

Masteroppgave i informasjonssystemer

Fakultet for økonomi og samfunnsfag
Høgskolen i Agder - Våren 2006

**Hva er forholdet mellom
relasjonskompetanse og små
og mellomstore bedrifiers
ytelse i et samarbeid med
andre bedrifter?**

Johnny Andersson

”Hva er forholdet mellom relasjonskompetanse og små og mellomstore bedrifers ytelse i et samarbeid med andre bedrifter?”

Masteroppgave i informasjonssystemer

Høgskolen i Agder

Fakultet for økonomi og samfunnsfag

2006

Forord

Denne utredningen er gjennomført som ett ledd i slutføringen av mastergradstudiet i informasjonssystemer ved Høgskolen i Agder våren 2006.

Jeg ønsker å rette en spesiell takk til min veileder dr. oecen Tom Roar Eikebrokk for meget gode og kvalifiserte råd, veiledning, støtte og ikke minst utallige oppmuntringer underveis.

Videre ønsker jeg også å takke Innovasjon Norge for deres hjelp og velvilje med å distribuere den elektroniske spørreundersøkelsen til deres kontaktnett. En stor takk rettes også til de bedriftslederne som tok seg tid til å gi et intervju om sin bedrifts situasjon i en travel hverdag, samt de som tok seg tid til å svare på den elektroniske spørreundersøkelsen.

Til slutt vil jeg takke ledelsen ved instituttet for deres støtte til å fullføre utredningen.

Kristiansand, 30. mai 2006

Sammendrag

Denne utredningen fokuserer på den kompetansen små og mellomstore bedrifter trenger for å oppnå bedre ytelse i samarbeid med andre bedrifter, relasjonskompetanse. Studier viser at tilross for den enorme betydning samarbeider har for de økonomiske resultatene for en bedrift, sliter over 70 % av allianser med lønnsomhet eller feiler helt. På bakgrunn av disse og flere andre forhold er problemstillingen som følger:

”Hva er forholdet mellom relasjonskompetanse og små og mellomstore bedrifters ytelse i et samarbeid med andre bedrifter?”

Ved hjelp av anerkjente teorier innen ulike fagfelt både fra IS-feltet og andre fagfelt samt intervjuer med bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter, utarbeides en konseptuell modell basert på ti sentrale faktorer. Disse faktorene utgjør den kompetansen som påvirker ytelsen til små og mellomstore bedrifter i et samarbeid. Gjennom et kvantitativt undersøkelsesopplegg belyses problemstillingen ved hjelp av en elektronisk spørreundersøkelse.

Den empiriske undersøkelsen finner relasjoner mellom følgende variabler:

Fortinn ved samarbeid og Ytelse i samarbeid, Interkulturell kompetanse og Ytelse i samarbeid samt Bedriftens kommunikasjonsevner og Ytelse i samarbeid.

Utredningen bidrar gjennom disse funnene til noen fokusområder som bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter kan velge å konsentrere seg om. De viktigste funnene er at bedriftsledere mener at et samarbeid kan lede til en bedre produktutvikling, sikrere ordretting og høyere anseelse. Videre er det viktig å fokusere på kulturelle forskjeller mellom organisasjoner samt at utveksling av tidsriktig og oppdatert informasjon mellom partene må skje for at et samarbeid skal lykkes.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1.1. ER DET NØDVENDIG Å SAMARBEIDE?	1
1.2. PROBLEMSTILLING	2
1.3. UTREDNINGENS OPPBYGGING OG INNHOLD	3
2. LITTERATURSTUDIER	4
2.1. SØKEKRITERIER	4
2.1.1. SØKEORD OG BEGREPER	5
2.1.2. BEGRENSNINGER I LITTERATURUTVALG	5
2.2. LITTERATURGJENNOMGANG	6
2.2.1. MOTIVER FOR SAMARBEID, ALLIANSERS YTELSE	6
2.2.2. RELASJONSKOMPETANSE	8
2.2.3. RAPPORTERING AV LITTERATURFUNN	9
2.2.4. KORT BESKRIVELSE AV FASENE	10
2.3. FASENE OG LITTERATUR	11
2.4. FASE 1 - STRATEGISK ANALYSE OG BESLUTNING OM Å SAMARBEIDE.	11
2.4.1. KUNNSKAPER OM Å SAMARBEIDE	12
2.5. FASE 2 - PARTNERSØKING OG PARTNERUTVELGELSE	12
2.5.1. TILLIT MELLOM PARTENE	13
2.5.2. RESURSTILGANG GJENNOM KUNNSKAP OM POTENSIELLE PARTNERE	14
2.5.3. KULTUR FORSKJELLER MELLOM ORGANISASJONER	15
2.6. FASE 3 - UTFORME SAMARBEIDET, FORHANDLINGSFASEN	15
2.6.1. AVTALE PLIKTER OG RETTIGHETER I SAMARBEID	15
2.6.2. BESKYTTELSE AV EGEN KUNNSKAP I SAMARBEID	16
2.7. FASE 4 - IMPLEMENTERE OG STYRE SAMARBEIDET	17
2.7.1. TOPPLEDELSESSTØTTE TIL IT BÅDE I EKSTERNE SAMARBEID OG INTERNT	17
2.7.2. IT- FORRETNINGSFORSTÅELSE INTERNT OG I SAMARBEID	18
2.7.3. KOMMUNIKASJON OG KOMMUNIKASJONSFERDIGHETER	19
2.8. EMPIRI FRA INTERVJUER	20

2.9. DEFINISJON AV SMB	21
2.9.1. BEHRENDORFF OG FISHERS DEFINISJON AV SMB	21
2.9.2. EU DEFINISJON AV SMB	22
2.9.3. HVOR VIKTIG ER EN SMB DEFINISJON?	22
2.9.4. EUS DEFINISJON LEGGES TIL GRUNN	23
2.10. DEFINISJON AV KUNNSKAP OG KOMPETANSE	23
2.10.1. KUNNSKAP	23
2.10.2. KOMPETANSE	24
2.11. OPPSUMMERING AV LITTERATUR	25
2.11.1. TEORIOVERSIKT	26
<u>3. UNDERSØKELSESMODELL</u>	<u>27</u>
3.1. YTELSE I SAMARBEID	28
3.2. IT-KOMPETANSE	28
3.2.1. IT-SAMORDNING	28
3.2.2. IT-FORRETNINGSFORSTÅELSE	28
3.3. RELASJONSKOMPETANSE	29
3.3.1. FORTRINN VED SAMARBEID	29
3.3.2. PARTNERKUNNSKAP	29
3.3.3. INTERKULTURELL KOMPETANSE	29
3.3.4. TILLITSBYGGING	30
3.3.5. FORHANDLINGSKOMPETANSE	30
3.3.6. KUNNSKAPSUTVEKSLING	30
3.3.7. BEDRIFTENS KOMMUNIKASJONSEVNER	31
3.3.8. PERSONLIGE KOMMUNIKASJONSEVNER	31
3.3.9. KONTROLLVARIABLER	31
3.4. HYPOTESER	32
3.4.1. IT-KOMPETANSE VS. YTELSE I SAMARBEID	32
3.4.2. RELASJONSKOMPETANSE VS. YTELSE I SAMARBEID	32
3.4.3. KOMPETANSE OM FORTRINN VED SAMARBEID VS. YTELSE I SAMARBEID	33
3.4.4. PARTNERKUNNSKAP VS. YTELSE I SAMARBEID	33
3.4.5. INTERKULTURELL KOMPETANSE VS. YTELSE I SAMARBEID	33
3.4.6. TILLITSBYGGING VS. YTELSE I SAMARBEID	34

3.4.7. KOMPETANSE OM DANNELSE AV SAMARBEID VS. YTELSE I SAMARBEID	35
3.4.8. KOMPETANSE OM KUNNSKAPSDELING VS. YTELSE I SAMARBEID	35
3.4.9. KOMMUNIKASJONSEVNER VS. YTELSE I SAMARBEID	36
4. FORSKNINGSMETODE	37
4.1. METODE FOR DATAINNSAMLING	37
4.1.1. DEN KVANTITATIV UNDERSØKELSEN	38
4.1.2. DE KVALITATIVE INTERVJUENE SMB	38
4.1.3. VALG AV METODE OG UTVIKLING AV SPØRREUNDERSØKELSE	38
4.1.4. UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE	39
4.1.5. UTARBEIDELSE AV SPØRREUNDERSØKELSEN	39
4.1.6. ELEKTRONISK SPØRREUNDERSØKELSE	40
4.1.7. KONFIDENSIALITET OG ANONYMITET	41
4.1.8. OPPFØLGING AV RESPONDENTER	41
4.1.9. PROGRESJONSINDIKATOR	42
4.1.10. FULLSTENDIGHET OG KVALITET PÅ DATAENE	42
4.1.11. HURTIGHET I BESVARELSER OG BEGRENSET AV GJENTATT SVARTILGANG	42
4.1.12. PRETESTING AV INSTRUMENT	43
4.2. GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING	43
4.3. OPERASJONALISERING AV VARIABLER	44
4.4. YTELSE I SAMARBEID	45
4.5. IT-KOMPETANSE	46
4.5.1. IT-SAMORDNING	46
4.5.2. IT-FORRETNINGSFORSTÅELSE	47
4.6. RELASJONSKOMPETANSE	48
4.6.1. KOMPETANSE OM FORTRINN VED SAMARBEID	48
4.6.2. PARTNERKUNNSKAP	49
4.6.3. INTERKULTURELL KOMPETANSE	50
4.6.4. KOMPETANSEN OM TILLITSBYGGING	51
4.6.5. FORHANDLINGSKOMPETANSE	52
4.6.6. KOMPETANSE OM KUNNSKAPSDELING	53
4.6.7. BEDRIFTENS KOMMUNIKASJONSEVNER	53
4.6.8. PERSONLIGE KOMMUNIKASJONSEVNER	54

4.6.9. KONTROLLVARIABLEN BRANSJE	55
4.6.10. KONTROLLVARIABLEN OMSETNING OG ÅRSVERK	55
4.6.11. KONTROLLVARIABLEN TILKNYTNING	55
4.7. METODE FOR DATAANALYSE	56
4.8. OPPSUMMERING AV METODE	56
5. ANALYSER OG RESULTATER	57
<hr/>	
5.1.1. FORUTSETNINGER FOR REGRESJONSANALYSE	58
5.1.2. DESKRIPTIV STATISTIKK	58
5.1.3. DESKRIPTIV STATISTIKK - UAVHENGIGE VARIABLER	59
5.1.4. SKJEVHET OG SPISSHET	59
5.2. INSTRUMENTVALIDERING OG MÅLEPROBLEMATIKK	60
5.2.1. KORRELASJON	60
5.2.2. KONVERGENT FAKTORANALYSE	63
5.2.3. DIVERGENT FAKTORANALYSE	65
5.2.4. RELIABILITETSTEST	67
5.2.5. MÅLING	68
5.2.6. MULTIKOLINEARITET	69
5.2.7. REVIDERT UNDERSØKELSESMODELL	70
5.2.8. OPPSUMMERING AV VALIDERING OG MÅLING	70
5.3. HYPOTESETESTING MED REGRESJONSANALYSER	71
5.3.1. REGRESJONSANALYSER I SPSS	71
5.3.2. REGRESJONSANALYSENE	73
5.3.3. ANOVA	73
5.3.4. MODEL SUMMARY - ADJUSTED R SQUARE	74
5.3.5. COEFFICIENTS	74
5.3.6. COLLINEARITY DIAGNOSTICS	76
5.3.7. RESULTATER AV ANALYSER MED DE TRE STØTTEDE HYPOTESENE	76
5.3.8. HISTOGRAM	78
5.3.9. HISTOGRAM – RETEST	79
5.3.10. REGRESSION STANDARIZED RESIDUAL PLOT	80
5.3.11. REGRESSION STANDARIZED RESIDUAL PLOT RETEST	81
5.3.12. SCATTERPLOT - RESIDUALDIAGRAM	82

5.3.13. KONTROLLVARIABLENE I ANALYSEN	82
5.3.14. OPPSUMMERING AV ANALYSER OG RESULTATER	83
6. DISKUSJON	84
6.1. TEORETISKE IMPLIKASJONER	84
6.1.1. REVIDERT UNDERSØKELSESMODELL MED STIKOEFFISIENTER	85
6.1.2. HYPOTESE H2A: FORTRINN OM SAMARBEID VS. YTELSE	85
6.1.3. HYPOTESE H2C: INTERKULTURELL KOMPETANSE VS. YTELSE I SAMARBEID	86
6.1.4. BEDRIFTENS KOMMUNIKASJONSEVNER VS. YTELSE I SAMARBEID	87
6.1.5. GENERALISERING AV TEORETISKE IMPLIKASJONER	88
6.2. PRAKTISKE IMPLIKASJONER	90
6.3. BEGRENSNINGER, GENERALISERING OG VIDERE FORSKNING	92
6.4. OPPSUMMERING AV UTREDNINGEN	94
7. VEDLEGG	95
7.1. TIDSPLAN	95
7.2. INTERVJUGUIDE	95
7.3. INTERVJUOBJEKTER	97
7.4. SMB DEFINISJON GRAFIKK EU	97
7.5. OVERSIKT OVER MODELL MED OPERASJONALISERING AV VARIABLER	98
7.6. SPØRRESKJEMA	99
7.6.1. VARIABELOVERSIKT	106
7.7. STATISTIKK FRA SPSS	107
7.7.1. SKJEVHET OG SPISSHET	107
7.7.2. VARIABELPAR KORRELASJONSSJEKK	110
7.7.3. KONVERGENT OG DISKRIMINANT VALIDITETSOVERSIKT	115
7.7.4. COLLENIARITY INDEX	122
7.7.5. GRAFIKK FRA SPSS	123
8. REFERANSER	132

Tabelliste

TABELL 1 OVERSIKT OVER SØKEMOTORER OG DATABASER SOM ER BENYTTET	5
TABELL 2 SØKEORDOVERSIKT	5
TABELL 3 KRITISKE SUKSESSFÅKTORER I SAMARBEID ETTER (HOFFMAN OG SCHLOSSER 2001).....	11
TABELL 4 EU DEFINISJON PÅ SMB UNDERGRUPPER, (EUROPEAN COMMISSION, 2003)	22
TABELL 5 TEORIOVERSIKT FOR RELASJONSKOMPETANSE	26
TABELL 6 UNDERSØKELSENS POPULASJON	38
TABELL 7 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN YTELSE I SAMARBEID	46
TABELL 8 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN IT-SAMORDNING.....	47
TABELL 9 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN IT-FORRETNINGSFORSTÅELSE.....	47
TABELL 10 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN KOMPETANSE OM FORTRINN VED SAMARBEID	49
TABELL 11 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN PARTNERKUNNSKAP	50
TABELL 12 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN INTERKULTURELL KOMPETANSE	50
TABELL 13 SPØRSMÅLENE TIL VARIABELEN TILLITSBYGGING	51
TABELL 14 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN FORHANDLINGSKOMPETANSE	52
TABELL 15 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN KUNNSKAPSDDELING	53
TABELL 16 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN BEDRIFTSKOMMUNIKASJONSEVNER	54
TABELL 17 SPØRSMÅL TIL VARIABELEN PERSONLIGE KOMMUNIKASJONSEVNER	54
TABELL 18 SPØRSMÅL TIL KONTROLLVARIABELEN TILKNYTNING.....	55
TABELL 19 DESKRIPTIV STATISTIKK - SVARPROSENT	59
TABELL 20 DESKRIPTIV STATISTIKK - UAVHENGIGE VARIABLER.....	59
TABELL 21 FORKASTEDE SPØRSMÅL ETTER KONVERGENT FAKTORANALYSE.....	64
TABELL 22 FORKASTEDE SPØRSMÅL KONVERGENT FAKTORANALYSE 2. GANGS KJØRING	65
TABELL 23 FORKASTEDE SPØRSMÅL ETTER DIVERGENT FAKTORANALYSE	66
TABELL 24 CRONBACH'S ALPHA - ALLE VARIABLER	67
TABELL 25 CRONBACH'S ALPHA - INTERKULTURELL KOMPETANSE	68
TABELL 26 INDEKSERTE VARIABLER.....	68
TABELL 27 MATRISE OVER KORRELASJONER FOR SUMMERTE VARIABLER.....	69
TABELL 28 HYPOTESER SOM FREMLEGGES FOR TESTING	71
TABELL 29 REGRESJONSANALYSER - ANOVA	73
TABELL 30 REGRESJONSANALYSER MODEL SUMMARY ADJUSTED R ²	74
TABELL 31 REGRESJONSANALYSE - COEFFICIENTS(A) MED OG UTEN KONTROLLVARIABELEN TILKNYTNING	75
TABELL 32 REGRESJONSANALYSER ANOVA RETEST	76
TABELL 33 REGRESJONSANALYSER MODEL SUMMARY RETEST.....	76
TABELL 34 REGRESJONSANALYSER COEFFICIENTS RETEST.....	77
TABELL 35 REGRESJONSANALYSER COLLINEARITY DIAGNOSTICS RETEST.....	77

TABELL 36 TIDSPLAN.....	95
TABELL 37 SPØRRESKJEMA.....	99
TABELL 38 VARIABELOVERSIKT, SPØRSMÅL OG TEORETISK FORANKRING FOR OPERASJONALISERING AV VARIABLER	106
TABELL 39 SKJEVHET OG SPISSHET - UAVHENGIGE VARIABLER – DESKRIPTIV STATISTIKK.....	107
TABELL 40 KORRELASJONER MELLOM IT-SAMORDNING OG IT-FORRETNINGSFORSTÅELSE.....	110
TABELL 41 KORRELASJONER MELLOM INTERKULTURELL KOMPETANSE OG TILLITSBYGGING.....	112
TABELL 42 KORRELASJONER MELLOM FORHANDLINGSKOMPETANSE OG KUNNSKAPSUTVEKSLING.....	113
TABELL 43 KORRELASJONER MELLOM BEDRIFTENS KOMMUNIKASJONSEVNER OG PERSONLIGE KOMMUNIKASJONSEVNER	114
TABELL 44 KONVERGENT OG DIVERGENT FAKTORANALYSE IT-SAMORDNING VS. IT- FORRETNINGSFORSTÅELSE.....	115
TABELL 45 KONVERGENT OG DIVERGENT FAKTORANALYSE FORTRINN VED SAMARBEID VS. PARTNERKUNNSKAP	115
TABELL 46 KONVERGENT OG DIVERGENT FAKTORANALYSE TILLITSBYGGING VS. INTERKULTURELL KOMPETANSE	117
TABELL 47 KONVERGENT OG DIVERGENT FAKTORANALYSE FORHANDLINGSKOMPETANSE VS. KUNNSKAPSDDELING	119
TABELL 48 KONVERGENT OG DIVERGENT FAKTORANALYSE BEDR.KOMM.EVNER VS. PERS.KOMM.EVNER..	119

Figurliste

FIGUR 1 KONSEPTUEL UNDERSØKELSESMODELL.....	27
FIGUR 2 GRADER AV STRUKTURERING AV ET INTERVJU, (JACOBSEN 2000:133)	39
FIGUR 3 OVERSIKT OVER DATAANALYSEN	57
FIGUR 4 FREMSTILLING AV PARVISE KORRELASJONER	62
FIGUR 5 REVIDERT UNDERSØKELSESMODELL	70
FIGUR 6 REGRESJONSANALYSE HISTOGRAM - RESIDUALENES NORMALFORDELING	78
FIGUR 7 REGRESJONSANALYSE HISTOGRAM - RESIDUALENES NORMALFORDELING RETEST	79
FIGUR 8 REGRESJONSANALYSE – PLOT OVER RESIDUALENES NORMALFORDELING.....	80
FIGUR 9 REGRESJONSANALYSE - PLOT OVER RESIDUALENES NORMALFORDELING RETEST	81
FIGUR 10 REGRESJONSANALYSE VARIANS I RESIDUALENE.....	82
FIGUR 11 NY UNDERSØKELSESMODELL MED STIKOEFFISIENSER	85
FIGUR 12 NY REVIDERT MODELL.....	89
FIGUR 13 EU DEFINISJON AV SMB.....	97
FIGUR 14 OPERASJONALISERING AV VARIABLER.....	98

