Dette har kun blitt brukt ved utvelgelse av casebedrifter.

#### *SVAKHETER VED VALGT LITTERATUR*

Svakheter som følge av valgt litteratur vil også være en metodisk begrensning i en masterutredning. Studiens teoretiske grunnlag tar utgangspunkt i teori om nettverk og allianser. Vi har brukt denne teorien sammen med våre definisjoner av vekst, men

uten å trekke inn generell litteratur om vekst i bedrifter. Beskrivelsen av bedriftenes utvikling kunne blitt rikere dersom også vekstteori hadde vært en del av oppgaven vår.

### 5.3 IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS

Som analysen og konklusjonen vår trekker frem, tror vi at samarbeidet casebedriftene har vært en del av, har vært en av faktorene som har bidratt til den kraftige veksten de har opplevd i gabelleperioden. Vi mener vår studie viser at mindre bedrifter i oppdrettsnæringen bør være en del av et samarbeid, enten gjennom en mindre allianse eller et større nettverk, eller begge deler. Slik analysen vår viser, kan de klart oppnå fordeler gjennom samarbeid med andre bedrifter, - fordeler vi mener de ikke bør la gå fra seg.

Konkurransesituasjonen i oppdrettsnæringen er svært spesiell, og det kan vanskelig hevdes at enhver bedrift som kan karakteriseres som liten bør inngå et samarbeid med andre bedrifter. Likevel vil vi hevde at i denne næringen peker vår forskning på at samarbeid kan være en positiv driver for vekst, særlig gjennom ressursdelingen de mindre oppdrettsbedriftene opplever gjennom medlemskap i en mindre allianse. Her må det trekkes inn at vi tror samarbeidet i allianse X har vært vellykket på grunn av ressurslikheten mellom bedriftene, men at dette ikke nødvendigvis er et krav for at bedrifter skal kunne oppnå relasjonsbasert avkastning som følge av kunnskaps- eller ressursdeling.

Videre tror vi at ledere i oppdrettsnæringen i fremtiden vil være nødt til å fokusere enda mer på kostnadsstyring. Førkostnader er den største kostnaden i produksjonen, og det er stadig viktig med gode innkjøpsavtaler for bedriftene. Å inngå i et større samarbeid for å oppnå stordriftsfordeler og gunstige avtaler, mener vi vil være avgjørende, også i fremtiden. Vi ser av analysen at dette har vært viktig for alle bedriftene vi har intervjuet, uavhengig av samarbeidsform.

### 5.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Med bakgrunn i allianse- og nettverksteori har vi forsøkt å utforske hvordan samarbeid kan være en driver for vekst i casebedriftene. Det er få empiriske studier



som ser på hvordan samarbeid påvirker vekst, særlig i bransjen vi har valgt å basere studien vår på. Etter vår mening er oppdrettsbransjen en veldig spennende bransje å studere, særlig fordi næringen er så viktig for norsk sysselsetting og eksport.

I første omgang mener vi det vil være interessant å gjøre samme type studie i større skala. Vi tror det kan gi interessante resultater å intervju flere bedrifter i oppdrettsnæringen som har opplevd kraftig vekst, for å undersøke hvilke eventuelle samarbeidsrelasjoner de har. Ved å utvide utvalget vil man også i større grad kunne generalisere, og trekke konklusjoner som kan være bærende ut over det vårt studie er. Det interessante med vårt utvalg er at bedriftene er relativt like, men til tross for dette har valgt å organisere samarbeidet på ulik måte. Vi tror det kan være interessant å se på om andre oppdrettsbedrifter har organisert seg på andre måter enn de tre vi har vært i kontakt med.

Videre kan det være interessant å se på bedrifter i oppdrettsbransjen som ikke har opplevd den samme veksten, og undersøke om dette på noen måte kan ses i sammenheng med noen av de funnene vi har gjort. Vi mener det her vil være særlig interessant å trekke inn bedriftenes størrelse, og se om man kan finne forskjeller i vekst og årsaker til denne. En kvantitativ tilnærming vil kanskje kunne trekke slutninger om hvilket samarbeidsalternativ som kan karakteriseres som bedre, og således danne grunnlag for et teoretisk rammeverk som kan belyse hva bedrifter av ulik størrelse bør velge å gjøre. Dette kan kanskje ses i sammenheng med at vi i denne utredningen ikke har tatt hensyn til distriktspolitiske problemstillinger. Som bedriftene i allianse X påpeker, har et ønske om å holde liv i lokalsamfunnene vært en av årsakene til at samarbeidet er holdt lokalt. Dette tror vi kan være et spennende og viktig område å utforske videre.

Som vi har poengtert i studiens diskusjon, er lakseprisen avgjørende for bedriftenes lønnsomhet. Svingninger i lakseprisen vil derfor påvirke bedriftene direkte, og kan gi forholdsvis store utslag på driften til oppdrettsselskapene. Mange bedrifter har i perioden etter år 2000 opplevd vanskeligheter, og blitt kjøpt opp av andre aktører i bransjen. Markedets etterspørsel vil være en viktig driver for vekst i virksomhetene, og vi tror derfor det ville vært interessant å kartlegge om de selskapene som ikke har klart seg de siste årene, har vært en del av liknende samarbeid, eller ikke. Det vil da

også være interessant å studere de bakenforliggende årsakene til at disse bedriftene ble kjøpt opp eller gikk konkurs. I forlengelsen til dette, tror vi det vil være hensiktsmessig å gjøre en kvantitativ studie som fokuserer på forskjellene i de bedriftene som har opphørt, og de som har klart seg. Vår forskning antyder at de som fortsatt driver kan ha oppnådd positive gevinster gjennom sitt samarbeid, men uten en fullstendig analyse av også de som ikke har klart seg, er dette vanskelig å slå fast.

Samarbeidene vi har sett på i denne studien, har hovedsakelig vært en ren allianse eller nettverksdeltakelse, og ikke samarbeid med utstrakt bruk av duale bindinger. En slik hybridløsning som den vi konkluderer med i utredningen kunne derfor vært spennende å forske nærmere på - fungerer samarbeidene bedre og får de involverte bedriftene de økte gevinstene som vi forventer? Effektiviteten i bedrifter med ulik samarbeidsdeltagelse er også en spennende innfallsvinkel til videre forskning. Det ville vært interessant å sett på de tre typene samarbeid - allianse, nettverk og hybridløsningen - sammenliknet med hverandre.

Siden vår forskning ikke har hatt en kvantitativ tilnærming, vil det helt klart være ønskelig at videre forskning inkorporerer en mer kvalitativ tilnærming. Kanskje kan man finne mer inngående informasjon som direkte kan knytte veksten til samarbeid, da vår forskning kun foreslår en indirekte sammenheng mellom samarbeid og vekst.

## 6 KILDER

### 6.1 LITTERATUR

- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science* , 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.
- Bastesen, J. (2014). *Firm Capabilities an External Source of Knowledge: A Nuanced Understanding of Absorptive Capacity*. Norges Handelshøyskole, Institutt for Strategi og Ledelse. Bergen: Working paper.
- Bastesen, J., & Vatne, E. (2014). Rapid-growth firms: Exploring the role and location of entrepreneurial ventures. I C. Karlsson, B. Johansson, & R. R. Stough, *Agglomeration, Clusters and Entrepreneurship: Studies in Regional Economic Development* (ss. 159-199). Jönköping: Edward Elgar Publishing Limited.
- Birch, D. L. (2000). The Job Generation Process. I D. J. Storey, *Small Business: Critical Perspectives on Business and Management* (ss. 431-466). New York: Routledge.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic alliances: Choose your partners. *Long Range Planning* , 28 (3), 18-25.
- Burt, R. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Capaldo, A. (2007). Network Structure and Innovation: The leveraging of dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28, 585-608.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and inter-firm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* (21), 100-134.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Das, S., Sen, P., & Sengupta, S. (1998). Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. *Academy of Management Journal* , 41 (1), 27-41.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* , 26 (1), 31-61.