FIGUR 15 KORRELASJON MELLOM FORTRINN VED SAMARBEID OG PARTNERKUNNSKAP	111
FIGUR 16 REGRESJONSANALYSER COLLINEARITY DIAGNOSTICS	122
FIGUR 17 REGRESJONS PLOT IT-SAMORDNING VS. YTELSE	123
FIGUR 18 REGRESSION PLOT IT-FORRETNINGSFORSTÅELSE VS. YTELSE	124
FIGUR 19 REGRESSION PLOT - FORTRINN VED SAMARBEID VS. YTELSE	125
FIGUR 20 REGRESSION PLOT INTERKULTURELL KOMPETANSE VS. YTELSE.....	126
FIGUR 21 REGRESSION PLOT TILLITSBYGGING VS. YTELSE	127
FIGUR 22 REGRESSION PLOT FORHANDLINGSKOMPETANSE VS. YTELSE.....	128
FIGUR 23 REGRESSION PLOT BEDRIFTENS KOMMUNIKASJONSEVNER VS. YTELSE	129
FIGUR 24 REGRESSION PLOT PERSONLIGE KOMMUNIKASJONSEVNER VS. YTELSE	130

Hypoteseoversikt

H1: IT-KOMPETANSE ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE I SAMARBEID.	32
H1A: KOMPETANSE OM IT-SAMORDNING PÅ TVERS AV ORGANISASJONER ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	32
H1B: IT-PERSONELLS FORRETNINGSFORSTÅELSE ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.....	32
H2: RELASJONSKOMPETANSE ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE I SAMARBEID.	33
H2A: KOMPETANSE OM FORTRINN VED SAMARBEID ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	33
H2B: KOMPETANSE OM PARTNERES RESURSER ER POSITIVT RELATERT TIL HØYERE YTELSE.....	33
H2C: KOMPETANSE OM INTERKULTURELL FORHOLD I SAMARBEID ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	34
H2D: KOMPETANSE OM TILLITSBYGGING MELLOM BEDRIFTER ER POSITIVT RELATERT YTELSE.	35
H2E: KOMPETANSE OM DANNELSE AV SAMARBEID ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	35
H2F: KOMPETANSE OM KUNNSKAPSDDELING ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	35
H2G: EN BEDRIFTS KOMMUNIKASJONSEVNER ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	36
H2H: PERSONLIGE KOMMUNIKASJONSEVNER ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	36
H2A: KOMPETANSE OM FORTRINN VED SAMARBEID ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	85
H2C: KOMPETANSE OM INTERKULTURELL FORHOLD I SAMARBEID ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	86
H2G: EN BEDRIFTS KOMMUNIKASJONSEVNER ER POSITIVT RELATERT TIL YTELSE.	87

1. Innledning

Denne utredningen omhandler kompetanse om samarbeid mellom bedrifter og den ytelsen kompetansen leder til hos de som deltar i samarbeidet. Denne kompetansen omtales som relasjonskompetanse. I det neste avsnittet begrunnes interessen for å forske på denne kompetanse og en problemstilling presenteres i kapittel 1.2.

1.1.1. Er det nødvendig å samarbeide?

En god forretningsidé er ofte årsaken til at mange små og mellomstore bedrifter (SMB) starter opp. For å kunne tjene penger og utvikle bedriften videre kan det være nødvendig og ønskelig å samarbeide med andre. Samarbeid er for mange bedrifter både viktig og nødvendig, men det er ikke alltid enkelt å lykkes. Hva slags kompetanse er nødvendig? Hva trengs av ferdigheter for at en liten bedrift ikke bare skal overleve, men også tjener penger? En bedrift har færre muligheter til å lykkes alene, og en SMB vil ofte være avhengig av samarbeid med andre for å lykkes.

I en artikkel i Global Finance omtales samarbeid som en fundamental del av et globalt forretningsmiljø (Gordon og Salganik 2001). Allianser stod for mer en 30 % av fortjenesten for de mest fremgangsrrike selskapene i USA og 40 % i Europa i 2004. Studier viser at tiltross for enorm betydning for gode økonomiske resultater feiler 70 % av alle samarbeider, eller de greier ikke å oppfylle sine mål (Sivadas og Dwyer 2000; Lambe, Spekman et al. 2002). Mindre enn 23 % av bedriftene får igjen kostnadene forbundet med å gå inn i et samarbeid (Gordon og Salganik 2001). I den samme artikkelen av Gordon og Salganik (2001) omtales kompetanse om "Alliance Relationship Management" (ARM). De bedriftene som bygge opp ARM kompetanse har økt mulighet til å lykkes i dagens samarbeidsdrevne økonomi.

I norske media ser man at store internasjonale aktører, som IBM, HP, SAP, Oracle, Dell mfl., sikter seg inn mot SMB i Norge for å selge varer og tjenester. IBM antar at SMB-markedet er verdt ca 25 milliarder kroner årlig i Norge. De mener at SMB-segmentet er av de områdene som vokser raskest innen selskapet og regner med en vekst på 10 % i

2004 (Computerworld Norge 2004). Tallene omhandler salg av tjenester og datautstyr til SMB, og ikke den direkte verdiskapingen i selve SMB-segmentet. Tallene sier derimot noe om den samlede verdiskapingen når bare verdien av datautstyr og -tjenester relatert til segmentet beløper seg til 25 milliarder kroner. Godt over 90 % av norske bedrifter befinner seg i dette SMB-segmentet og man kan slutte at mye av verdiskapingen i samfunnet skjer her. I 2003 skrev Aftenposten at to av tre bedrifter på listen over Norges 50 mest fremgangsrike foretak hadde under 100 ansatte, disse er i SMB-segmentet.

1.2. Problemstilling

For å belyse hva relasjonskompetanse består av hos SMB, er det viktig å avgrense problemstillingen til noe konkret og målbart.

SMB har evnen til å gjøre det godt, men ikke alle gjør det like bra, noen sliter med å lykkes. Hva kan gjøres for å hjelpe de som ikke lykkes? Er det slik at verdiskaping som skjer i et samarbeid oftest kommer de ”store” aktørene til gode, og at SMB får liten del av verdiskapingen, eller skjer det en felles kompetanse og teknologiutnyttelse som gir gode resultater til begge parter? Majoriteten av samarbeid medfører ikke alltid økonomiske fordeler for begge parter, noe som kan skyldes ubalanse i innsats og nytte (Hamel, Doz et al. 1989). En måte å sikre en større del av verdiskapingen ligger kanskje i det å ha riktig kompetanse. Kompetanse er en kilde til å kunne hevde seg i konkurransen med andre over tid (Bassellier og Benbasat 2004).

EU kommisjonen sier følgende om SMB:

“However, they are often confronted with market imperfections. SMEs frequently have difficulties in obtaining capital or credit, particularly in the early start-up phase. Their restricted resources may also reduce access to new technologies or innovation.”

(European Commission 2003)

På bakgrunn av dette fremmes følgende problemstilling:

”Hva er forholdet mellom relasjonskompetanse og små og mellomstore bedrifiers ytelse i et samarbeid med andre bedrifter?”

1.3. Utredningens oppbygging og innhold

Denne utredningen er gjennomført som siste del i master programmet i informasjonssystemer ved Høgskolen i Agder. I kapittel 1 beskrives bakgrunn og motivasjon for å gjennomføre utredningen, deretter defineres problemstillingen som følges opp med en undersøkelse av litteratur i kapittel 2. Her presenteres også empiri fra intervjuer med utvalgte bedrifter for å komplementere teori som en del av den teoretiske tilnærmingen. I kapittel 3 presenteres den konseptuelle modellen og hypoteser. I kapittel 4 presenteres undersøkelsesopplegg og metode. I kapitel 5 presenteres analyser og resultater. I kapitel 6 drøftes resultatene av analysene og hvilke implikasjoner disse får, samt forslag til videre forskning fremmes.

2. Litteraturstudier

Hensikten med dette kapitlet er å presentere eksisterende forskningslitteratur om relasjonskompetanse og samarbeid relatert til problemstillingen. Først redegjør jeg for søkekriterier for litteratur og hvor søkene er foretatt. Deretter kommer det en gjennomgang av forskningslitteraturen som klargjør hva teorien sier om relasjonskompetanse eller samarbeidskompetanse. Etter det blir funn fra intervjuer med SMB-ledere omtalt. Til sist kommer en definisjon på SMB, kunnskap og kompetanse.

2.1. Søkekriterier

Litteraturen er i hovedsak funnet gjennom litteratursøk via anerkjente og etablerte søkemotorer, samt gjennom høgskolens bibliotek og elektroniske resurser.

Søkemotorer som er benyttet er EBSCOHost hvor det er søkt i Academic Search Elite og Business Source Premier. I tillegg er www.isworld.org, www.ingentaconnect.com, www.misq.org, www.sciencedirect.com samt den relativt nye scholar.google.com for akademiske publikasjoner benyttet.

Disse kildene er nyttet på grunn av deres akademiske tyngde, omfang og tilgjengelighet, samt at de er anerkjente søkemotorer for IS forskning, med artikler av høy kvalitet for å underbygge og støtte annen forskning.

Til generelle informasjonssøk er google.no benyttet for å finne relevant informasjon fra næringsliv og andre elektroniske kilder. Spesielle sider som forskning.no og forskningsradet.no, er også benyttet for å finne generell informasjon om SMB.

Tabell 1 Oversikt over søkemotorer og databaser som er benyttet

Vitenskaplig	Generelle
www.hia.no/hiabib/basalf.php3	www.findarticles.com
www.ingentaconnect.com	www.forskning.no
www.isworld.org	www.forskningsradet.no
www.misq.org	www.google.no
www.scholar.google.com	www.innovasjon norge.no
www.sciencedirect.com	

2.1.1. Søkeord og begreper

Nedenfor presenteres søkeordene som er benyttet i søkene. Enkelte av søkeordene er også benyttet i kombinasjon med Small and Medium Sized Enterprise (SME) og alliances. Generelt er det mange treff i litteratursøkene, men det er relativt få treff som går direkte til problemstillingen. Mye av litteraturen omhandler store bedrifters samarbeid med andre store bedrifter. Dette er ikke direkte overførbart til SMB, fordi en SMB ikke er en nedskalert versjon av en stor bedrift (Man, Lau et al. 2002). Referanser fra fremskaffede artikler er også brukt til å finne frem til andre artikler. Jeg har også foretatt siteringssøk på utvalgte artikler for å finne studier som omhandler samme tema. Mange av søkeordene synonyme med relasjonskompetanse. Det samme gjelder for ytelse i samarbeid, som har mange ulike navn i litteraturen.

Tabell 2 Søkeordoversikt

Søkeord	
alliance performance	kunnskapsdeling
business competence	networking capabilities
business knowledge	relasjonskompetanse
coopetition	Relational competence
co-opetition	relationship competencies
knowledge management	simultaneously cooperation and competition
knowledge sharing	strategic alliances

2.1.2. Begrensninger i litteraturutvalg

I en utredning som denne, vil det alltid være en avveining hvilken litteratur som skal tas med og vektlegges, og hva som skal velges vekk (Troye og Grønnhaug 1993) spesielt siden tid her er en begrenset resurs.

2.2. Litteraturgjennomgang

I kapitlene nedenfor presenteres funn fra litteraturen. Først vises de funn som knytter seg til samarbeidets ytelse, deretter følger en oversikt over de funn som jeg har valgt å legge i relasjonskompetanse.

2.2.1. Motiver for samarbeid, alliansers ytelse

I litteraturen er samarbeid definert på ulike måter. Et stabilt tverrorganisatorisk samarbeid som er strategisk viktig for deltakerne, er Amit og Zott (2001) definisjon av et samarbeid. Das og Teng (2002b) nevner eksempler på samarbeid som fellesprosjekter, fellesproduksjon, forskning og utvikling, fellesanbud m.m.. Samarbeidets tilstand og hva det består av nevnes også, slik som: Felles sterke sider, partnerkonflikter og partneravhengighet. Samarbeid bidrar til bedre å håndtere usikre miljø, ved å redusere avhengighet av resurser utenfor egen kontroll og å reposisjonere seg i dynamiske markeder (Ireland, Hitt et al. 2002) i tillegg bidrar samarbeid til å redusere transaksjonskostnader (Das og Teng 2002b).

I de senere årene har kravene til lønnsomhet, effektivisering og økt fortjeneste i privat sektor blitt stadig høyere, en strømlinjeforming og e-tilpassning av verdikjeden skjer i mange bedrifter etter modell av (Porter 1985; Porter 2001; Chen og Paulraj 2004). Sett i lys av denne utviklingen blir det stadig mer vanlig å samarbeide og å være en del av en lengre verdikjede (Das og Teng 2000b; Ireland, Hitt et al. 2002; Das og Teng 2002b ; Levy, Loebbecke et al. 2003; Chen og Paulraj 2004). Når noen samarbeider er det ofte for å øke lønnsomheten ut over det de kan få til ved å stå alene (Brandenburger og Nalebuff 1996). For SMB er samarbeid med andre viktig for å kunne nå et større marked med sine produkter og tjenester (Levy, Loebbecke et al. 2003). Mange SMB er avhengig av eller tett knyttet til en eller flere aktører, som de leverer varer og tjenester til, ofte i et nettverk av bedrifter. SMB samarbeider ofte seg i mellom, eller med et eller flere større firma. De har gjerne få kunder som de leverer et fåtall produkter til (Levy, Loebbecke et al. 2003). For SMB er kunden f. eks. viktig i avgjørelser som gjelder IS-investeringer (Levy, Loebbecke et al. 2003). Kundepåvirkning er viktig i start fasen når SMB trenger å tiltrekke seg og beholde kunder. Dette gjør at mange er meget fleksible for å bli akseptert

som den foretrukne leverandør (Ibid.). SMB vil ofte være avhengig av å følge IS-strategien til den dominerende kunden og følge deres teknologi og tekniske løsninger (Ballantine, Levy et al. 1998). Dette støttes også av Levy, Loebbecke et al.(2003) som sier at kunden er viktig i beslutninger angående investeringer i IS. Eikebrokk og Olsen (2004) fant at flere SMB hadde erfart mangel på kontroll og selvstyre for IT-avgjørelser når en viktig eller stor bedrift var samarbeidspartner. Det vil si liten overensstemmelse i den strategiske samordningen mellom IT og ledelse internt i bedriften (Ibid.). Strategisk samordning eller ”alignment” vil her si enighet, felles ansvar og felles avgjørelser mellom IT/IS-avdelingen, eiere og toppledelse for investeringer i IT/IS slik at det støttes opp om forretningsmål (Ross, Beath et al. 1996). Strategisk samordning mellom IT og ledelse i en bedrift er nevnt som en suksessfaktor for å lykkes med forretningsdrift og for å hente ut gevinster i et langsiktig perspektiv med varige konkurransefortrinn (Ross, Beath et al. 1996; Porter 2001). IT-samordning er en del av begrepet IS capability som omtales av Ross, Beath et al.(1996). De definerer dette som:

”The ability to control IT-related costs, deliver systems when needed, and effect business objectives through IT implementation.”

(Ross, Beath et al. 1996:31)

De sier at disse ferdighetene kommer av omhyggelig forvaltning av tre IT-ressurser: Høyt kvalifiserte IT-medarbeidere, en fleksibel og skalerbar teknologi plattform samt et tett samarbeid mellom IT og bedriftens ledelse i form av IT-samordning (Ross, Beath et al. 1996). Peppard og Ward (2004) bruker begrepet ”IS capability”, og sier at pr. i dag er begrepet ikke definert i IS-litteraturen utover det at en organisasjon er i stand til å påvirke bedriftens ytelse gjennom IT/IS. ”IS capability” kan være implisitt og vanskelig å definere, men tilstedeværelsen reflekteres i bedriftens ytelse (Ibid.).

Verken resurser eller strategier alene forklarer ytelse, men det å tilpasse strategien til sin resursprofil er viktigst (Edelman, Brush et al. 2004). Det å investere i ny teknologi kan være kostbart. På den annen side kan belønningen ved å få en kontrakt med en større kunde være å få garanterte leveranser og kostnadsreducerende strategier fremkalt av den dominerende partneren (Levy, Loebbecke et al. 2002). Et lite firma fostrer fleksibilitet og

innovasjon, men at resursbegrensninger hinder dem fra å følge en kost eller differensieringsstrategi (Edelman, Brush et al. 2004). Dette støttes også av Levy, Loebbecke et al. (2003), som sier at SMB er kunnskapsgeneratorer og gode til å forstå en kundes behov, men er ikke i stand til å integrere dette i et mer omfattende og langsiktig strategisk perspektiv, siden de er for opptatt med å overleve fra dag til dag. I tillegg sier Edelman, Brush et al. (2004) at SMB ofte opererer innen forretningsområder som er kjent for høye konkurs tall og at de ikke har de nødvendige ressursene for å oppnå varige konkurransefordeler. Typisk kan tradisjonelle SMB ikke hindre andre firma i å konkurrere i samme marked som dem selv, noe som gjør det usannsynlig å oppnå varige konkurransefordeler basert på unike resurser alene. SMB som ikke er høyteknologiske må derfor koble resurser og velvalgte strategier for å øke ytelsen og utnytte de knappe ressursene de har på best mulig måte (Ibid). Resursbasert teori antyder at varige konkurransefordeler kommer av resurser som er verdifulle, sjeldne, unike og uforlignelige (Ross, Beath et al. 1996; Sambamurthy, Bharadwaj et al. 2003; Edelman, Brush et al. 2004). Disse ressursene er ofte uhåndgripelige og bygger på kunnskapsstammen i et firma (Edelman, Brush et al. 2004).

Rai, Borah et al. (1996) nevner i sin artikkel at det mangler forskning på hva som fører til vellykket styring av et samarbeid. Dette antydes også av Das og Teng (2003) som sier at det som bestemmer det strategiske samarbeidets ytelse ikke er tilstrekkelig forsket på. De fremhever at det ikke er noen samlende teoretisk basis for hva som påvirker samarbeidets ytelse. Som tidligere nevnt bygger samarbeid på kollektive styrker, konflikter mellom partnere og gjensidig avhengighet m.m. (Ibid.). Tillit, konflikter, opportuniste og læring er faktorer som påvirker samarbeidets ytelse (Inkpen og Beamish 1997; Inkpen og Currall 1997; Luo 1997), samt kunnskapshåndtering mellom partnere (Levy, Loebbecke et al. 2003). Ytelse bør måles gjennom felles resultater for deltakerne i samarbeidet, siden de bruker dette for å nå spesielle strategiske felles mål (Das og Teng 2003). En annen metode er å måle partenes tilfredsstillelse med samarbeidet (Das og Teng 2003).

2.2.2. Relasjonskompetanse

Dette kapitlet gir en oversikt over viktige faktorer som utgjør samarbeidskompetanse eller relasjonskompetanse. Flere nylige studier viser at SMB tilbøyelighet til å samarbeide er

vesentlig mindre enn for store bedrifter (Hoffman og Schlosser 2001). Motviljen skyldes mangel på kunnskap om suksessfaktorer i samarbeid (Ibid.). Dette er uheldig siden forskning viser at samarbeid mellom ulike bedrifter fører til at det blir en større kake i form av goder, enn ved å la være å samarbeide (Brandenburger og Nalebuff 1996; Brandenburger og Nalebuff 1997; Nalebuff og Brandenburger 1997; Bengtsson og Kock 2000; Tidström og Virtanen 2002). Når det derimot er snakk om å dra fordel av samarbeidet gjennom å høste av godene, er det ikke sikkert at disse blir like rettferdig fordelt, siden det å fordele godene fundamentalt sett er konkurransepreget (Brandenburger og Nalebuff 1997). Begrepet "coopetition" ble første gang brukt av Raymond Noorda tidligere CEO i Novell Inc. (Brandenburger og Nalebuff 1996), som en beskrivelse av et flerfasettert forhold mellom bedrifter som både konkurrer og samarbeider med hverandre samtidig.

"If 'business-as-war' is wrong, and 'business-as-peace' is too simplistic, what's the right mindset? It's war and Peace simultaneously. Creating value, a bigger pie, is fundamentally a cooperative activity involving customers and suppliers that a company can't accomplish alone. On the other hand, the act of dividing up the pie is fundamentally competitive."

(Brandenburger og Nalebuff 1997)

2.2.3. Rapportering av litteraturfunn

For å få en hensiktsmessig struktur på gjennomgangen av teori velger jeg å ta utgangspunkt i Hoffman og Schlosser (2001) konseptuelle rammeverk for suksessfaktorer i strategiske allianser. Dette baserer seg på resurs- og kunnskapsbasert teori, transaksjonskostnadsteori og interorganisatorisk teori. Rammeverket deler opp samarbeid i fem faser, hvor den første omhandler den strategiske beslutningen om å inngå et samarbeid. Den andre om forhandlinger, den tredje om oppstart, den fjerde om gjennomføring og den siste om avslutning av samarbeidet. En lignende faseinndeling nevnes også som hensiktsmessig for å kunne dra fordeler av samarbeid av Ireland, Hitt et al.(2002). I hver av fasene til Hoffman og Schlosser (2001) nevnes suksessfaktorer som er viktig for et vellykket samarbeid. Litteraturfunnene er lagt inn under den fasen som er

mest beskrivende for funnet og er en vurdering basert på hva som står i den enkelte artikkel/funn.

2.2.4. Kort beskrivelse av fasene

Under følger en kort beskrivelse av de fem fasene og hva de innebærer (Hoffman og Schlosser 2001):

1. Strategisk analyse og beslutning om å samarbeide.

I analysefasen tas beslutning om å samarbeid og eventuelle partnere vurderes ut fra resurslikhet og resurskomplementaritet. Hva samarbeidet skal dreie seg om avgjøres i denne fasen.

2. Partnersøking og partnerutvelgelse.

Her er tillit et sentralt punkt. At partnere har tillit til hverandre er nødvendig for et fruktbart samarbeid. Tilgang til og mulighet for å utnytte de resurser en partner har er viktig. Partnere med tidligere erfaring i samarbeid og som er enige om fundamentale kulturelle verdier foretrekkes.

3. Utforme samarbeidet, forhandlingsfasen.

Å fokusere på å lage en størst mulig kake bør prioriteres istedenfor å fokusere ensidig på kostnader. Nøkkelen til suksess er å bli enig om rettigheter og plikter i samarbeidet. Gjensidighet mellom partneres resurser er viktig. En ubalanse i maktforhold og resurser kan føre til ustabilitet i samarbeidet. Beskyttelse av kjernekompetanse må være i fokus slik at sentrale kunnskaper ikke overføres til partner ved uforsiktighet. I utforming av samarbeidet er det viktig å bygge opp tillit gjennom uoppfordret å understreke hvor viktig intensjonene om samarbeid er. Samtidig vises at man prøver å unngå opportunistisk oppførsel ovenfor partnerne. I forhandlingsfasen er det viktig å bli enig om realistiske og klare mål for samarbeidet, og en plan må utarbeides med fastsatte milepæler.

4. Implementere og styre samarbeidet.

I denne fasen etableres kommunikasjonskanaler og resurser avgis til samarbeidet. Nå er det viktig at støtte fra toppledelsen til samarbeidet synliggjøres og kommuniseres i organisasjonen. Kontinuerlig overvåking av informasjonsutvekslingen for å unngå utilsiktet kunnskapstapping fremheves som viktig. For at samarbeidet skal lykkes, må felles prosjekter raskt komme i gang

slik at alle ser resultater. Raske og målbare resultater gir suksess i samarbeid, og måling av samarbeidets ytelse bør etableres.

5. Avslutte samarbeidet.

I denne fasen er det nødvendig at alle parter er enige om å avslutte samarbeidet når det skal skje. Forberedelser til å avslutte samarbeidet bør tas høyde for allerede i forhandlingsfasen.

2.3. Fasene og litteratur

Fra Hoffman og Schlosser (2001) konseptuelle rammeverk velger jeg fasene 1 til 4 som de mest hensiktsmessige for å kategorisere funn fra litteraturen. Fase 5 omhandler avslutning av samarbeid og regnes ikke som hensiktsmessig for denne utredningen og benyttes derfor ikke. For å belyse problemstillingen er litteratur fra forskning innen resurs- og kunnskapsbasert teori, transaksjonskostnadsteori, interorganisatorisk teori og IT/IS teori gjennomgått.

Under gis en kort oversikt over de fem viktigste suksessfaktorene som ble funnet av Hoffman og Schlosser (2001). Faktorene er enten i fase tre eller fire.

Tabell 3 Kritiske suksessfaktorer i samarbeid etter (Hoffman og Schlosser 2001)

Forskjell mellom kritiske suksessfaktorer og oppfattede suksessfaktorer				
Nr	Fase	Kritiske suksessfaktorer	Suksessfulle bedrifters oppfatning av hva som er viktig	Ikke-suksessfulle bedrifters oppfatning av hva som er viktig
1	3	Presis definisjon av rettigheter og plikter	54,5 %	25,0 %
2	3	Bidra med komplementære resurser	63,6 %	50,0 %
3	4	Etablere nødvendige resurser	34,5 %	36,4 %
4	3	Utlede samarbeidsmål av forretningsstrategi	40,0 %	46,7 %
5	4	Rask implementering og hurtige resultater	30,9 %	23,1 %

2.4. Fase 1 - Strategisk analyse og beslutning om å samarbeide.

I følge Hoffman og Schlosser (2001) er det i analysefasen at det tas beslutning om å samarbeide og eventuelle partnere vurderes ut fra resurslikhet og resurskomplementaritet.

Dette nevnes også som viktig av Tidström og Virtanen (2002) og av Rai, Borah et al.(1996).

2.4.1. Kunnskaper om å samarbeide

Som tidligere nevnt ønsker ikke alle SMB å samarbeide med andre. Undersøkelser viser at SMB har motvilje mot å samarbeide i større grad enn store firma. Dette skyldes ikke bare følelsesmessige og kulturelle barrierer, men også at SMB ikke har kunnskap om samarbeidets suksessfaktorer (Hoffman og Schlosser 2001). En bedrift som er proaktiv for å finne samarbeidspartnere, antas å ha en fordel i et marked hvor flere potensielle bedrifter kan være aktuelle å samarbeide med (Lambe, Spekman et al. 2002). Lambe, Spekman et al. (2002) fremhever at å tilegne seg kunnskaper om å samarbeide er en:

”...hands-on learning experience...”

(Lambe, Spekman et al. 2002:145)

Bedrifter må derfor regne med at noen av deres første forsøk på å samarbeide ikke blir vellykket. På den annen side opparbeides samarbeidskompetanse i disse forsøkene (Ibid.). Samarbeid brukes for å oppnå fordeler og nyere analyser antyder at samarbeid er en av de viktigste faktorene for verdiskaping (Ireland, Hitt et al. 2002). En annen stor fordel er at tidligere utilgjengelige resurser blir gjort tilgjengelig gjennom samarbeid (Tsang 2000). Dette er også nevnt som en grunn til å samarbeide av Brandenburger og Nalebuff (1996) og Zeng og Chen (2003). Konkurransfordeler på grunn av særegen resurstilgang nevnes også som viktige grunner for samarbeid (Ireland, Hitt et al. 2002). Gjennom særegne resurser kan en bedrift skape konkurransefortrinn og være i stand til å betjene kundene bedre enn konkurrentene (Bengtsson og Kock 2000).

2.5. Fase 2 - Partnersøking og partnerutvelgelse

I følge Hoffman og Schlosser (2001) er tillit et sentralt punkt. At partnere har tillit til hverandre er nødvendig for et fruktbart samarbeid. Tillit er også et sentralt punkt i andre faser, men omhandles teoretisk i denne fasen. Partnere med tidligere erfaring i samarbeid og som er enige om fundamentale kulturelle verdier, foretrekkes (Hoffman og Schlosser

2001). Erfaring med samarbeid er en resurs som gir økt samarbeidskompetanse, og bidrar til at kvaliteten på et firmas samarbeidsevner øker, bla. ved utvelgelse av partnere og i forhandlinger om samarbeid (Lambe, Spekman et al. 2002). Selv om en bedrift har samarbeidskompetanse, vil den ha vanskelig for å samarbeide med en partner som ikke kan håndtere interkulturelle forskjeller, har problemer med å koordinere aktiviteter, ikke deler makt eller har vanskelig for å dele informasjon (Lambe, Spekman et al. 2002).

2.5.1. Tillit mellom partene

Tillit er å ha tilstrekkelig tiltro til en partner slik at man våger å dele verdifull kunnskap og andre resurser på tross av den risiko det kan være at disse blir misbrukt (Faulkner 1995) i (Kelly, Schaan et al. 2002). Høy tillit bidrar til økt suksess (Inkpen og Currall 1997) i (Das og Teng 2002b). Ved å samle informasjon fra deltakerne i et mangesidig samarbeid kan et firma øke sin samlede verdi eller styrke sin egen konkurranseposisjon (Dowling, Roering et al. 1996). Ved å dele informasjon vil potensielle konflikter lettere unngås og dermed tjene alle i samarbeidet positivt (Ibid.). Samarbeid mot felles mål og interesser fremfor å opptre opportunistisk er viktig (Das og Teng 1998a; Das og Teng 2001b). Opportunistisk oppførsel oppfattes som tillitsbrudd mellom partene (Tidström og Virtanen 2002). De sier også at opportuniste kan oppfattes som en form for bedrageri i og med at man ikke gjør det man er enig om (Ibid.). Hensiktsmessig samarbeidsstruktur hindrer opportunistisk oppførsel og bidrar til enklere og bedre styring av samarbeidet (Sivadas og Dwyer 2000; Das og Teng 2002b). Dette støttes også av at mekanismene som nyttes til å kontrollere samarbeidet påvirker ytelse (Mjoen og Tallman 1994; Fryxcell, Dooley et al. 2002; Johnston, MaCutcheron et al. 2004). Også sosiologiske teorier og transaksjonskostteorier peker på det viktige i å etablere tillitsforhold mellom samarbeidende bedrifter. Interorganisatorisk tillit reduserer behovet for kontroll, noe som fører til lavere transaksjonskostnader. Tillit influerer positivt på enhver utvidelse av samarbeidet og fordelene ved samarbeidet øker (Hoffman og Schlosser 2001). Samarbeid som man har tillit til hverandre er de som har muligheten til å utnytte de potensielle verdiene best Ireland, Hitt et al. (2002). De fremholder begrepet sosial kapital. Dette er firmaets forhold til andre firmaer med viktige resurser. De sier at tillit er nøkkelen til innflytelse for å oppnå samarbeidssuksess, og at sosial kapital bygges opp gjennom et nettverk av personlige forhold som fordrer tillit (Ibid.).

Til tross for manglende empiriske funn som viser at tillit har noen innflytelse på samarbeid, fremheves dette ofte som nødvendig i samarbeid (Johnston, MaCutcheron et al. 2004). Da de undersøkte dette, fant de at det var viktig å bygge opp tillit til de samarbeidspartnere man ville utvide samarbeidet med. Deres studie viste at økt samarbeidsvilje ledet til høyere oppfattet ytelse og høyere tilfredshet mellom partene (Ibid.).

2.5.2. Resurstilgang gjennom kunnskap om potensielle partnere

Gjensidig strategisk avhengighet bidrar til samarbeid (Das og Teng 2002b). Likeledes vil muligheten for samarbeid ved gjensidig avhengighet av resurser være stor, det vil si at resursavhengighet er et kritisk premiss for samarbeid og opprettholdelse av samarbeid. Tilgang til komplementære resurser nevnes av som en større motivasjonsfaktor enn risikodeling og stordriftsfordeler for samarbeid, og samsvarer med avhengighet av resurser som motivasjon for samarbeid Ireland, Hitt et al. (2002). Dette støttes også av Hoffman og Schlosser (2001) som fant at bedrifter anså det å bidra med komplementære resurser som viktigst i et samarbeid: 64 % av de suksessrike bedriftene og 50 % ikke-suksessrike mente det samme. Se tabell 3 over for en oversikt. Likeledes hevdes det at organisasjonskunnskap er avgjørende for suksess. Bedrifter som vet mer om kunder, konkurrenter, leverandører og egen organisasjon, utvikler ofte mer varige konkurransefordeler (Sivadas og Dwyer 2000; Ireland, Hitt et al. 2002). F. eks. er SMB ofte involvert i produktdesign for større bedrifter (Levy, Loebbecke et al. 2003). Dette fordrer at de skjønner en kundes behov og vet hva kunden tener (Ibid.).

Organisasjonene må passe sammen både operasjonelt og strategisk for å kunne danne et fruktbart samarbeid (Das og Teng 2002b). Det resursbaserte synet på strategi ser forhold mellom organisasjoner som en resurskobling som fremskaffer synergier ved å dele eller overføre resurser (Hoffman og Schlosser 2001). Dette krever at resursene er komplementære eller like (Ibid.).

2.5.3. Kultur forskjeller mellom organisasjoner

Spesifikke mål, vurderinger, normer og tradisjoner, er oftest dypt forankret i en organisasjon. Hamel, Doz et al. (1989) sier at asiatiske bedrifter ofte lærer mer av deres vestlige partnere enn vice versa siden de bidrar med kunnskap som er vanskelig å lære, mens vestlige bedrifter bidrar med lett imiterbar teknologi. Kulturell følsomhet kan læres gjennom trening og dermed øke samarbeidets ytelser Duyster og Heimeriks (2004). Ulik oppfatning om grunnleggende spørsmål kan føre til ødeleggende konflikter og legge en demper på samarbeidsånden (Rai, Borah et al. 1996).

2.6. Fase 3 - Utforme samarbeidet, forhandlingsfasen

Hoffman og Schlosser (2001) fremholder at nøkkelen til suksess er å bli enig om rettigheter og plikter i samarbeidet, og at gjensidighet mellom partenes resurser er viktig. En ubalanse i maktforhold og resurser kan føre til ustabilitet i samarbeidet. Det bør fokuseres på å lage en størst mulig kake, og kjernekompetanse bør beskyttes slik at sentrale kunnskaper ikke overføres til partner ved uforsiktighet. I denne fasen er det også viktig å bygge opp tillit og å bli enig om realistiske og klare mål for samarbeidet (Ibid.).

2.6.1. Avtale plikter og rettigheter i samarbeid

Transaksjonskostnadsteori forutsetter at samarbeidet konfigureres for å minimere avvikende oppførsel og dermed redusert behov for kontroll (Hoffman og Schlosser 2001). Hvis det er høy grad av avvikende oppførsel, øker kostnadene til kontrollstrukturer og reduserer samarbeidets effektivitet. Jevnlige konflikter om plikter og rettigheter (deling av fortjenesten) fører til høyere kostnader til konfliktløsning. Dette hindrer potensielle fordeler for samarbeidet. Følgelig bør konflikter minimaliseres ved å etablere presise mål og oppgavedefinisjoner i starten av et samarbeid (Ibid). Dette støttes også av Hamel, Doz et al. (1989) som sier at avtaler bør inneholde spesifikke ytelseskrav. Reduksjon av konfliktnivå ved å ha gode kontrollstrukturer anses som viktig Das og Teng (2003). En konflikt defineres som:

”Relasjonelle spenninger som gir og krever energi.”

(Spurkeland 2005:209)

I følge dette trenger en konflikt ikke alltid å være negativ. Noe som også støttes av Hamel, Doz et al. (1989) som sier at konflikter kan være et bevis på at begge parter har fordeler av et samarbeid. Rai, Borah et al. (1996) sier at konflikter kan oppstå fordi partene ikke er enig i hensikten med samarbeidet og hvordan mål skal nås. Langsiktige og kortsiktige mål med samarbeidet kan bli misforstått og føre til at målet blir uklart. Det er derfor viktig å være enig om hensikten med samarbeidet (Ibid.).

2.6.2. Beskyttelse av egen kunnskap i samarbeid

Kunnskap er en kilde til konkurransefordeler (Levy, Loebbecke et al. 2003). Kunnskapsutveksling og beskyttelse av egen kjernekompetanse nevnes som en nøkkel til suksess og for å hindre utarming av egen kompetanse (Ibid.). Videre er SMB kunnskapsgeneratorer, men dårlige til å utnytte kunnskapen (Ibid.), samtidig som innovasjon og konkurransevne er positivt korrelert (Levy, Loebbecke et al. 2001). I et samarbeid kan kunnskap støtte konkurransedyktighet under ”coopetition”, men enhver overføring av kunnskap kan brukes av partner i konkurranseøyemed. Dette kan virke negativt på den bedriften som overfører kunnskapen og SMB må derfor kunne håndtere kunnskapsdeling under ”coopetition” (Levy, Loebbecke et al. 2003). Kunnskapsanskaffelse endrer balansen i forhandlingsstyrken mellom partnere. Dette er en situasjon som kan lede til misnøye hos minst en av partene (Das og Teng 2003). Det er derfor viktig å kontrollere hvilken informasjon som utveksles mellom partene og på hvilken måte det skal gjøres (Hamel, Doz et al. 1989). Vellykkede bedrifter ser hvert enkelt samarbeid som et vindu inn i sin partners brede kompetanse. De bruker samarbeidet til å lære seg ny kunnskap langt ut over formelle avtaler og sprer den ut i egen organisasjon (Ibid.), Dette mener også Levy, Loebbecke et al.(2003) er viktig. De sier at synergier kun oppstår hvis begge sider deler kunnskaper. På den annen side gjør de oppmerksom på at det å dele kunnskaper kan ha negative sider. Partner kan utnytte den andres kunnskap på en måte som reduserer verdien til den andre, såkalt ”negative reverse-impact” NRI (Ibid.). Tidström og Virtanen (2002) peker på hvor viktig det er å beholde egen kjernekompetanse samtidig som man arbeider for å nå felles mål. Dette støtter at evnen til å håndtere interorganisatoriske kunnskapsstrømmer er en kilde til konkurransefordeler (Levy, Loebbecke et al. 2003). For å håndtere kunnskapsutveksling i

samarbeid anbefaler Hamel, Doz et al. (1989) å ha en person i rollen som informasjonsovervåker. Denne personen skal se til at kunnskap som utveksles er i henhold til det som er avtalt og ikke utilsiktet overføres til samarbeidspartner (Ibid.).