- Dussauge, P., & Bernard, G. (1999). *Cooperative Strategy - Competing Successfully Through Strategic Alliances*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of Interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Goldberg, V. P. (1976). Toward an Expanded Economic Theory of Contract. *Journal of Economic Issues*, 10 (1), 45-61.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Greve, H., Walderhaug, K., & Haugland, S. (1996). *Partnerskap og leverandørrelasjoner i norsk oljeindustri*. SNF-rapport 10/96, Norges Handelshøyskole, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.
- Haugland, S. A. (1994). *Strategiske allianser: En empirisk studie av nasjonale og internasjonale samarbeidsrelasjoner*. Norges Handelshøyskole. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Haugland, S. A. (2007). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufman, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-552.
- Liebeskind, J. (1996). Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 93-107.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.
- Myklemyr, A. (2013, mai 24). Gasellene som vokste gjennom finanskrisen. *Ukeavisen Ledelse*, 9-12.
- Nesheim, T. (1994). *Evaluering av nettverksprogrammet (kortversjon)*. SNF-rapport 67/94, Norges Handelshøyskole, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

- Reve, T. (1990). The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts. I M. Aoki, B. Gustafsson, & O. E. Williamson (Red.), *The Firm as a Nexus of Treaties* (ss. 133-161). London: SAGE Publications.
- Rokkan, A. I. (1995). *Frivillige kjeder i varehandelen: Leverandørsamarbeid og intern effektivitet*. SNF-rapport 77/95, Norges Handelshøyskole, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods For Business Students* (6. utgave. utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Weber, M. (1995). *Makt og byråkrati* (2. utg., Vol. 4). (D. Østerberg, Overs.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. E. (1986). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. I O. E. Williamson, *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control* (ss. 101-131). New York: New York University Press.

## 6.2 INTERNETTKILDER

- Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening. (2014a, 22. mai). *Laksens vei til spisebordet*. Hentet 22. mai, 2014 fra Laks.no:  
<http://laks.no/Informasjon/Artikler/Laksens-vei-til-spisebordet/>
- Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening. (2014b, 25. mai). *Eksportsuksess for norsk laks*. Hentet 25. mai, 2014 fra Laks.no:  
<http://laks.no/Informasjon/Artikler/Eksportsuksess-for-norsk-laks/>
- Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening. (2014c, 2. juni). *Sunt og bærekraftig fôr*. Hentet 2. juni, 2014 fra Laks.no: <http://laks.no/Informasjon/Artikler/Sunt-og-barekraftig-for/>
- Fiskeri- og kystdepartementet. (2013, 22. mars). *regjeringen.no*. Hentet 18. mars, 2014 fra  
<http://www.regjeringen.no/pages/38271196/PDFS/STM201220130022000DDDPDFS.pdf>