2.7. Fase 4 - Implementere og styre samarbeidet

Hoffman og Schlosser (2001) fremhever at det er i denne fasen at kommunikasjonskanaler etableres og resurser avsettes. Toppleidelsesstøtte til samarbeidet synliggjøres og kommuniseres i organisasjonen. I fase 3 nevnes at beskyttelse av egen kompetanse er viktig. I denne fasen etableres rutiner for overvåking av informasjonsutvekslingen, bla. for å unngå unødig tap av kunnskap og kunnskapsoverføring.

2.7.1. Toppleidelsesstøtte til IT både i eksterne samarbeid og internt

Hvor viktig samordning mellom IT og foretning er vel kjent og vel dokumentert siden sent på 1970 tallet (Luftman 2000). Luftmans (2000) artikkel omhandler måling av en bedrifts modenhet i IT-samordning. De finner at de fleste bedrifter er på nivå to av seks modenhetsnivåer. Luftman, Papp et al. (1999) identifiserte ulike faktorer for IT-samordning som har betydning for en bedrifts ytelse, bla. støtte fra toppleidelsen, ITs deltakelse i planleggingen av forretningsstrategien og effektiv styring av IT-prosesser. Deres undersøkelse gikk over fem år og omfattet flere enn 1000 bedriftsledere.

Strategiarbeid er utarbeiding av mål og planer for en bedrift og hvordan man skal gjennomføre planene og nå målene Turban, King et al. (2004). I dag er det å ha en god strategi mer nødvendig enn noen gang før for overleve og ha suksess (Porter 2001). Hoffman og Schlosser (2001) sier at resursbasert strategisk teori antar at samarbeidspartnere har komplementære, eller like resurser, som når de kombineres skaper synergier. Med dette menes at også partneres strategier bør være komplementære, men ikke nødvendigvis identiske. Ulike forretningsstrategier kan også utgjøre en solid basis for suksessfullt samarbeid hvis de ikke er i konflikt (Ibid.). Dette støttes også av Tidström og Virtanen (2002) som sier at bedrifter som samarbeider bør passe til hverandre både strategisk og kulturelt. I motsetning til dette vil liten felles

måloverlapping bidra til misnøye med samarbeids ytelse (Das og Teng 2002b). På grunn av deres potensial for verdiskaping bør ledere se på samarbeid som en del av firmaets strategi Ireland, Hitt et al. (2002). Kritisk for alle strategiske samarbeid at lederen evner å gjenkjenne muligheter og følge opp med resurser til å nyttiggjøre seg dem (Ibid.). Ross, Beath et al. (1996) sier at ledere kan velge blant en rekke kompetanser når de skal bestemme seg for hva slags muligheter de vil utvikle for å oppnå konkurransefordeler. Ikke alle firma vil velge strategi som en IT-verdi. Likevel vil en bedrift som er informasjonsavhengig, og det gjelder nesten alle firmaer, oppleve at de har en konkurrent som har en IT-applikasjon som er nødvendig for å kunne konkurrere. Enhver bedrift som implementerer en IT-applikasjon for å være konkurransedyktige, trenger IT-kompetanse for å levere støtte til disse applikasjonene raskt og effektivt. For disse bedriftene foreslås det at lederen konstant må vurdere verdiene i bedriften og utvikle strategier som angriper svakheter og påvirker styrker (Ibid.). Levy, Loebbecke et al. (2003) sier at noen SMB ser IS som en mulighet til å endre foretningsdriften, særlig de som ønsker vekst. Innovasjon og konkurransedyktighet ser ut til å henge sammen for SMB (Levy, Loebbecke et al. 2003) og IS er en mekanisme som SMB kan bruke for å respondere raskt i et marked for å utnytte sine innovasjonsevner. At SMB er kunnskapsgeneratorer og gode til å forstå en kundes behov, er ikke det samme som at de er i stand til å integrere dette i et mer omfattende og langsiktig strategisk perspektiv siden de ofte er mer opptatt med å overleve fra dag til dag (Levy, Loebbecke et al. 2003). Cragg, King et al. (2002) undersøkte relasjonen mellom IT-samordning (alignment) og ytelse i små bedrifter i UK og fant indikasjoner på at en solid andel av små bedrifter hadde oppnådd høy grad av IT-samordning. I tillegg hadde denne gruppen med høy grad av IT-samordning oppnådd bedre organisatorisk ytelse enn firma med liten IT-samordning. Deres studie er den første som identifiserer en positiv forbindelse mellom IT-samordning og SMB ytelse (Ibid.).

2.7.2. IT- forretningsforståelse internt og i samarbeid

Innen IT/IS-litteraturen nevnes forretningsforståelse blant IT/IS-personell som en viktig faktor for å lykkes med en god utnyttelse av IT/IS slik at IT/IS støtter opp om en bedrifts forretningsmål og strategi (Ross, Beath et al. 1996). Dette støttes også av Bassellier og Benbasat (2004), som nevner at IT/IS personell forretningsforståelse er av avgjørende betydning for å kunne delta i viktige beslutningsprosesser i bedriften. Likeledes har

IT/IS-personells foretningsforståelse stor betydning for å støtte opp om bedriftens mål og strategier. Bassellier og Benbasat (2004) konkluderer med at IT/IS-personell må bruke sin tekniske kompetansen på en måte som støtter opp om organisasjonen og opptre i samarbeid med forretningspartnere. Kompetanse om forretningsområdet og ledelsesområdet hos IT/IS-personell har betydning for utviklingen av kompaniskap med deres samarbeidspartnere (Ibid.). Karakteristisk for en god IT-stab er at de hele tiden løser forretningsproblemer og fokuserer på muligheter gjennom IT-teknologi (Ross, Beath et al. 1996). Med en kombinasjon av formell trening, erfaring og fokusert lederskap vil IT-staben opparbeide seg bedriftsrelevant IT-kunnskap og kompetanse (Ibid.).

2.7.3. Kommunikasjon og kommunikasjonsferdigheter

Effektiv interorganisatorisk kommunikasjon karakteriseres som regelmessig, seriøs og innebærer personlig kontakt med personell fra begge sider i et samarbeid (Chen og Paulraj 2004). Bassellier og Benbasat (2004) sier at IT/IS-personells relasjonsbyggingsevner har blitt en del av en bedrifts kjernekompetanse for å lykkes i samarbeid. Kommunikasjon og felles forståelse mellom partene er viktig for å få til et effektivt samarbeid. Ross, Beath et al. (1996) fant at jo mer IT-staben og øvrig organisasjon arbeidet sammen desto sterkere ble partnerskapet og mer effektiv ble planlegging, applikasjonsutvikling og bruken av eksisterende informasjonsteknologi. Hamel, Doz et al. (1989) sier at kollegialitet er en nødvendighet for suksess i samarbeid, men ved for tette bånd bør det ringe en bjelle hos ledelsen. Effektiv kommunikasjon mellom partene er avgjørende for suksess i samarbeid (Sivadas og Dwyer 2000). Kommunikasjon refereres her til som både formell og uformell deling av rettidig informasjon mellom bedrifter. Det muliggjør måljustering, koordinering av arbeidsoppgaver og læring mellom partnere (Ibid.). Terziovski (2003) fant statistisk støtte for at den beste måten å oppnå suksess i samarbeid var bla. ved å avsette resurser til å vedlikeholde formelle supportsystemer slik som f. eks kommunikasjonskanaler. Bassellier og Benbasat (2004) sier at kommunikasjon og felles forståelse mellom partene er viktige for effektivt samarbeid. Bassellier og Benbasat (2004) fant at delt kunnskap er relatert til bedre ytelse for informasjonssystemgruppens forhold til linjeledelsen. Forretningskunnskap hos IT-medarbeidere spiller en nøkkelrolle i utviklingen av et

tettere forhold til forretningspartnere ved å gi dem et språk som setter dem i stand til å kommunisere og forstå dem (Ibid.). I tillegg bør SMB fokusere på egne forretningsferdigheter og mellommenneskelige evner hos grunnlegger og ledelse, samt bygge på organisasjonens ferdigheter (Edelman, Brush et al. 2004).

2.8. Empiri fra intervjuer

Med bakgrunn i teorien som er presentert i dette kapitlet ble det utarbeidet en intervjuguide til bruk under de kvalitative intervjuene, se kapittel 7.2. Intervjuguiden er basert på teknikker beskrevet i Jacobsen (2000) samt Remenyi, Williams et al. (2002) om det åpne individuelle intervju og deri åpne spørsmålsstillinger som gir respondenten mulighet til å svare på spørsmålene fra eget ståsted uten spesielle føringer fra intervjuer. Det er gjennomført seks intervjuer med bedriftsledere hos SMB.

De funn som fremkom under intervjuene bekrefter en del funn i teori, men også nye momenter ble nevnt. En bedriftsleder sa:

”Overordnede konsernstrategier blokkerer for samarbeid med små bedrifter slik som oss. De store har ofte globale avtaler med en annen global leverandør. Ledelsen sitter ofte langt fra der jobben blir gjort og vet ikke så mye om hvor skoen trykker.”

Bedriftsleder på Sørlandet.

Den samme bedriftslederen sa også:

”De har de samme behov, samme kunder, samme krav og det er mange kunder å ta av. De må innse at de ikke konkurrerer med hverandre på alt, men at den globale konkurransen mot ”alle” aktører er den virkelige konkurransen.”

Bedriftsleder på Sørlandet

Med dette mente han at samarbeid fremfor konkurranse på en del områder burde skje i større grad.

Noe som bekrefter tidligere nevnte teori om co-opetition kom også frem (Brandenburger og Nalebuff 1996; Brandenburger og Nalebuff 1997; Nalebuff og Brandenburger 1997):

”Begge bedrifter burde ha interesse av at den andre gjør det bra, da blir det en større kake til deling. Ingen av de to bedriftene har allikevel muligheten til å få alle kontraktene selv, ingen av deres kunder er interessert i det og kapasiteten er heller ikke stor nok.”

Bedriftsleder på Sørlandet

En bedriftsleder sa dette om tillit:

”...hvis vi mistet tilliten i markedet vil vi ikke kunne drive videre...”

Bedriftsleder på Sørlandet

En annen sa:

”Hvis en av våre store kunder mistet tiliten til oss, vil vi være ute av forretningsdrift innen en måned.”

Bedriftsleder på Sørlandet

2.9. Definisjon av SMB

I dette avsnittet gir jeg to definisjoner av SMB og velger den som er mest aktuell for denne utredningen, samt avklarer begrepene kunnskap og kompetanse slik det fremkommer i litteraturen.

2.9.1. Behrendorff og Fishers definisjon av SMB

Behrendorff, Fisher et al. (1996) i Terziovski (2003) definerer SMB som det å være:

1. Uavhengig eid og styrt.
2. Er tett kontrollert av eier.
3. Den som bidrar mest til daglig drift er eier.

4. Eier bidrar med nesten all driftskapital.
5. Eier har beslutningsfunksjonen lagt til seg.

2.9.2. EU definisjon av SMB

I Europa bruker EU (Europeiske Union) en ensartet definisjon på SMB:

“The category of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) is made up of enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding 50 million euro, and/or an annual balance sheet total not exceeding 43 million euro.”

(European Commission 2003)

Denne definisjonen er ytterligere delt opp i tre undergrupper:

Tabell 4 EU definisjon på SMB undergrupper, (European Commission, 2003)

Type bedrift	Stab	Ømsætning	Eiendeler
Mikro	< 10	≤ € 2 mill.	≤ € 2 mill.
Små	< 50	≤ € 10 mill.	≤ € 2 mill.
Mellomstore	< 250	≤ € 50 mill.	≤ € 43 mill.

I det utvidede EU på 25 land, er det ca 23 millioner SMB, 75 millioner sysselsatte. 99 % av alle bedriftene i EU er SMB (European Commission 2004). I Norge har 96 % av alle bedrifter færre enn 20 ansatte (Gherman, Wahid et al. 2003).

2.9.3. Hvor viktig er en SMB definisjon?

European Commission (2003) skriver noe om hvor viktig det er å ha en ensartet SMB definisjon:

“In a single market with no internal frontiers, it is essential that measures in favor of SMEs are based on a common definition to improve their consistency and effectiveness, and to limit distortions of competition.”

(European Commission 2003)

Ut fra det som er skrevet over, kan man se at det er ulike oppfatninger og definisjoner på SMB, og at det fins fornuftige grunner til å kategorisere bedrifter for å skille dem fra hverandre: Slik som European Commissions:

”...for å forbedre deres konsistens og effektivitet, og redusere forstyrrelser i konkurransevnen...”

(European Commission 2003)

2.9.4. EUs definisjon legges til grunn

I denne utredningen legges EUs definisjon av SMB til grunn. Norge er tett knyttet til EU gjennom EØS (Europeisk Økonomisk Samarbeid), og derfor er denne et naturlig valg. Det er først og fremst ved utvelgelse av bedrifter til det kvalitative undersøkelsesopplegget at denne definisjonen er viktigst, men også for at leseren skal vite hvilke bedrifter som er i fokus i utredningen.

2.10. Definisjon av kunnskap og kompetanse

Kunnskap og kompetanse er begreper som ofte brukes om hverandre i det daglige men også i litteraturen. Begreper som kompetanse (”competences”) og muligheter/anlegg (”capabilities”) blandes sammen og flyter som to isfjell i et tåkete ishav (litteraturen) og er ikke lette å skille fra de andre isfjellene (begrepene i litteraturen) (Dosi, Coriat et al. 2000). Under følger en definisjon av både kunnskap og kompetanse hentet fra litteraturen.

2.10.1. Kunnskap

Thyphon International Corp. (2003) definerer kunnskap slik:

“Knowledge is all that the mind knows, from whatever source derived or obtained, or whatever process; the aggregate facts, truths, or principles acquired or retained by the mind, including alike the intuitions native to the mind an all that has been learned respecting phenomena, causes, laws, principles, literature, etc.”

Davenport og Prusak (1998) definerer kunnskap som en flytende blanding av erfaringer, verdier, kontekstuell informasjon og ekspertinnsikt som tilbyr et rammeverk for å evaluere og innlemme nye erfaringer og informasjon. Den har sin opprinnelse i menneskets sinn, og anvendes av kunnskapsarbeideren. I organisasjoner er kunnskap ofte innbakt i dokumenter, databaser, organisasjonens rutiner, prosesser, praksis og normer.

“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organisations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organisational routines, processes, practices, and norms.”

(Davenport og Prusak 1998)

2.10.2. Kompetanse

Nedenfor vises Caplex (2004) sin definisjon på kompetanse:

“Kompetanse [-tangse], lat. Competentia, av competere, kunne, være i stand til, svare til, via fr. competence; fagkunnskap, især fullgod utdanning el. tilstrekkelige kvalifikasjoner innenfor et bestemt fag el. område; den myndighet til å fatte beslutninger som slike kvalifikasjonene gir. – kompetent, (faglig) skikket, fullt kvalifisert”

(Caplex 2004)

Som en nøkkelindikator på kompetanse kan kunnskap være eksplisitt eller implisitt (tacit) av natur (Bassellier og Benbasat 2004). Peppard og Ward (2004) fremstiller kompetanse som evnen til å anvende kombinasjoner av et firmas spesielle resurser for å utføre en spesiell oppgave. Forskningslitteraturen bruker ord som ”capability”, ”competence”, ”skills”, ”knowledge” m.m., om kompetanse.

2.11. Oppsummering av litteratur

I motsetning til kunnskap og kompetanse er relasjonskompetanse ikke klart definert. Den består av kunnskap og kompetanse på ulike områder, men bruken av den kan variere noe med ulik kontekst. Denne gjennomgangen av eksisterende litteratur viser at det finnes elementer som kan inngå i relasjonskompetansebegrepet fra mange forskningsområder. Det at en SMB ikke er nedskalert versjon av en stor bedrift Man, Lau et al. (2002) gjør litteraturtilfanget som eksplisitt omhandler SMB begrenset. Det er ofte store bedrifter som er beskrevet i litteraturen er tilnærmet likeverdige med henblikk på ressurser og markedsposisjon. Partnerne er ansett som likeverdige i et samarbeid. I tillegg er det er grunn til å stille spørsmål om all relevant litteratur har fremkommet gjennom søkene. Det kan være som litteratur som ikke er kommet med og som kunne kastet ytterligere lys over problemstillingen.

Jacobsen (2000) sier at hvis problemstillingen er slik at vi har lite forhåndskunnskap om det vi ønsker å utforske er problemstillingen eksplorerende. På bakgrunn av dette mener jeg at denne utredningen kan regnes som eksplorerende forskning siden det ikke eksistere mye forskning fra før om små og mellomstore bedrifters relasjonskompetanse og spesielt ikke i en norsk kontekst.

I neste kapittel vil jeg sammenstille noen av de ulike teoretiske bidragene i en modell som beskriver relasjonskompetanse i forhold til samarbeidets ytelse.

2.11.1. Teorioversikt

Tabell 5 viser en oversikt over litteraturen som er funnet.

Tabell 5 Teorioversikt for relasjonskompetanse

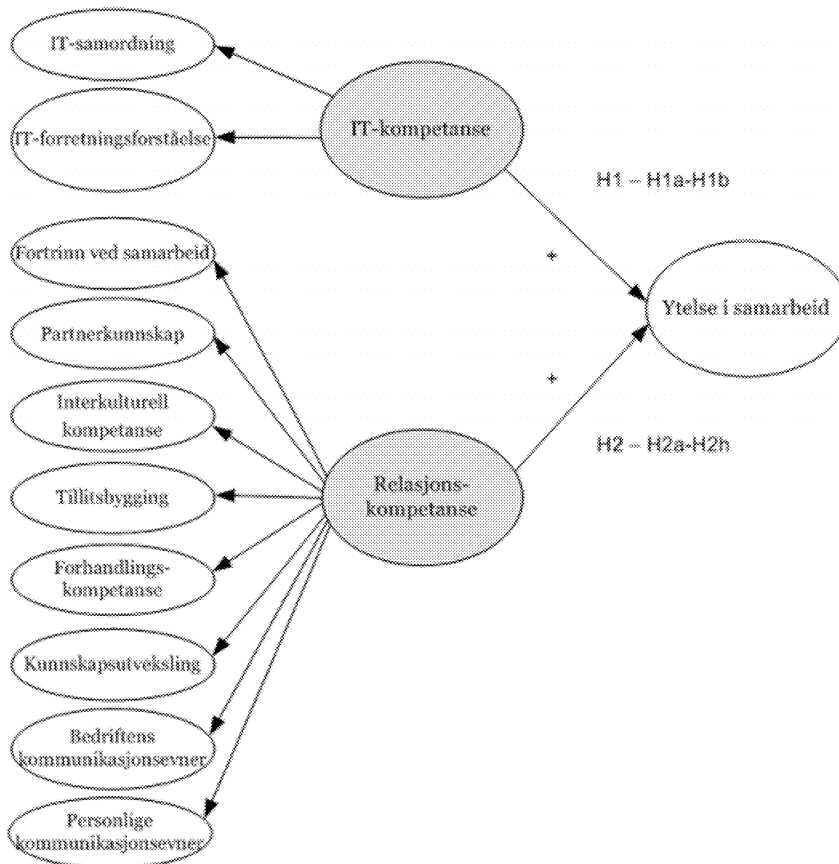
Artikler	Fase				Attributter			
	1	2	3	4	Type studie	Store bedrifter	SMB	
(Amit og Zott 2001)	X				59	X		
(Bassellier og Benbasat 2004)					326		X	
(Bengtsson og Kock 2000)	X				3**			
(Brandenburger og Nalebuff 1996)	X				Bok			
(Cragg, King et al. 2002)					250	X		
(Chen og Paulraj 2004)					954*	X		
(Das og Teng 1998a)		X			K			
(Das og Teng 2002b)		X	X		X	X		
(Fryxcell, Dooley et al. 2002)		X			129*	X		
(Hamel, Doz et al. 1989)			X	X	15*	X		
(Hennart 1988)				X	K*	X		
(Hoffman og Schlosser 2001)	X	X	X	X	164	X		
(Ireland, Hitt et al. 2002)		X	X		X	X		
(Johnston, MaCutcheron et al. 2004)		X			164*	X		
(Kelly, Schaan et al. 2002)		X			59*			
(Lambe, Spekman et al. 2002)	X	X			145*	X		
(Levy, Loebbecke et al. 2003)		X			37			
(Luftman 2000)				X	X	X	X	
(Luftman, Papp et al. 1999)				X	X	X	1232	
(Mjoen og Tallman 1994)		X					K	
(Nalebuff og Brandenburger 1997)	X						K	
(Porter 2001)					X		K	
(Rai, Borah et al. 1996)			X	X			30	
(Ross, Beath et al. 1996)					X	X	K	
(Sivadas og Dwyer 2000)			X				350	
(Terziovski 2003)					X		550	
(Tidström og Virtanen 2002)	X	X	X		X		345	
(Tsang 2000)	X						K*	
(Turban, King et al. 2004)	X						Bok	
(Zeng og Chen 2003)	X						K	

K = Konseptuel, Antall respondenter (f. eks. 59) = Empirisk, * Allianser, ** Case Studie

3. Undersøkellesmodell

I kapittel 1 ble utredningens hensikt og problemstilling presentert. I kapittel 2 ble sentrale teorier fra ulike forskningsområder gjennomgått. I dette kapitlet vil jeg med utgangspunkt i problemstillingen sette sammen en modell fra den teorien som ble gjennomgått i forrige kapittel. Gjennom litteraturstudiene har det ikke kommet frem en egnet modell for å studere de funn som kan gjøre relasjonskompetanse og påvirker ytelse hos SMB. Isteden vil jeg bygge opp en modell ut fra teoretiske funn kategorisert gjennom rammeverket til Hoffman og Schlosser (2001) samt motiver for samarbeid beskrevet før selve rammeverket. I modellen er *IT-kompetanse* og *Relasjonskompetanse* vist grå siden disse ikke skal testes som egne hypoteser.

Figur 1 Konseptuel undersøkelsesmodell



3.1. Ytelse i samarbeid

Variabelen *Ytelse i samarbeid* forsøker å fange opp de fordelene en bedrift har som følge av sin *IT-kompetanse* og *Relasjonskompetanse* i et samarbeid med andre. Variabelen bygger på den oppfatning at ytelse er en funksjon av et sett med variabler som til sammen gir bedre prestasjoner og resultater for en bedrift. Hos (Ross, Beath et al. 1996) er *IT-samordning* og *IT-forretningsforståelse* to av tre kompetansetyper som gir bedre ytelse når de utnyttes riktig i en bedrift. Likeledes er ytelse oppfattet som en funksjon av tillit i visse samarbeid (Johnston, MaCutcheron et al. 2004).

3.2. IT-kompetanse

IT-kompetanse er en faktor hentet fra flere forfattere (Ross, Beath et al. 1996; Luftman, Papp et al. 1999; Hoffman og Schlosser 2001). *IT-kompetanse* forsøker å fange opp kompetansen som en bedrift har om IT og den strategiske betydningen og bruken av IT i organisasjonen. Dette kan være felles IT-løsninger med andre bedrifter, ITs involvering i strategiutvikling og *IT-forretningsforståelse*. Variabelen *IT-kompetanse* antas reflektert gjennom dimensjonene *IT-samordning* og *IT-forretningsforståelse*.

3.2.1. IT-samordning

Variabelen *IT-samordning* er en av to variabler som utgjør *IT-kompetanse*. Den forsøker å fange opp graden av samordning mellom IT og øvrig forretningsdrift, både gjennom bedriftens egen strategi og den betydning samarbeidspartneres strategi har. Variabelen bygger på teorien til Ross, Beath et al. (1996) som bla. sier at *IT-samordning* er en av tre viktige faktorer for å oppnå økt ytelse i forretningsdrift.

3.2.2. IT-forretningsforståelse

Variabelen *IT-forretningsforståelse* er den andre variabelen som utgjør *IT-kompetanse*. Den forsøker å fange opp kompetansen som den enkelte medarbeider har på bedriftens forretningsdrift. I følge (Ross, Beath et al. 1996) er medarbeidernes forståelse av forretningsdrift en av tre viktige faktorer for å oppnå økt ytelse i forretningsdrift.

3.3. Relasjonskompetanse

Variabelen *Relasjonskompetanse* antas reflektert gjennom åtte andre dimensjoner: *Fortrinn ved samarbeid, Partnerkunnskap, Interkulturell kompetanse, Tillitsbygging, Forhandlingskompetanse, Kunnskapsutveksling, Bedriftens kommunikasjonsevner og Personlige kommunikasjonsevner*. Relasjonskompetanse prøver å fange opp den samlede kompetansen som trengs for å gi en bedrift høyere ytelse i samarbeid med andre.

3.3.1. Fortrinn ved samarbeid

Variabelen *Fortrinn ved samarbeid* forsøker å fange opp i hvilken grad en bedrifter ser på samarbeid som en fordel eller ikke og ut fra det være i stand til å finne en bra partner som kan bidra til å øke ytelsen til bedriften. Den fremkommer hos Hoffman og Schlosser (2001) som skriver at ikke alle bedrifter ønsker samarbeid med andre, og at grunnen til det kan være at de ikke kjenner til de fordelene et samarbeid kan ha eller ikke ha i SMBs øyne. Bedrifter som er proaktive med å finne samarbeidspartnere antas å ha en fordel i et marked hvor flere potensielle bedrifter kan være aktuelle å samarbeide med (Lambe, Spekman et al. 2002).

3.3.2. Partnerkunnskap

Variabelen *Partnerkunnskap* forsøker å fange opp hva en bedrift i et samarbeid vet om sine partnere og hvor gode de er til å utnytte sine partners kunnskaper i et samarbeid. Det er viktig å vite hvilke resurser en potensiell partner har ved inngåelse av et samarbeid slik at en bedrift vet at den får tilgang til komplementære eller like resurser gjennom samarbeidet (Hoffman og Schlosser 2001). SMB er ofte involvert i produktdesign for større bedrifter (Levy, Loebbecke et al. 2003). Noe som fordrer at de skjønner en kundes behov og vet hva kunden trenger (Ibid).

3.3.3. Interkulturell kompetanse

Variabelen *Interkulturell kompetanse* forsøker å fange opp i hvor stor grad en bedrifts ansatte er klar over at en samarbeidspartner kan ha ulik kultur i forhold til egen organisasjon. En organisasjon har spesifikke mål, vurderinger, normer og tradisjoner, som oftest dypt forankret i organisasjonen. Et kompromiss kan lede til at den ene parten

kjenner seg tilsidesatt eller fornærmet, noe som kan gi opphav til problemer (Tidström og Virtanen 2002). Rai, Borah et al. (1996) sier at ulike oppfatning om grunnleggende spørsmål kan føre til ødeleggende konflikter i et samarbeid. F. eks. vil asiatiske bedrifter ofte lærer mer av deres vestlige partnere enn vis versa, fordi de bidrar med kunnskap som er vanskelig å lære, mens vestlige bedrifter bidrar med lett imiterbar teknologi (Hamel, Doz et al. 1989).

3.3.4. Tillitsbygging

Variabelen *Tillitsbygging* forsøker å fange opp i hvor stor grad tillit og oppbygging av tillit har betydning for samarbeidende bedrifter. Mange mener at tillit er en avgjørende faktor både når det gjelder å komme i betraktning for å være med i allianser og under selve samarbeidet (Johnston, MaCutcheron et al. 2004). Før sin undersøkelse sier de at det ikke finnes vesentlig empirisk støtte for å hevde at tillit er viktig, selv om mange nevner det som en viktig faktor. De kom frem til at når et samarbeid leder til økt ytelse, er det ofte som en funksjon av tillit.

3.3.5. Forhandlingskompetanse

Variabelen *Forhandlingskompetanse* forsøker å fange opp hvor gode bedrifter er til å avtale rettigheter og plikter når de inngår et samarbeid med andre bedrifter. Når en bedrift skal inngå et samarbeid går partene normalt inn i forhandlinger om hva samarbeidet skal dreie. Det avtales hvilke resurser og kompetanse den enkelte skal bidra med, samt hva den enkelte får igjen fra samarbeidet. Hamel, Doz et al. (1989) sier at avtaler bør inneholde spesifikke ytelseskrav mens Hoffman og Schlosser (2001) sier at det er viktig å avtale rettigheter og plikter i et samarbeid for å minimere konflikter.

3.3.6. Kunnskapsutveksling

Variabelen *Kunnskapsdeling* forsøker å fange opp om det finnes rutiner for å utveksle kunnskap mellom partene i et samarbeid. Disse rutineene skal beskytte egne kunnskaper mot utilsiktet å overføre kunnskap til partner. Bakgrunnen er at det er viktig for en bedrift å bevare egen kjernekompetanse samtidig som det også skal skje en kunnskapsutveksling for å kunne bidra i et samarbeid. I et samarbeid kan kunnskap støtte

konkurransedyktighet i konkurranse, men enhver overføring av kunnskap kan brukes av partner i konkurranseøyemed og kan virke negativt inn for den bedriften som overfører kunnskapen. SMB må derfor kunne håndtere kunnskapsdeling under ”coopetition” (Levy, Loebbecke et al. 2003). Hamel, Doz et al. (1989) anbefaler å ha en person i rollen som informasjonsovervåker. Denne personen skal passe på at kunnskap ikke skal utveksles ut over det som er avtalt.

3.3.7. Bedriftens kommunikasjonsevner

Variabelen *Bedriftens kommunikasjonsevner* forsøker å fange opp hvor god en bedrift er til å kommunisere med andre i et samarbeid. Den er laget med bakgrunn i at etablering av gode kommunikasjonsrutiner mellom de som samarbeider er viktig. Sivadas og Dwyer (2000) sier bla. at effektiv kommunikasjon mellom partene er avgjørende for suksess i samarbeid.

3.3.8. Personlige kommunikasjonsevner

Variabelen *Personlig kommunikasjonsevner* forsøker å fange opp hvor god den enkelte medarbeider er til å kommunisere med medarbeidere hos en samarbeidspartner. For at samarbeidet skal flyte godt er det nødvendig at de ansatte kommuniserer godt på det personlige plan både internt og med samarbeidspartnere (Sivadas og Dwyer 2000). I tillegg bør SMB fokusere på egne forretningsferdigheter og mellommenneskelige evner hos grunnlegger og ledelse og bygge på organisasjonens ferdigheter (Edelman, Brush et al. 2004).

3.3.9. Kontrollvariabler

Kontrollvariabelen *Bransje* er tatt med for å kunne inndele bedrifter etter type og ha muligheten til å se trender innen en bedriftstype.

Kontrollvariablene *Årsverk og omsetning* er tatt med for å kunne skille ut bedrifter som passer i utredningenes målgruppe, som er SMB. Da er det enkelt å skille ut respondenter som ligger innenfor kriteriene oppgitt av EU (European Commission 2004).

Kontrollvariabelen *Tilknytning* er tatt med er tatt med for å vise hvilken betydning og resurser den enkelte bedrift legger i å være i et samarbeid og dermed hvilken tilknytning bedriften har til sine samarbeidspartnere og hva disse betyr for en bedrift.

3.4. Hypoteser

Teorien er presentert i kapitel 2 og utdrag av denne nevnes under den enkelte hypotese. Hypotesene H1 og H2 vil bli testet gjennom sine respektive delhypoteser.

3.4.1. IT-kompetanse vs. Ytelse i samarbeid

IT-kompetanse er en faktor hentet fra flere forfattere (Ross, Beath et al. 1996; Luftman, Papp et al. 1999; Hoffman og Schlosser 2001). Den forsøker å fange opp kompetansen den enkelte bedrift har om IT og den strategiske betydningen av og bruken av IT i organisasjonen og ITs involvering i strategiutvikling og ITs forståelse for bedriftens forretningsområde. Jeg antar at jo høyere *IT-kompetanse* en bedrift innehar, desto høyere utbytte har den av et samarbeid. Bassellier og Benbasat (2004) sier at forretningskunnskap hos IT-medarbeidere spiller en nøkkelrolle i utviklingen av et tetter forhold til forretningspartnere ved å gi dem et språk som setter dem i stand til å kommunisere og forstå dem. *IT-kompetanse* reflekteres gjennom *IT-samordning* og *IT-forretningsforståelse*. Jeg antar derfor at høyere *IT-kompetanse* gir bedre ytelse i samarbeidet. På bakgrunn av dette presenteres følgende hypoteser:

H1: IT-kompetanse er positivt relatert til ytelse i samarbeid.

H1a: Kompetanse om IT-samordning på tvers av organisasjoner er positivt relatert til ytelse.

H1b: IT-personells forretningsforståelse er positivt relatert til ytelse.

3.4.2. Relasjonskompetanse vs. Ytelse i samarbeid

I litteraturen fremkommer det mange faktorer som omhandler samarbeid og kompetanse om samarbeid. Under presenteres de mest aktuelle faktorene fra den gjennomgåtte

litteraturen og de hypoteser som følger av den. Hypotese 2 er en sammenslåing av de underliggende faktorene og er som følger:

H2: Relasjonskompetanse er positivt relatert til ytelse i samarbeid.

3.4.3. Kompetanse om Fortrinn ved samarbeid vs. Ytelse i samarbeid

Av litteraturen fremkommer det at ikke alle bedrifter vet hvilke fordeler det innebærer å ha et samarbeid med andre bedrifter (Hoffman og Schlosser 2001). Faktorer som felles utnyttelse av kompetanse, mulighet til langsiktige kontrakter, forbedret lønnsomhet, nyskaping og delt risiko ved felles investeringer antas å være lite kjent for mange bedrifter (Ibid). Mange er heller ikke kjent med at et samarbeid ofte fører til at det produseres en større kake, (Brandenburger og Nalebuff 1996; Brandenburger og Nalebuff 1997; Nalebuff og Brandenburger 1997). Når kaken blir større blir det også mer til fordeling for den enkelte bedrift (Ibid). På bakgrunn av dette antar jeg at jo mer villig en bedrift er til å inngå i et samarbeid, desto bedre kjennskap har den til de fordeler som er knyttet til å samarbeide. På bakgrunn av dette presenteres følgende hypotese:

H2a: Kompetanse om fortrinn ved samarbeid er positivt relatert til ytelse.

3.4.4. Partnerkunnskap vs. Ytelse i samarbeid

Det er viktig å vite hvilke resurser en potensiell partner har ved inngåelse av et samarbeid slik at en bedrift vet at den får tilgang til komplementære eller like resurser i samarbeidet (Hoffman og Schlosser 2001). Organisasjoner må også passe sammen operasjonelt og strategisk for å få et fruktbart samarbeid. Kunnskap om en potensielle partnere er derfor viktig før et samarbeid inngås. På bakgrunn av dette presenteres følgende hypotese:

H2b: Kompetanse om partneres resurser er positivt relatert til høyere ytelse.

3.4.5. Interkulturell kompetanse vs. Ytelse i samarbeid

Et samarbeid består av ulike bedrifter. Bedrifter i nærmiljøet eller bedrifter andre steder, f. eks. i en annen region eller et annet land. En organisasjon kan ha spesifikke mål, vurderinger, normer og tradisjoner (Tidström og Virtanen 2002). Asiatiske bedrifter ofte lærer mer av deres vestlige partnere enn vis versa, fordi de bidrar med kunnskap som er

vanskelig å lære, mens vestlige bedrifter bidrar med lett imiterbar teknologi (Hamel, Doz et al. 1989). Dette kan skyldes kulturelle forskjeller og andre måter å tenke på som ligger både i bedriftskultur og i et lands kultur. Rai, Borah et al. (1996) sier at ulik oppfatning om grunnleggende spørsmål kan føre til ødeleggende konflikter i et samarbeid. Det vil derfor være viktig å være oppmerksom på kulturelle forskjeller. På bakgrunn av dette presenteres følgende hypotese:

H2c: Kompetanse om Interkulturell forhold i samarbeid er positivt relatert til ytelse.

3.4.6. Tillitsbygging vs. Ytelse i samarbeid

Tillit er å ha tilstrekkelig tiltro til en partner slik at en kan våge å dele verdifull kunnskap og andre resurser tiltross for den risiko det kan være at dette blir utnyttet (Faulkner 1995) i (Kelly, Schaan et al. 2002). Johnston, MaCutcheron et al. (2004) sier i sin artikkel at selv om det til nå mangler empiriske bevis som viser at tillit har noen innflytelse på samarbeid, fremheves det ofte som nødvendig i kjøper/selger allianser. Tiltross for mangel på empiriske bevis, sier mye av litteraturen at tillit på ulike plan er nødvendig for å fungere som bedrift, noe som også fremkom under intervjuene med SMB bedriftsledere. Hos SMB var høy tillit hos kundene helt nødvendig for samarbeidet. Da Johnston, MaCutcheron et al. (2004) undersøkte dette fant de at det var viktig å bygge opp tillit til de samarbeidspartnere man ville utvide samarbeidet med. Tillit er også nødvendig for å kunne dele kunnskap (Dowling, Roering et al. 1996). Ved å dele informasjon vil potensielle konflikter lettere unngås og dermed tjene alle i samarbeidet positivt (Ibid.). Tillit er samtidig å unngå opportuniste i et samarbeid: Opportunistisk oppførsel oppfattes som tillitsbrudd mellom partene og kan tolkes som en form for bedrageri, i og med at man ikke gjør det man er enig om (Tidström og Virtanen 2002). Tillit er derfor en viktig faktor i samarbeid. På bakgrunn av dette presenteres følgende hypotese:

H2d: Kompetanse om tillitsbygging mellom bedrifter er positivt relatert ytelse.

3.4.7. Kompetanse om dannelse av samarbeid vs. Ytelse i samarbeid

For å få mest mulig ut av et samarbeid er det viktig å minimalisere konflikter og maksimere mulighetene. Det er derfor viktig at det er enighet om rettigheter og plikter før inngåelsen av et samarbeid (Hamel, Doz et al. 1989; Hoffman og Schlosser 2001). Å bli enig om presise definisjoner av plikter og rettigheter er viktig slik at alle vet hva de skal gjøre og hva de får igjen for å gjøre det. På bakgrunn av dette presenteres følgende hypotese:

H2e: Kompetanse om dannelse av samarbeid er positivt relatert til ytelse.

3.4.8. Kompetanse om kunnskapsdeling vs. Ytelse i samarbeid

Siden kunnskap er en kilde til konkurransefordeler og enhver overføring av kunnskap kan brukes av partner i konkurranseøyemed, noe som kan virke negativt inn for den bedriften som overfører kunnskapen Levy, Loebbecke et al. (2003), er det viktig å kunne håndtere kunnskapsdeling i samarbeid. Det er viktig å kontrollere hvilken informasjon som utveksles mellom partene og på hvilken måte det skal gjøres (Hamel, Doz et al. 1989). På bakgrunn av dette presenteres følgende hypotese:

H2f: Kompetanse om kunnskapsdeling er positivt relatert til ytelse.