- Fiskeridirektoratet. (2014, 17. juni). *Fiskeridirektoratets statistikkbank*. Hentet 17. Juni, 2014 fra Fiskeridir.no:  
<http://www.fiskeridir.no/fiskeridirektoratets-statistikkbank>
- Forskningsrådet. (2014, 24. mai). *Marin og sjømat*. Hentet 24. mai, 2014 fra SkatteFUNN, Forskningsradet.no: [http://www.forskningsradet.no/prognett-skattefunn/Marin\\_og\\_sjomat/1253987667421?lang=no](http://www.forskningsradet.no/prognett-skattefunn/Marin_og_sjomat/1253987667421?lang=no)
- IndexMundi. (2014, 17. juni). *Fish (salmon) Monthly Price - Norwegian Krone per Kilogram*. (M. Barrientos, & C. Soria, Produsenter) Hentet 17. juni, 2014 fra Indexmundi.com:  
<http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=fish&months=180&currency=nok>
- Laksefakta. (2014, 5. juni). *Laks dominerer i havbruk*. (N. Sjømatråd, F. o. landsforening, & Skretting, Produsenter) Hentet 5. juni, 2014 fra Laksefakta.no: <http://laksefakta.no/Norsk-havbruk/Laks-i-havbruk/Les-mer-om/Laks-dominerer-i-havbruk>
- Marine Harvest Norway AS. (2010, 10. desember). *Marine Harvest*. Hentet 7. juni, 2014 fra Marine Harvest:  
[http://www.marineharvest.no/Global/MH%20Norway/Dokumenter/Brosjyrer/MH%20Eksternbro\\_des%202010\\_oppsl.pdf](http://www.marineharvest.no/Global/MH%20Norway/Dokumenter/Brosjyrer/MH%20Eksternbro_des%202010_oppsl.pdf)
- Norway Royal Salmon ASA. (u.d.). *Norway Royal Salmon ASA*. Hentet 4. juni, 2014 fra [www.norwayroyalsalmon.com](http://www.norwayroyalsalmon.com): <http://norwayroyalsalmon.com/strategi/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2013a, 22. mars). *Verdens fremste sjømatnasjon*. Hentet 24. mai, 2014 fra Meld. St. 22 (2012-2013):  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-22-20122013/11/1.html?id=718723>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2013b, 2. oktober). *Oppdrettslaksen: Fôrressursar*. Hentet 25. mai, 2014 fra Regjeringen.no:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/kampanjer/farmed-salmon/oppdrettslaksen/forressursar2.html?id=730709>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2014a, 31. mars). *Norsk Havbruksnæring*. Hentet 24. mai, 2014 fra Regjeringen.no:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/fiske-og-havbruk/Norsk-havbruksnaring.html?id=754210>

- Nærings- og fiskeridepartementet. (2014b, 1. april). *Regjeringen vil sikre vekst og konkurransekraft i havbruk*. Hentet 30. mai, 2014 fra Pressemelding nr. 36/2014:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/presSESenter/pressemeldinger/2014/Regjeringen-vil-sikre-vekst-og-konkurransekraft-i-havbruk.html?id=754291>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2014c, 27. mai). *Fiske og havbruk*. Hentet 27. mai, 2014 fra Regjeringen.no:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/fiske-og-havbruk.html?id=1277>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2012, 26. mars). *Små bedrifter - store verdier: Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Hentet 18. mars, 2014 fra Regjeringen.no:  
[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter\\_2012/102377\\_NHD\\_SMB\\_Web.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf)
- OECD. (2008). *Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics*. Hentet 9. juni, 2014 fra OECD: <http://www.oecd.org/industry/business-stats/39974588.pdf>
- Simonnes, K. (2012, 27. mars). *Vil skape fred i lakseleirene*. Hentet 11. juni, 2014 fra forskning.no: <http://www.forskning.no/artikler/2012/mars/317018>
- Statistisk sentralbyrå. (2013, 25. oktober). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2006-2011*. Hentet 28. mai, 2014 fra Statistikk: Virksomheter, foretak og regnskap: <http://www.ssb.no/fordem>
- Statistisk sentralbyrå. (2014, 20. mai). *Utenrikshandel med varer, 2013, endelige tall*. Hentet 27. mai, 2014 fra Statistikk: Årlig, endelige tall: <http://www.ssb.no/muh>
- Utenriksdepartementet. (2011, 18. november). *11 Fiskeri, havbruk og marin bioprospektering*. Hentet 19. mai, 2014 fra Meld. St. 7 (2011-2012) - Nordområdene: Visjon og virkemidler: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2011-2012/meld-st-7-20112012/11.html?id=663476>





## 7 APPENDIKS

### 7.1 APPENDIKS 1 - INTERVJUGUIDE

Intervjuguiden under ble utviklet før intervjuene med casebedriftene i studien. I de avholdte semi-strukturerte intervjuene ble ikke alle spørsmål i guiden stilt til alle intervjuobjektene, naturlige oppfølgingsspørsmål er ikke nedskrevet og i praksis ble heller ikke rekkefølgen på spørsmålene nødvendigvis fulgt under alle intervjuene. Se kapittel 3 - metode - for inngående forklaring.

- Kort presentasjon av intervjuerne og bakgrunnen for forskningen
- Presentasjon av tema
- Presisering av anonymitet
- Bruk av diktafon og notater
- Spørsmål fra intervjuobjekt?