3.4.9. Kommunikasjonsevner vs. Ytelse i samarbeid

Effektiv interorganisatorisk kommunikasjon karakteriseres som regelmessig, seriøs og innebærer personlig kontakt med personell fra begge sider i et samarbeid (Chen og Paulraj 2004). Sivadas og Dwyer (2000) sier at effektiv kommunikasjon mellom partene er avgjørende for suksess i samarbeid. For at samarbeidet skal flyte godt er det nødvendig at de ansatte kommuniserer godt både på det personlige plan både internt og med samarbeidspartnere. I tillegg sier Bassellier og Benbasat (2004) at IT/IS personelles relasjonsbyggingsevner har blitt en del av en bedrifts kjernekompetanse for å lykkes i samarbeid. I sin undersøkelse fant Terziovski (2003) statistisk støtte for at den beste måten å oppnå suksess i samarbeid var gjennom å avsette resurser til å vedlikeholde formelle support systemer slik som f. eks kommunikasjonskanaler. Bassellier og Benbasat (2004) sier at kommunikasjon og felles forståelse mellom partene er viktige muliggjørere for skaping av effektive samarbeid. På bakgrunn av dette presenteres følgende hypoteser:

H2g: En bedrifts kommunikasjonsevner er positivt relatert til ytelse.

H2h: Personlige kommunikasjonsevner er positivt relatert til ytelse.

4. Forskningsmetode

I dette kapitlet beskrives metoden som legges til grunn for å teste hypotesene som er fremsatt i kapittel 3, samt det kvalitative opplegget for å intervju bedriftsledere. Hensikten er å fremskaffe informasjonsgrunnlaget til operasjonalisering for å teste hypotesene som er fremlagt, samt å vise det kvalitative undersøkelsesopplegget. I dette kapitlet redegjøres for de valg som er foretatt i forhold til:

1. Metode for datainnsamling
2. Metode for gjennomføring
3. Operasjonalisering av variabler
4. Metode for analyse av data og hypoteser

Dette kapitlet gir en oversikt over den metoden som er brukt for å hente inn informasjon og analysere denne. Formålet med denne undersøkelsen er å finne faktorer i relasjonskompetanse og relatere denne til suksess i SMB. For å finne støtte til hypotesene er det gjennomført en systematisk empirisk undersøkelse (Jacobsen 2000). Undersøkelsen er gjennomført ved å gjennomgå aktuell litteratur på området, utføre personlig intervjuer med seks bedriftsledere i SMB segmentet og utarbeide et spørreskjema basert på funnene fra teori og intervjuer. Spørreskjemaet er sendt ut via e-post til SMB med en webadresse til den elektroniske spørreundersøkelsen som den enkelte kan følge for å svare.

4.1. Metode for datainnsamling

Utredningen er gjennomført blant SMB i deler av region sør. Spørreskjema er sendt ut i Agder-fylkene og Telemark. Det er sendt ut med hjelp fra Innovasjon Norge, noe som bidrar til letter å treffe målgruppen, som er SMB med et elektronisk samarbeid med andre bedrifter.

4.1.1. Den kvantitativ undersøkelsen

Denne undersøkelsen omhandler SMB etter en definisjon om hvor mange ansatte en bedrift har og om den har elektronisk samarbeid med en annen bedrift, noe som f. eks er e-post som et minimum. Siden spørreundersøkelsen er sendt til bedrifter på Agderfylkene og Telemark, og kun gjennom Innovasjon Norge sitt kontaktnett (e-postadresser), gir det visse begrensninger i muligheten til å generalisere hvis man skal følge statistiske krav til utvalg og populasjon som Jacobsen (2000) nevner. Innovasjon Norge i Agder og Telemark har på den annen side god kontakt med SMB gjennom sine støtteordninger og tilskuddsmuligheter og det er rimelig å anta at denne gruppen SMB ikke er vesentlig forskjellig for SMB i resten av Norge. På bakgrunn av det antar jeg at man med noe forsiktighet kan generalisere ut over populasjonen.

Tabell 6 viser en oversikt over de respondentene undersøkelsen bygger på. Her er det trukket fra de e-postadressene som enten var duplisert eller som kom i retur som mottaker ukjent.

Tabell 6 Undersøkelsens populasjon

Fylke	Totalt utsendt	Feil på e-post	Data grunnlag
Agder	548	-109	439
Telemark	190	-60	130
		Totalt	569

4.1.2. De kvalitative intervjuene SMB

Bedriftslederne som ble intervjuet er valgt etter anbefaling fra Innovasjon Norge samt etter hensiktsmessig størrelse og praktisk beliggenhet. To av de som ble forespurt hadde ikke tid til å delta, til sammen ble åtte bedrifter forespurt, seks hadde tid å avse. Enkelte bedrifter ønsket å være anonyme, ingen er derfor nevnt.

4.1.3. Valg av metode og utvikling av spørreundersøkelse

Valg av metode har betydning for undersøkelsens gyldighet, pålitelighet og hva det er man vil undersøke (Jacobsen 2000). Denne uttredningen kombinere ulike

metodetilnærminger i en form for designtrianglering (Ibid.). Den har en deduktiv tilnærming i starten ved å gå fra teori til empiri gjennom å studere litteratur som antas å omhandle relasjonskompetanse og så intervjuer tilgjengelige SMB bedriftsledere om emnet. Deretter velges et kvantitativt undersøkelsesopplegg for å kunne teste hypoteser og generalisere til et større utvalg (Jacobsen 2000).

4.1.4. Utarbeidelse av intervjuguide

Den kvalitative intervjuguiden er basert på teknikker beskrevet i Jacobsen (2000) samt Remenyi, Williams et al. (2002) om det åpne individuelle intervju og åpne spørsmålsstillinger som gir respondenten mulighet til å svare på spørsmålene fra eget ståsted uten spesielle føringer fra intervjuer. Det åpne individuelle intervju er en samtale mellom intervjuer og respondent der innholdet i liten grad er bestemt på forhånd Jacobsen (2000:128). For å få best mulig kontakt med respondentene vil intervjuet bli gjennomført ansikt til ansikt i størst mulig grad. Intervjuguiden kapitel 7.2 er utarbeidet på bakgrunn av de funn som fremkom i litteraturstudien og ligger til grunn for gjennomføring av intervjuene. Jacobsen (2000) viser i sin bok en inndeling over grader av struktur i et intervju. På denne inndelingen ble intervjuene gjennomført som en mellomting mellom alternativ fire og fem, ved at tema var opplyst men respondenten kunne gi sin versjon uten innblanding fra min side i særlig grad. Hvis jeg følte at ikke alt var nok belyst var det på slutten av intervjuet jeg kom med enkelte oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble ikke lagt frem eller vist til respondenten.

Figur 2 Grader av strukturering av et intervju, (Jacobsen 2000:133) .

Helt lukket 1	2	3	4	Helt åpent 5
Spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge	Spørsmål i en fast rekkefølge innslag av åpne svar	Intervjuguide med tema, fast rekkefølge, noen faste svaralternativer	Intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar	Samtale uten intervjuguide, uten sekvens i samtalen

4.1.5. Utarbeidelse av spørreundersøkelsen

På bakgrunn av problemstillingen ble eksisterende litteratur gjennomgått og hypoteser utarbeidet som grunnlag for undersøkelsesmodellen. Modellen er bygget opp med

bakgrunn i Hoffman og Schlosser (2001) faseinndeling for samarbeid, mens variablene er operasjonalisert på bakgrunn av tidligere operasjonaliserte variabler, utdrag av teori som er gjennomgått og det som fremkom under intervjuene med SMB bedriftsledere. Majoriteten av spørsmålene som ble benyttet er hentet fra tidligere spørreundersøkelser og er har gjennomgått ulike valideringstester fra før. Det er likevel knyttet problemer til bruken av disse, spesielt siden de oversatt til norsk, noe som kan gi uønskede oversettelses effekter og senke validiteten. For å forsøke å motvirke dette er spørreundersøkelsen grundig pre-testet før utsending.

4.1.6. Elektronisk spørreundersøkelse

Gjennom en kvantitativ tilnærming er det gode muligheter til å generalisere til en større populasjon (Jacobsen 2000). For at det skal være mulig må utvalget være representativ for det vi ønsker å generalisere til (Ibid).

Det er i den senere tid blitt svært populært å bruke spørreundersøkelser sendt ut via e-post (Truell og Gross 2002). Undersøkelse via e-post gjennomføres ved at respondenten mottar en e-post, med en link til en webside hvor de kan svare på spørreundersøkelsen. Å få nok respondenter til å svare på undersøkelsen antok jeg på forhånd ville bli en utfordring. Mange respondenter har ulike grunner til å la være å svare (Bergeron, Raymond et al. 2004). Det kan være grunner som; intern policy aldri å delta på undersøkelser, for høyt tidsforbruk eller andre private grunner (Ibid). Det gjaldt derfor å gjøre det enklest mulig å få respondenten til å svare. En e-post med en lenke er på mange måter ideell metode for å samle inn svar fra en spørreundersøkelse. E-post er av natur ikke-påtrengende ved at den som mottar e-posten kan velge å lese den eller la være når den ankommer (Rudy 1996). På den måten er det enklere å vente med å svare til respondenten har tid og mulighet. Det er også vanlig å bruke post til å sende ut spørreundersøkelser (Jacobsen 2000), men med e-postutsending er det letter å nå ut til flere respondenter, samtidig som det korter ned på utsendelsestiden og responstiden (Remenyi, Williams et al. 2002). Valget falt derfor på e-postutsending.

Når valget falt på e-postdistribusjon måtte en tjeneste velges blant mange. Det fins flere ulike tjenester, men mange av disse tilfredsstillt alle kravene i denne utredningen.

Tilslutt falt valget på FreeOnlineSurveys.com. De tilbyr en gratisversjon med redusert funksjonalitet og en betalingsversjon som egnet for denne utredningen. I de neste delkapitelene drøftes kravene til spørreundersøkelsen utført ved hjelp av internett.

4.1.7. Konfidensialitet og anonymitet

Konfidensialitet og anonymitet er svært viktig for spørreundersøkelsens troverdighet. Hvis en respondent føler at han kan gjenkjennes ved sine svar, vil svarene kunne bære preg av dette eller undersøkelsen vil ikke bli besvart (Jacobsen 2000). FreeOnlineSurveys.com dekker dette kravet ved at man kan velge helt å anonymisere respondentenes svar. Dette ble respondenten gjort oppmerksom på undersøkelsen første side.

4.1.8. Oppfølging av respondenter

Undersøkelsen ble sendt ut fra Innovasjon Norge først Agder-fylkene og etter noen dager i Telemark. Etter utsendingen kom det umiddelbart inn mange svar, i løpet av den første dagen i Agder hadde over 50 svart. I løpet av de 4-5 neste dagene kom det inn til sammen 116 svar, noe som gir en svarrespons før purring på 20,4 %. I slutten av den første uka sluttet svarene å komme inn, i snitt kom det en om dagen. Jeg diskuterte da utsendelse av purring gjennom Innovasjon Norge med veileder og det viste seg at de ikke ønsket å purre på sine bedrifter. Vi fikk imidlertid tilgang til e-postlistene og kunne sende en purring selv. Veileder tilbød seg å sende ut en purring for å øke muligheten for svar. Her ble de som ikke hadde svart til nå oppfordret til det og som en form for påskjønnelse kunne de som ønsket det svare på e-posten og dermed få tilsendt en kopi av sammendraget for denne utredningen i juni 2006. Etter dette kom det inn totalt 164 svar før undersøkelsen ble avsluttet og stengt. Totalt var undersøkelsen åpen i tre uker fra den ble lagt ut og totalt kom det inn 164 svar, 6 av bedriftene hadde over 250 ansatte og disse svarene ble fjernet. I tillegg hadde 46 respondenter svart blankt eller tilnærmet blankt, noe som gav en svarrespons på ca 19,7 % justert for ubrukbare svar, se tabell 19 nedenfor for en oversikt.

4.1.9. Progresjonsindikator

Et annet moment for valg av surveyverktøy var at systemet skulle inneholde en progresjonsindikator. En slik indikator gir en fin oversikt over hvor mye av undersøkelsen som er besvart og hvor mye som gjenstår. FreeOnlineSurveys.com har en slik indikator. En ulempe med progressindikatoren til FreeOnlineSurveys.com er at den kan være noe misvisende, siden den ikke tar hensyn til antall spørsmål på en side, men kun viser hvor mange sider som gjenstår. Egne erfaringer med webundersøkelser tilsier allikevel at progressindikator er nyttig ved undersøkelser på web.

4.1.10. Fullstendighet og kvalitet på dataene

Blant de 158 svarene som kom inn under SMB kriteriene var det en del ufullstendige besvarelser, totalt 112 respondenter hadde svart på alle spørsmålene fullt ut, 29 hadde ikke svart i det hele tatt, mens 16 kun hadde svart på kontrollspørsmålene, til sammen utgjorde dette 46 svar som ikke ble tatt med i videre analyser. Grunnen til dette frafallet av respondenter underveis kan være at spørreskjemaet var forholdsvis langt med nærmere 130 spørsmål, dermed følte kanskje noen at det ble for tidkrevende å fylle ut, noe som også Bergeron, Raymond et al. (2004) nevner i deres undersøkelse som en mulig grunn for frafall. Det kan også være tilfelle at enkelte bedrifter følte at spørsmålsstillingene ikke passet for deres bedrift (Ibid.), enten ved at de ikke har elektronisk samarbeid med andre, eller at et samarbeid er relativt begrenset. En mulighet for å sikre at respondenten svarer på alle spørsmålene er å sette på obligatorisk svar på alle spørsmål. Hvis dette valget er slått på må respondenten krysse av for et alternativ for hvert spørsmål selv om de ikke vet svaret. Dette valget ble slått av for å sikre at respondentene ikke skulle føle at de ble hindret i å gå videre hvis de ikke kunne svare på alle spørsmålene og dermed terminerte svarprosessen isteden.

4.1.11. Hurtighet i besvarelser og begrensning av gjentatt svartilgang

Truell og Gross (2002) sier at responstiden på deres e-post utsendte spørreskjema var signifikant raskere enn for post utsendte spørreskjema. Det tok i gjennomsnitt 12.5 dager å svare for respondenter som fikk spørsmålene på e-post, mens det tok 24.2 dager for de som var sendt med post. Noe som bekrefter at valget av webbasert spørreundersøkelse for

bla. å korte ned responstiden var riktig. Både mottatte svar før purring og utsending av purring ville være raskere, som bekreftes av (Truell og Gross 2002). En annen faktor er å kunne hindre en respondent i å svare flere ganger. FreeOnlineSurveys.com tilbyr å passordbelegge undersøkelsen som en mulig løsning på dette. Dette anså jeg som en dårlig løsning siden det ville være en barriere for å svare. FreeOnlineSurveys.com tilbyr også utelukking ved hjelp av "cookies" noe som gjør at brukeren ikke kan svare to ganger fra samme datamaskin. Denne metoden ble derfor valgt.

4.1.12. Pretesting av instrument

For å sikre at spørreundersøkelsen ikke inneholdt åpenbare feil eller hadde vesentlige mangler, ble den pre-testet. Pretesting utføres for å avdekke eventuelle problemer med oppbygging, struktur og formuleringer (Jacobsen 2000; Remenyi, Williams et al. 2002) samt for å sikre at spørsmålene strekker seg ut over det teoretiske grunnlaget og fanger opp de praktiske sidene ved variablene (Hair, Black et al. 2006).

Spørsmålene ble sendt til tre forskere ved Høgskolen i Agder på e-post, samt presentert for to SMB bedriftsledere ved at jeg satt ned med dem og noterte deres synspunkter på hvert enkelt spørsmål og svaralternativ, noe som er på linje med et av de alternativene Remenyi, Williams et al. (2002) anbefaler. De tre fra HiA gav tilbakemelding via e-post. Alle endringer ble nøye vurdert. Den tilbakemeldingen som alle gav, var at skjemaet var noe langt å svare på. Dette ble tatt hensyn til ved å omarbeide spørreskjema ved å slå sammen en del svaralternativer i grupper. Det kom også innsigelser mot at enkelte av spørsmålene virket noe like. Dette ble også tatt hensyn til ved å vurdere de aktuelle spørsmålene på nytt og eventuelt slå disse sammen eller fjerne det ene. Til arbeidet med spørreskjemaet, fikk jeg også svært god hjelp av veileder, som har lang erfaring med dette.

4.2. Gjennomføring av datainnsamling

Innovasjon Norge ble forespurt om de var villig til å bistå med å sende ut e-post til sine samarbeidsbedrifter. Etter en del vurderinger internt i Innovasjon Norge bestemte de seg for å hjelpe med å sende ut til sine kontakter. Ved å få hjelp av Innovasjon Norge til å

sende ut spørreskjemaet ble bedrifter nådd som det ellers ville vært vanskelig å få tilgang til e-postadresser hos. Prosessen med å purre ble derimot annerledes enn tenkt i og med Innovasjon Norge ikke ønsket å stresse sine kontakter ved å purre, men siden vi fikk tilgang til deres e-postlister ble det allikevel anledning til å sende ut en omgang med purringer selv.

4.3. Operasjonalisering av variabler

Spørreskjema i denne utredningen er basert på funn fra litteraturen samt enkelte funn fra intervjuene og spørsmålene er derfor i stor grad hentet fra tidligere spørreundersøkelser. De fleste av spørsmålene som er hentet fra tidligere artikler er testet for validitet og reliabilitet i de undersøkelsene de er hentet fra. Hovedfokus i denne utredningen er å finne ut hva relasjonskompetansen som fører til høyere ytelse i et samarbeid for en bedrift består av. Til nå er det ingen samlende teoretisk basis for hva relasjonskompetanse består av, noe som nevnes av flere artikkelforfattere. Gjennom de neste delkapitlene vil jeg redegjør for den teoretiske basisen for operasjonalisering av variabler.

Alle spørsmålene som måler variabler er basert på en syv punkts Likert-skala fra 1 til 7. Skalaen er strengt tatt ordinal, men i praksis spesielt innen markedsføringsområdet, blir den behandlet som intervall skala. Jo flere nummer, 1 til 9 kontra 1 til 5, desto nærmer kommer man en sann intervall skala (Remenyi, Williams et al. 2002). Dette støttes også av Thrane (2003) som sier at det sjelden er problematisk å betrakte slike variabler som kontinuerlige (Thrane 2003:17). For øvrig har samtlige operasjonaliseringer ført til refleksive måleskalaer som antas å reflektere variasjonen i de bakenforliggende variablene (Hair, Black et al. 2006).

Enkelte spørsmål omhandler samarbeid med både små og store bedrifter. Det vil si at spørsmålet er utformet slik at respondenten først svarer hvordan forholdet er med en liten samarbeidspartner og deretter det samme for en stor samarbeidspartner. Dette er gjort for å fange opp om en SMB blir behandlet annerledes enn en stor bedrift eller om kompetansen er ulik for små og store samarbeidspartnere. Et annet forhold er at konteksten som operasjonaliseringen tidligere er gjort i ikke er den samme. Konteksten i

denne utredningen er norske SMB i et norsk marked og vil derfor være annerledes enn for SMB er i andre land og markeder. Et annet forhold er at mange av spørsmålene som er benyttet fra de ulike artiklene er utformet for undersøkelse av store bedrifter, noe som også kan gi utilsiktede effekter i denne konteksten. Dette gjelder for all operasjonaliseringen av variabler her.

4.4. Ytelse i samarbeid

Ytelse er den avhengige variabelen og måler det en bedrift får igjen av goder og gjenytelser ved å samarbeide med andre og gjenspeiler de fordelene et samarbeid kan gi. Spørsmålene Q19a til Q19f er operasjonalisert med bakgrunn fra (Johnston, MaCutcheron et al. 2004) som fikk signifikant støtte til sine spørsmål og som også tilfredstilte kravene til konvergent- og diskriminant validitet. Q19g til Q19j er basert på artikkelen til Hamel, Doz et al. (1989) sin artikkel om vestlige og asiatiske bedrifters samarbeid. Q19k til q19q er basert på spørsmålene til Eikebrokk og Olsen (June 9-11, 2002) som også tilfredsstillt kravene til konvergent- og diskriminant validitet.

Tabell 7 Spørsmål til variabelen Ytelse i samarbeid

Q	Spørsmål	Variabel
Q19	Generelt sett, i hvilken grad har samarbeid med andre bedrifter gitt følgende effekter:	
Q19a	Økt langsiktig lønnsomhet	Ytelse i samarbeid
Q19b	Økt overskudd sist år	Ytelse i samarbeid
Q19c	Høyere vekst	Ytelse i samarbeid
Q19d	Flere nye produkter og tjenester	Ytelse i samarbeid
Q19e	Lavere kostnader	Ytelse i samarbeid
Q19f	Økt kvalitet	Ytelse i samarbeid
Q19g	Lært nye ferdigheter	Ytelse i samarbeid
Q19h	Redusert behovet for investeringer	Ytelse i samarbeid
Q19i	Redusert risiko for investerte midler	Ytelse i samarbeid
Q19j	Økt tilgang til nye og utfyllende ressurser	Ytelse i samarbeid
Q19k	Raskere vareleveranser	Ytelse i samarbeid
Q19l	Det er blitt dyrere for våre kunder eller leverandører å skifte oss ut	Ytelse i samarbeid
Q19m	Våre produkter eller tjenester er mer tilpasset kundenes behov	Ytelse i samarbeid
Q19n	Vi samarbeider på en ny og innovativ måte	Ytelse i samarbeid
Q19o	Generelt sett har vi erfart svært positive virkninger	Ytelse i samarbeid
Q19p	Vi har skapt høy felles avkastning	Ytelse i samarbeid
Q19q	Vi deler avkastningen likt mellom oss	Ytelse i samarbeid

4.5. IT-kompetanse

IT-kompetanse er som nevnt en variabel som omfatter IT-samordning og IT-forretningsforståelse og operasjonaliseringen av spørsmålene er hentet fra ulike artikler om disse emnene.

4.5.1. IT-samordning

Variabelen *IT-samordning* forsøker å fange opp hvilken grad av samordning det er mellom IT og øvrig forretningsdrift, både gjennom bedriftens egen strategi og samarbeidspartnere. Ross, Beath et al. (1996) sier at støtte fra toppledelsen er en viktig faktor for høyere ytelse. Spørsmål Q22a er laget med bakgrunn i teksten i deres artikkel. Luftman, Papp et al. (1999) identifiserte ulike faktorer for IT-samordning som har betydning for en bedrifts ytelse, og spørsmålene Q22b til Q22g er laget med bakgrunn i deres indikatorer. Spørsmålene Q22h til Q22j er laget med bakgrunn i intervjuer med SMB bedriftsledere.

Tabell 8 Spørsmål til Variabelen IT-samordning

Q	Spørsmål	Variabel
Q22	Vennligst ta stilling til følgende påstander:	
Q22a	Det er sterk finansiell støtte fra ledelsen til IT-funksjonen	IT-samordning
Q22b	IT er tett involvert i bedriftens strategiutvikling	IT-samordning
Q22c	IT-funksjonen er god til å prioritere de viktige oppgavene for bedriften	IT-samordning
Q22d	IT-funksjonen møter sine forpliktelser svært bra	IT-samordning
Q22e	Det er svært godt samsvar mellom IT-planer og bedriftens strategi og mål	IT-samordning
Q22f	IT har nådd sine strategiske målsetninger	IT-samordning
Q22g	I min bedrift brukes IT til å oppnå konkurransefordeler	IT-samordning
Q22h	Det er svært god kommunikasjon mellom IT-personell og eksterne samarbeidspartnere	IT-samordning
Q22i	Det er våre samarbeidspartnere som har bestemt hvordan felles IT-løsninger skal utvikles	IT-samordning
Q22j	Vi har stor innflytelse på hvilke IT-løsninger som skal benyttes i samarbeid med våre partnere	IT-samordning

4.5.2. IT-forretningsforståelse

IT-forretningsforståelse forsøker å fange opp i hvilken grad IT er i stand til å forstå hva slags behov bedriften har for IT. Luftman, Papp et al. (1999) identifiserte ulike faktorer for IT-forretningsforståelse som har betydning for en bedrifts ytelse. Spørsmålene Q22k og Q22l er laget med bakgrunn i deres indikatorer. Q22m er hentet fra Bassellier og Benbasat (2004) spørreskjema om mellommenneskelig kommunikasjon. De fikk signifikant støtte for sine spørsmål som gjennom gikk både konvergente- og diskriminante faktoranalyser.

Tabell 9 Spørsmål til Variabelen IT-forretningsforståelse

Q	Spørsmål	Variabel
Q22	Vennligst ta stilling til følgende påstander:	
Q22k	Vårt IT-personell har svært god forretningsforståelse	IT-forretningsforståelse
Q22l	Det er god kommunikasjon mellom IT-personell og andre ansatte	IT-forretningsforståelse
Q22m	IT-personell snakker fag på en lettfattelig måte med andre ansatte	IT-forretningsforståelse

4.6. Relasjonskompetanse

Operasjonalisering av variabelen *Relasjonskompetanse* omtales i de påfølgende delkapitelene. Den er hentet fra teori og intervjuer med SMB bedriftsledere.

4.6.1. Kompetanse om Fortrinn ved samarbeid

Kompetanse om *Fortrinn ved samarbeid* er laget med bakgrunn i at mange bedrifter ikke helt vet alle fordelene det innebærer å samarbeide Hoffman og Schlosser (2001) og kanskje derfor ikke er like interessert i å samarbeide med andre bedrifter. Spørsmålene Q4a og Q4b er laget med bakgrunn i Lambe, Spekman et al. (2002) sin operasjonalisering av bedrifters tendens til å identifisere nye samarbeidspartnere. De fikk signifikant støtte til sine spørsmål som hadde en Cronbach's Alpha lik 0,77. Q4c er laget med bakgrunn i artiklene til (Nalebuff og Brandenburger 1997; Ireland, Hitt et al. 2002; Levy, Loebbecke et al. 2003). Q4d til Q4f er basert på Bassellier og Benbasat (2004) elementer om en bedrifts hensikter til å danne partnerskap. De fikk signifikant støtte for sine spørsmål som gjennom gikk både konvergente- og diskriminante faktoranalyser. Spørsmålene Q4g til Q7f er laget med bakgrunn i intervjuer med SMB bedriftsledere.

Tabell 10 Spørsmål til Variabelen Kompetanse om fortrinn ved samarbeid

Q	Spørsmål	Variabel
Q4	Vennligst ta stilling følgende påstander om samarbeid med andre bedrifter:	
Q4a	Vi søker aktivt etter lovende samarbeidspartnere	Fortrinn ved samarbeid
Q4b	Vi er alltid på utkikk etter bedrifter vi kan inngå samarbeid med øke for å konkurransesevnen	Fortrinn ved samarbeid
Q4c	Samarbeid med andre bedrifter gir oss positive ringvirkninger i markedet	Fortrinn ved samarbeid
Q4d	I hvilken grad er din bedrift villig til å dele ansvar med en partner	Fortrinn ved samarbeid
Q4e	I hvilken grad er din bedrift villig til å delta i prosjekter som krever nyskapende teknologi	Fortrinn ved samarbeid
Q4f	I fremtiden, hvor villig er din bedrift til å inngå et tett samarbeid med andre bedrifter	Fortrinn ved samarbeid
Q4g	Vårt samarbeid med andre bedrifter utvikles gjennom målrettede prosesser	Fortrinn ved samarbeid
Q5	Hvordan tror du verdier best skapes for din bedrift?	
Q5a	Alene gjennom egne ressurser	Fortrinn ved samarbeid
Q5b	I samarbeid med en eller flere SMB	Fortrinn ved samarbeid
Q5c	I samarbeid med en eller flere store bedrifter	Fortrinn ved samarbeid
Q6	I hvilken grad hindres samarbeid av:	
Q6a	Egne agendaer blant nøkkelpersonell hos en mulig partner	Fortrinn ved samarbeid
Q6b	Overordnet (global) politikk hos en stor mulig partner	Fortrinn ved samarbeid
Q6c	Føring fra ledelsen hos en stor mulig partner	Fortrinn ved samarbeid
Q7	I hvilken grad du tror en samarbeidspartner vil gi spesielle fordeler for din bedrift?	
Q7a	i markedet i forhold til konkurrentene (økt markedsadgang, bedre priskonkurranse)	Fortrinn ved samarbeid
Q7b	Bidra til bedre kunnskapsutvikling	Fortrinn ved samarbeid
Q7c	Raskere og bedre produktutvikling	Fortrinn ved samarbeid
Q7d	Sikrere ordretilgang	Fortrinn ved samarbeid
Q7e	Sikrere finansiering	Fortrinn ved samarbeid
Q7f	Høyere anseelse	Fortrinn ved samarbeid

4.6.2. Partnerkunnskap

Partnerkunnskap er laget med bakgrunn i at det er ønskelig å kunne dra nytte av en partners resurser. Det er derfor nødvendig å kjenne til hva slags resurser en partner rår over. Spørsmålene Q9 til Q11 er operasjonalisert på bakgrunn av Bassellier og Benbasat (2004) sine spørsmål om en bedrifts kunnskap om de som deltar i et samarbeid/nettverk. De fikk signifikant støtte for sine spørsmål som gjennom gikk både konvergente- og diskriminante faktoranalyser.

Tabell 11 Spørsmål til Variabelen Partnerkunnskap

Q	Spørsmål	Variabel
Q9	Hvis dere har et problem som din bedrift ikke kan løse selv, hvor sikker er dere på å finne den rette kompetansen utenfor din bedrift?	Partnerkunnskap
Q10	I fremtiden, i hvilken grad vil din bedrift utvikle tette samarbeid med andre bedrifter?	Partnerkunnskap
Q11	I hvilken grad har mulige samarbeidspartnere kompetanse som dere har nytte av?	Partnerkunnskap

4.6.3. Interkulturell kompetanse

Interkulturell kompetanse er operasjonalisert med bakgrunn i hvor viktig det er å kjenne til kulturelle forskjeller i en organisasjon og mellom forskjellige organisasjoner. For eksempel lærer asiatiske bedrifter ofte mer av deres vestlige partnere enn vis versa (Hamel, Doz et al. 1989). Q15a til Q15d er operasjonalisert med bakgrunn i Hamel, Doz et al. (1989) sin artikkel om vestlige og asiatiske bedrifters samarbeid. Q16a til Q16e er operasjonalisert med bakgrunn i (Rai, Borah et al. (1996) sine spørsmål om kulturelle forhold. Deres faktor analyser viser at disse spørsmålene falt ut på grunn av manglende diskriminant validitet i deres undersøkelse. De er allikevel tatt med her siden hensikten med spørsmålene var å måle interkulturelle sider ved et samarbeid i deres undersøkelse.

Tabell 12 Spørsmål til variabelen Interkulturell kompetanse

Q	Spørsmål	Variabel
Q15	Når dere inngår et samarbeid, hvilke effekter er din bedrift interessert i:	
Q15a	Lære nye ferdigheter	Interkulturell kompetanse
Q15b	Redusere behovet for investeringer	Interkulturell kompetanse
Q15c	Redusere risiko ved investerte midler	Interkulturell kompetanse
Q15d	Få tilgang andre ressurser	Interkulturell kompetanse
Q16	Vennligst ta stilling til følgende påstander:	
Q16a	dine ansatte er kjent med bedriftskulturen hos partnere	Interkulturell kompetanse
Q16b	dere er oppmerksom på bedriftskulturelle konflikter med partnere	Interkulturell kompetanse
Q16c	bedriftskulturelle ulikheter verdsettes	Interkulturell kompetanse
Q16d	din bedrift må tilpasse seg partners bedriftskultur	Interkulturell kompetanse
Q16e	dine ansatte læres opp til å sette seg inn i partners bedriftskultur	Interkulturell kompetanse

4.6.4. Kompetansen om Tillitsbygging

Tillitsbygging er laget med bakgrunn i at mange sier at tillit er en avgjørende faktor både når det gjelder å komme i betraktning for å være med i allianser og under selve samarbeidet. Spørsmålene er laget ut fra Johnston, MaCutcheron et al. (2004) operasjonalisering av tillit i handelsallianser. De sier før sin undersøkelse at det ikke finnes vesentlig empirisk støtte for å hevde at tillit er viktig, selv om mange nevner det som en viktig faktor. De kom imidlertid frem til at når et samarbeid leder til økt ytelse, er det ofte som en funksjon av tillit. Alle spørsmålene for tillit er operasjonalisert med bakgrunn i (Johnston, MaCutcheron et al. 2004) som fikk signifikant støtte i deres undersøkelse.

Tabell 13 Spørsmålene til variabelen Tillitsbygging

Q	Spørsmål	Variabel
Q20	Nedenfor bes du ta stilling til noen påstander om tillitsforhold mellom deg og dine samarbeidspartnere.	
Q20a	Det er viktig ikke å bruke informasjon fra samarbeidet til den andre parts disfavør	Tillitsbygging
Q20b	Samarbeidet preges av at ingen av partene fremmer krav som kan skade den andre part	Tillitsbygging
Q20c	Partene forventer at den mektigste parten holder igjen bruken av makt	Tillitsbygging
Q20d	Vi har solid personlig tiltro til hverandre	Tillitsbygging
Q20e	Vi har solid foretningsmessig tiltro til hverandre	Tillitsbygging
Q20f	Vi kan alltid stole på hverandre når det gjelder	Tillitsbygging
Q20g	Våre små samarbeidspartnere vil arbeide hardt i fremtiden for å opprettholde et tett samarbeid med min bedrift	Tillitsbygging
Q20h	Våre store samarbeidspartnere vil arbeide hardt i fremtiden for å opprettholde et tett samarbeid med min bedrift	Tillitsbygging
Q20i	I vårt samarbeid med andre bedrifter er det vanlig at partene tar felles ansvar for å få oppgaver ferdigstilt i tide	Tillitsbygging
Q20j	Problemer som dukker opp i samarbeidet behandles i felleskap	Tillitsbygging
Q20k	Det er felles ansvar å sikre at samarbeidet fungerer god for begge parter	Tillitsbygging
Q20l	Planlegging som angår samarbeidets fremtid gjøres i fellesskap	Tillitsbygging
Q20m	Det forventes at vi holder hverandre informert om hendelser som kan berøre den andre part	Tillitsbygging

4.6.5. Forhandlingskompetanse

Forhandlingskompetanse er laget med bakgrunn i at det foregår forhandlinger når en eller flere bedrifter danner et samarbeid. Jeg antar at i forhandlinger blir det inngått kontrakter som inneholder den enkelte bedrifts rettigheter og plikter i samarbeidet. Spørsmålene Q8a til Q8d samt Q8g og Q8h er laget med bakgrunn i Hamel, Doz et al. (1989) og Hoffman og Schlosser (2001) sine artikler, hvor Hamel, Doz et al. (1989) bla. sier at avtaler bør inneholde spesifikke ytelseskrav og Hoffman og Schlosser (2001) sier at det er viktig å avtale rettigheter og plikter i et samarbeid for å minimere konflikter. Q8e og Q8f er laget med bakgrunn i Sivadas og Dwyer (2000) og deres spørsmål om hvor godt avklart det er hvilke resurser hver enkelt partner skal bidra med i samarbeidet. Q8i til Q8m er basert på Rai, Borah et al. (1996) items om felles enighet om mål og samarbeidssaker.

Tabell 14 Spørsmål til variabelen Forhandlingskompetanse

Q	Spørsmål	Variabel
Q8	I hvilken grad?	
Q8a	avtales rettigheter i samarbeid med små bedrifter	Forhandlingskompetanse
Q8b	avtales rettigheter i samarbeid med store bedrifter	Forhandlingskompetanse
Q8c	avtales plikter i samarbeid med små bedrifter	Forhandlingskompetanse
Q8d	avtales plikter i samarbeid med store bedrifter	Forhandlingskompetanse
Q8e	er det avtalt hvilke ressurser den enkelte skal bidra med i samarbeid med små bedrifter	Forhandlingskompetanse
Q8f	er det avtalt hvilke ressurser den enkelte skal bidra med i samarbeid med store bedrifter	Forhandlingskompetanse
Q8g	har dere rutiner for å kontrollere partner(e)s plikter i samarbeidet	Forhandlingskompetanse
Q8h	har dere rutiner for å håndtere konflikter i samarbeidet	Forhandlingskompetanse
Q8i	spesifiseres felles mål for samarbeidet	Forhandlingskompetanse
Q8j	er målene tydelig formulert	Forhandlingskompetanse
Q8k	er målene presist utformet	Forhandlingskompetanse
Q8l	er målene gjennomførbare	Forhandlingskompetanse
Q8m	fører konflikter med partner til samarbeidsproblemer	Forhandlingskompetanse

4.6.6. Kompetanse om Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling er laget med bakgrunn i hvor viktig det er å bevare egen kjernekompetanse samtidig som det også skal skje en kunnskapsutveksling. Q17 er operasjonalisert med bakgrunn i (Luftman 2000). Q18a er operasjonalisert med bakgrunn i (Eikebrokk og Olsen June 9-11, 2002). Q18b er operasjonalisert med bakgrunn i Hamel, Doz et al. (1989) anbefalinger om å ha en person som har rollen som informasjonsovervåker. Dette er en person som passer på at kunnskap som ikke skal utveksles ut over det som er avtalt blir holdt innen bedriften.

Tabell 15 Spørsmål til variabelen Kunnskapsdeling

Q	Spørsmål	Variabel
Q17	Hvordan utveksler dere kunnskap med samarbeidspartner(e)?	
<input type="checkbox"/>	Tilfeldig	Kunnskapsdeling
<input type="checkbox"/>	Delvis strukturert	Kunnskapsdeling
<input type="checkbox"/>	Strukturert rundt nøkkelprosesser	Kunnskapsdeling
<input type="checkbox"/>	Innbakt i eksisterende rutiner	Kunnskapsdeling
Q18	Vennligst ta stilling til følgende påstander:	
Q18a	Generelt sett er vi gode til å utnytte kompetansen hos våre samarbeidspartnere	Kunnskapsdeling
Q18b	Det er avtalt at bestemte personer skal ha ansvar for informasjonsutveksling med våre partnere	Kunnskapsdeling

4.6.7. Bedriftens kommunikasjonsevner

Bedriftskommunikasjonsevner er operasjonalisert med bakgrunn i at etablering av kommunikasjonsrutiner mellom samarbeidende bedrifter er viktig (Terziovski 2003). Spørsmålene Q12a til Q12e er operasjonalisert med bakgrunn i Sivadas og Dwyer (2000) kommunikasjonelementer. De fant signifikant empirisk støtte for sine spørsmål om kommunikasjon. Chen og Paulraj (2004) som gjennomfører en studie blant dyader fant at effektiv interorganisatorisk kommunikasjon kan karakteriseres som regelmessig, seriøs og innebærer personlig kontakt med personell fra begge sider i et samarbeid, Q12f til Q12j er operasjonalisert med bakgrunn i deres spørsmål om kommunikasjon i samarbeid, som de fikk signifikant støtte for. Disse spørsmålene gikk igjennom konvergent- og divergent faktoranalyse og hadde i tillegg høye verdier for Cronbach's Alpha.