#### *BAKGRUNNSINFORMASJON*

- Kan du fortelle litt om deg selv – hvem du er og hvilken rolle du har i bedriften?
- Når ble du engasjert/ansatt i foretaket?
- Hvis eierskap: Hvor stor eierandel har du i foretaket i dag?
- Eierskapsfilosofi - Har denne blitt endret underveis?

#### *BEDRIFTEN*

- Kan du fortelle kort om bedriftens hovedvirke?

#### ORGANISERING

##### *ANSATTE*

- Hvem er de ansatte – hvilken utdanning/bakgrunn?
- Antall ansatte – endring i gabelleperioden? Sesongarbeid?

##### *LEDERGRUPPE*

- Hvem sitter i ledelsen? Bakgrunn?
- Hvordan er bedriften strukturert – hierarki/flat?
- Endringer under/etter gabelleperioden?

## *STYRET*

- Hvem sitter i styret?
- Tilfeldig valgt eller hentet inn?
- Hovedfokus for styrearbeid – eierskap- eller ledelsesperspektiv?

## **ENDRINGER - GASELLEPERIODE**

### *UTVIKLING, GASELLE FRA 03-06*

- Tilbakeblikk på vekst – vi tar for oss perioden
- Noe spesielt som er gjort/skjedd?
- Omsetning økt med mer enn 100% i perioden, hvordan?
- Markedsområder endret? Nasjonalt – internasjonalt?

## *STRATEGI*

- Vekstperiode: bevisste valg, eller var det tilfeldigheter?
- Bakgrunn for valg?
- Plutselige endringer – over tid?

## *KONKURRANSEFORTRINN*

- Hva anses som viktigste konkurransefortrinn?
- Lokalisering – tilgang på ansatte?
- Bedriftskultur – bevisst?
- Fusjoner/oppkjøp: hvorfor? Hva ønsker bedriften å oppnå?

## **EKSTERNE RELASJONER OG NETTVERK**

- Har dere kontakt med andre i samme bransje?
- Hvis ja:
  - Hvordan har samarbeid kommet i stand?
  - Valg av partnere – hvordan?
  - Hva samarbeider dere om?
  - Ledelse i samarbeid

## 7.2 APPENDIKS 2 - BRANSJEFAKTA

Under presenteres tabeller over nøkkeltall fra oppdrettsbransjen i perioden 2000-2013, ved solgt kvantum laks i tonn, omsetning i perioden og gjennomsnittspris for laksesalg i kroner.

### 7.2.1 SALG AV OPPDRETTSLAKS, 2000-2013

År	Salg (antall tonn)	Salg (tall i tusen NOK)	Pris	Prisendring
2000	492 300,27	12 098 262,27	31,95	-
2001	510 871,80	9 095 290,02	26,00	-18,6 %
2002	550 125,10	9 135 051,51	23,31	-10,4 %
2003	582 586,00	9 602 812,00	21,15	-9,3 %
2004	633 055,05	11 305 187,17	22,52	6,5 %
2005	656 906,80	13 727 056,21	26,20	16,3 %
2006	708 557,48	17 586 771,00	32,32	23,4 %
2007	838 858,02	17 509 072,08	26,63	-17,6 %
2008	846 352,00	17 447 610,00	26,96	1,3 %
2009	960 113,00	22 443 710,00	30,87	14,5 %
2010	1 017 711,00	30 750 670,00	37,16	20,4 %
2011	1 145 714,00	29 030 873,00	33,06	-11,0 %
2012	1 319 118,00	30 028 230,00	27,71	-16,2 %
2013	1 244 180,00	40 119 528,00	39,72	43,4 %

TABELL 2: NØKKELTALL FOR SALG AV OPPDRETTSLAKS, 2000-2013

*Merknad: For fisk er kvantum målt i rundvekt etter sulting og bløgging. Tall for 2013 er foreløpige.*

Kilde: Fiskeridirektoratets årlige statistikkundersøkelse for akvakulturnæringen (Fiskeridirektoratet, 2014) og IndexMundi med tall fra International Monetary Fund (IndexMundi, 2014).