Tabell 16 Spørsmål til variabelen Bedriftskommunikasjonsevner

Q	Spørsmål	Variabel
Q12	Vennligst ta stilling til følgende påstander om kommunikasjon:	
Q12a	Våre samarbeidspartnere informerer oss raskt om endrede prosjektbehov	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12b	Våre samarbeidspartnere gir oss alltid nok informasjon	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12c	Våre samarbeidspartnere deler alltid fortrolig informasjon med oss	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12d	Våre samarbeidspartnere gir oss alltid nyttig informasjon	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12e	Våre samarbeidspartnere gir oss alltid informasjon tidsnok	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12f	Vi deler ofte sensitiv informasjon med våre samarbeidspartnere	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12g	Vi gir våre samarbeidspartnere enhver informasjon som kan hjelpe dem med forretningsdriften	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12h	Utveksling av informasjon skjer regelmessig og uformelt	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12i	Vi holder hverandre alltid oppdatert om forhold som betyr noe for den andre part	Bedriftens kommunikasjonsevner
Q12j	Vi utveksler regelmessig tilbakemeldinger om kvaliteten på samarbeidet	Bedriftens kommunikasjonsevner

4.6.8. Personlige kommunikasjonsevner

Personlige kommunikasjonsevner er laget med bakgrunn i at de evnene den enkelte ansatt har til å kommunisere med andre er viktig. Q13a til Q13f er operasjonalisert med bakgrunn i Edelman, Brush et al. (2004) sine spørsmål om personlige egenskaper. Q14 er operasjonalisert med bakgrunn i (Terziovski 2003).

Tabell 17 Spørsmål til Variabelen Personlige kommunikasjonsevner

Q	Spørsmål	Variabel
Q13	I hvilken grad finnes disse ferdighetene hos dine ansatte? (kan være både utdannelse og/eller erfaring)	
Q13a	Teamledelse	Personlige kommunikasjonsevner
Q13b	Motiveringsevne	Personlige kommunikasjonsevner
Q13c	Utvikling av personlige forhold	Personlige kommunikasjonsevner
Q13d	Muntlig fremstillingsevne	Personlige kommunikasjonsevner
Q13e	Skriftlig fremstillingsevne	Personlige kommunikasjonsevner
Q13f	Problemløsningsevne	Personlige kommunikasjonsevner
Q14	Det er avsatt tilstrekkelig ressurser til samarbeid på tvers av organisasjonene	Personlige kommunikasjonsevner

4.6.9. Kontrollvariabelen Bransje

Statistisk Sentralbyrå har en inndeling av bedrifter i kategorier med et tilhørende nummer som viser hvilken bransje en bedrift hører til under se Statistisk Sentralbyrås websider http://www.ssb.no/emner/10/01/nace/sn2002_nb.html. Kategoriseringen der er svært omfattende og lite hensiktsmessig for denne utredningen. Kategorier med utgangspunkt i forskjellige artikler er isteden lagt til grunn.

4.6.10. Kontrollvariabelen Omsetning og årsverk

Som tidligere nevnt er denne variabelen tatt med for kunne kontrollere for om bedrifter ligger innenfor utredningenes rammer med antall ansatte mindre enn 250 og en omsetning som ikke overstiger € 50 millioner, ca 420 millioner NOK (European Commission 2004).

4.6.11. Kontrollvariabelen Tilknytning

Tilknytning er operasjonalisert med bakgrunn i artiklene til Sivadas og Dwyer (2000) og Lambe, Spekman et al. (2002) om hvilke tilknytninger partnere har til hverandre i et samarbeid.

Tabell 18 Spørsmål til kontrollvariabelen Tilknytning

Q	Spørsmål	Kontrollvariabel
Q3	Ta utgangspunkt i dine aller viktigste samarbeidspartnere og ta stilling til følgende påstander:	
Q3a	Det er stor likhet mellom bedriftenes eksisterende produkter	Tilknytning
Q3b	Mine partnere bidrar med vitale ressurser som er vanskelig å finne ellers	Tilknytning
Q3c	Mye av suksessen skyldes mine partnere	Tilknytning
Q3d	Det vil være vanskelig å erstatte mine partnere	Tilknytning
Q3e	Våre produkter/tjenester vil lide betydelig hvis vi mister våre partnere	Tilknytning
Q3f	Alle parter har investert mye i dette samarbeidet	Tilknytning
Q3g	Hvis en av partene avslutter samarbeidet vil mye kunnskap gå tapt	Tilknytning
Q3h	Hvis en av partene avslutter samarbeidet vil store investeringer være bortkastet	Tilknytning

4.7. Metode for dataanalyse

Dette kapitlet viser de metodiske valg som er lagt til grunn for regresjonsanalysen. Fremlagte hypoteser vil bli testet med det formål å påvise signifikante sammenhenger i modellen. Bivariat regresjonsanalyse er en undersøkelse hvor det ses på sammenhenger mellom to variabler X og Y. Dette kan uttrykkes ved en bivarierte regresjonslikning: $Y=a+b(X)$ hvor Y er den avhengige variabel, X er den uavhengige variabel, a utgjør regresjonskonstanten og b utgjør regresjonskoeffisienten. Regresjonskonstanten a sier hvor linjen skjærer Y-aksen når X er lik 0, og regresjonskoeffisienten b angir hvor mye Y endres dersom X endres med en enhet. Formelen representerer også det matematiske uttrykket for en rett linje, hvor b da omtales som stigningstallet til linja, denne linja omtales også som regresjonslinja (Ringdal 2001; Thrane 2003). Ved en regresjonsanalyse vil det være mulig å påvise sammenhenger mellom avhengige og uavhengige variabler og hvor sterke disse er (Ringdal 2001).

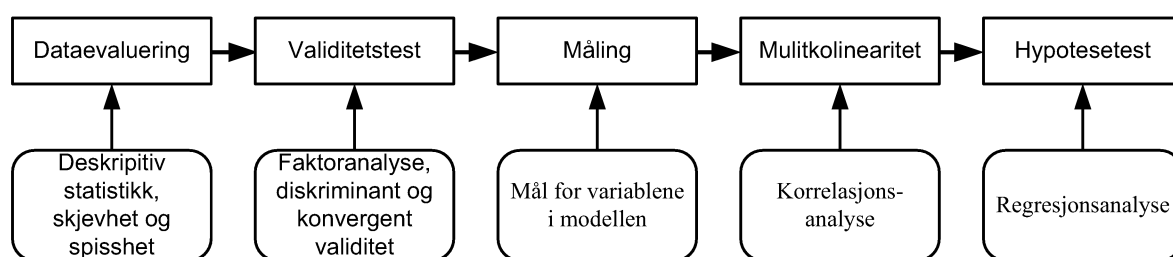
4.8. Oppsummering av metode

I dette kapitlet er de metodiske tilnærmingene som er benyttet beskrevet. Utredningen bygger på metodetriangulering og funn fra teori er benyttet både til kvalitative intervjuer og i den kvantitative delen. Det er laget en intervjuguide til de kvalitative intervjuene og en spørreundersøkelse til den kvalitative undersøkelsen. Spørreundersøkelsen er sendt ut til respondenter via e-post med de utfordringer og fordeler det innebærer. Tilslutt er operasjonaliseringen av spørreundersøkelsen er beskrevet og metode for dataanalyse er nevnt.

5. Analyser og resultater

I dette kapitlet presenteres analysene som er lagt til grunn for datamaterialet og resultatene av analysen. For å analysere data har jeg brukt følgende prosess etter en blandet oppskrift hentet fra forskjellig metodeteori (Ringdal 2001; Remenyi, Williams et al. 2002; Sannes 2004; Hair, Black et al. 2006).

Figur 3 Oversikt over dataanalysen



Jeg velger å basere forskningsmodellen på et signifikansnivå på 95 %. Signifikansverdier over 0,05 vil derfor ikke bli tatt med i den videre analysen (Ringdal 2001; Hair, Black et al. 2006).

Dataene fra den elektroniske spørreundersøkelsen er lagt inn i statistikkprogrammet SPSS versjon 14.0 for videre analyser. Før analysene startet ble datafila klargjort for analyser ved at:

1. Alle variabler ble gjort kontinuerlige.
 - a. De få som hadde spesifisert egne bedriftskategorier under Bransje ble lagt inn under en kategori som passet best. Til sammen gjaldt det seks respondenter.
 - b. Tallene i variabelen Omsetning og årsverk ble omgjort til en enhet. De som f. eks hadde svart 70 mill ble omgjort til 70 000 000.
2. Alle spørsmålene ble kodet med forståelige navn i SPSS, f. eks. PARTNERKUNNSKAP3, for å lette tolkingen av data.

5.1.1. Forutsetninger for regresjonsanalyse

For at resultatene fra regresjonsanalysen skal kunne stoles på, må en del forutsetninger være oppfylt (Ringdal 2001; Hair, Black et al. 2006). I denne utredningen har jeg valgt å kontrollere for fire forutsetninger, homoskedastisitet, normalfordeling og multikollinearitet. I tillegg må alle variablene være målt i tallverdier, dvs. være kontinuerlige for å kunne benytte bivariat regresjonsanalyse (Thrane 2003). Spørreundersøkelsen oppfyller dette kravet ved at en syv punkt Likert-skala er benyttet (Remenyi, Williams et al. 2002).

Homoskedastisitet er forutsetning om lik varians i residualene (restleddet) og er nødvendig for at det skal være mulig å generalisere fra utvalg til populasjon. Denne forutsetningen undersøkes lettest ved hjelp av residualdiagram (scatterplot) (Ringdal 2001). Residualer er den delen av den avhengige variabelen som ikke kan forklares av analysen (Hair, Black et al. 2006).

Normalfordeling av residualene er en helt nødvendig forutsetning for å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. En svært skjev fordeling av residualene er alltid problematisk (Ringdal 2001).

Multikollinearitet er i den utstrekning en variabels effekt kan forklares ut fra andre variabler i en analyse. Når multikollinearitet stiger forsvinner samtidig enhver variabels forklaringseffekt (Hair, Black et al. 2006). Det eksisterer alltid en viss korrelasjon mellom variabler, men den må ikke være perfekt, da oppstår multikollinearitet. Multikollinearitet kan bidra til å gjøre en modell ustabil ved at små endringer i modellen gir store utslag i resultatene (Ringdal 2001).

5.1.2. Deskriptiv statistikk

I dette delkapittelet vil den deskriptive statistikken for undersøkelsen kort oppsummeres. Tabell 19 viser det som kom inn av svar, noe som gav en responsrate på 19,68 % justert for store bedrifter og ikke brukbare svar.

Tabell 19 Deskriptiv statistikk - svarprosent

Tekst	Totalt
Antall godkjente utsendte spørreskjema	569
Totalt antall svar mottatt	164
Store bedrifter i fratrekk	-6
Helt blanke svar i fratrekk	-46
Antall brukbare svar	112
Svarprosent brukbare svar	19,68 %

5.1.3. Deskriptiv statistikk - uavhengige variabler

Tabellen nedenfor viser en oversikt over summerte variabler. Spørsmålene til hver enkelt variabel er satt sammen til en ny variabel for å lette oversikten over den deskriptive statistikken.

Tabell 20 Deskriptiv statistikk - uavhengige variabler

Summert variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
ITSAMORD	86	1,00	6,90	4,04	1,3228
ITFORETN	87	1,00	7,00	4,31	1,6360
FORTRINN	97	2,58	6,47	4,64	0,7437
PARTNERKUNNSKAP	106	3,00	7,00	5,27	0,9875
INTERKULTK	95	2,44	6,22	4,30	0,7939
TILLIT	88	2,78	7,00	5,02	0,9818
FORHKOMP	102	1,00	6,69	4,22	1,0978
KUNNSKDELING	99	1,67	6,00	3,81	0,9761
BEDRKOMMEVNE	98	1,70	6,80	4,06	1,0242
PERSKOMMEVNER	98	2,29	6,86	4,79	0,9578
Valid N (listwise)	65				

5.1.4. Skjevhet og spissitet

Skjevhet sier noe om symmetrien i et utvalg, i de fleste tilfeller måles den mot normalfordeling. Et positivt skjevt utvalg har relativt få høye verdier og har en hale til høyre, mens et negativt skjevt utvalg har relativt få små verdier og har en hale til venstre. (Garson 1998; Hair, Black et al. 2006). Skjevhet skal ligge i området ± 2 i utvalget for å være normal distribuert (Garson 1998). Spissitet sier noe om hvor spiss eller flatt et

utvalg er målt mot normalfordelingen. Positive verdier indikerer et relativt spisst utvalg, negative verdier indikerer et relativt flatt utvalg (Garson 1998; Hair, Black et al. 2006). Årsaken til uakseptable verdier kan f. eks. være uklare spørsmålsstillinger. Spissitet skal ligge i området ± 2 i utvalget for å være normal distribuert (Garson 1998). Det eksisterer en rekke tommelfingerregler for verdier for spissitet og skjevhet. I denne utredningen legges Garson (1998) sine anbefalinger til grunn.

Ingen av variablene i undersøkelsen viste problemer verken med skjevhet eller spisset. Datagrunnlaget er dermed godt balansert ut fra en normalfordeling, se i kapittel 7.7.1 for en fullstendig liste med resultater.

5.2. Instrumentvalidering og måleproblematikk

Måleproblematikk handler om i hvilken grad det som er spesifisert i undersøkelsesmodellen måles gjennom måleinstrumentet, her spørreundersøkelsen. At vi faktisk har målt det vi vil måle med begrepene i modellen kalles for validitet. Dette sikres i utviklingen av instrumentet, men må verifiseres når vi har fått inn data. Dette kalles for instrumentvalidering (Sannes 2004). Videre skal målene også være stabile og robuste, slik at resultatene ikke blir følsomme for justeringer i instrumentet, dette kalles reliabilitet. Til validitetstesting brukes konvergent faktoranalyse og for reliabilitetstesting brukes Cronbach's Alpha (Ibid.). Dette legges også til grunn her.

Formålet med faktoranalyse er å analysere strukturer av korrelasjoner i et datasett bestående av mange spørsmål for å avdekke om det finnes felles underliggende faktorer (Sannes 2004). Faktorene er pr. definisjon høyt korrelert og antas å representere en dimensjon i dataene (Hair, Black et al. 2006). Formålet med Cronbach's Alpha er å teste undersøkelsen pålitelighet eller reliabilitet (Jacobsen 2000).

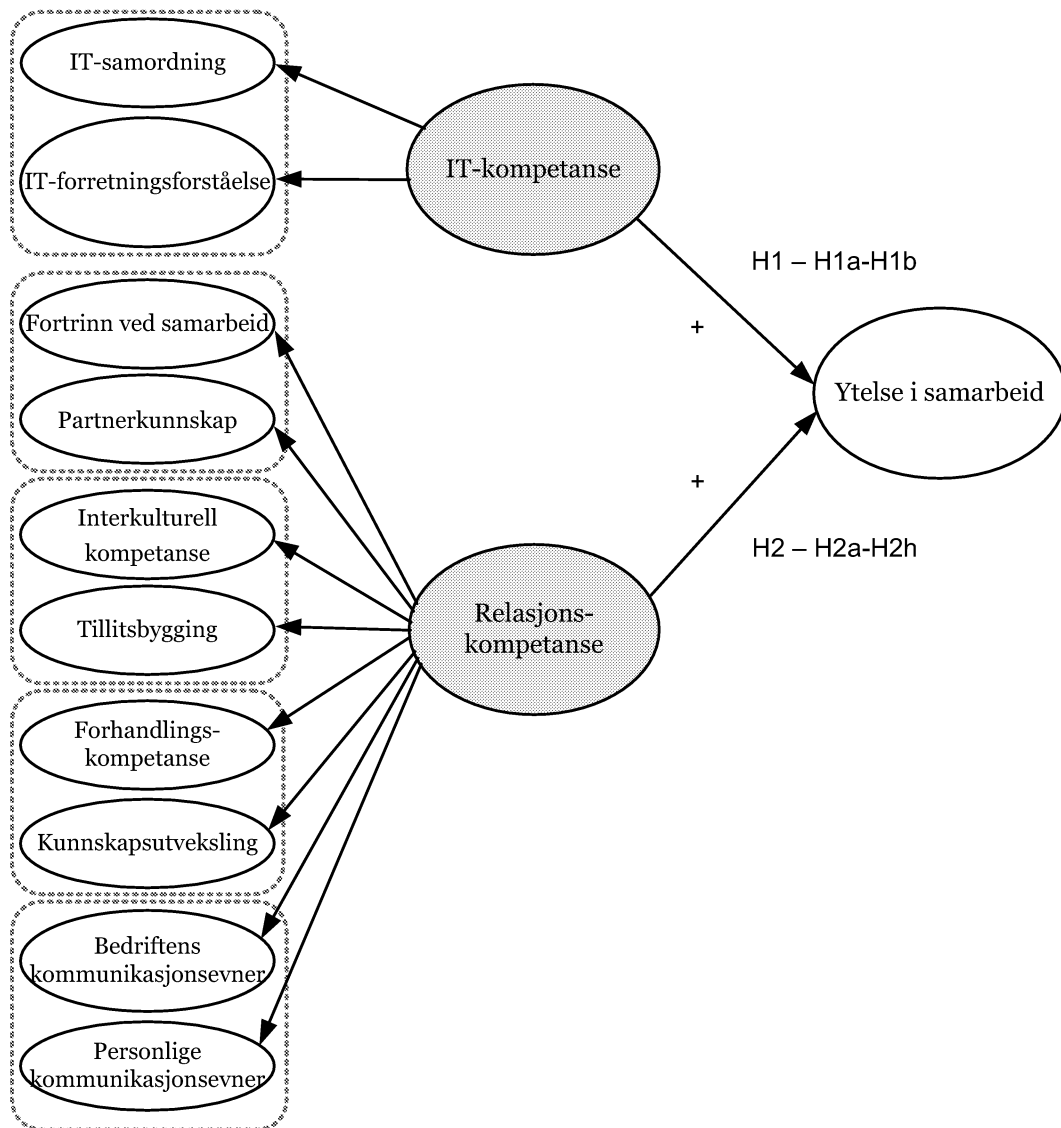
5.2.1. Korrelasjon

I det meste av samfunnsvitenskaplig forskning er det vanlig praksis å gjennomføre faktoranalyser før korrelasjonsanalyser (Sannes 2004) noe som også var ønskelig her. Da variablene ble forsøkt testet med konvergent- og divergent faktoranalyse viste det seg å

være et problem. SPSS var ikke i stand til å håndtere det store antall spørsmål knyttet til variablene og viste en feilmelding som indikerte dette. I stedet for først å teste for validitet bestemte jeg meg for først å se på korrelasjoner mellom variabelpar for å prøve å redusere antall spørsmål.

Ringdal (2001) anbefaler å benytte korrelasjonskoeffisienten til en første oppsummering av sammenhengene mellom variablene som skal analyseres grundigere med regresjonsanalyse. Korrelasjonsanalyse er en teknikk som avdekker uheldige korrelasjoner mellom variabler og kan måles ved hjelp av Pearsons korrelasjonskoeffisient som variere mellom -1 og +1. Hvis det ikke er korrelasjon mellom X og Y blir den 0 (Ibid.). Det eksisterer her ulike tommelfingerregler for hvor høyt koeffisienten kan være før multikolaritet blir et problem, men (Garson 1998) anbefaler koeffisienten å være mindre enn 0,9 for å være sikker på å unngå multikolaritet. Spørsmål som har 0,9 eller høyere vil derfor elimineres fra videre analyser for å hindre at det oppstår multikolaritet. For å ha en hensiktsmessig testing for korrelasjon valgte jeg sammenstille de uavhengige variablene som jeg antok at har størst sannsynlighet for å korrelere med hverandre basert på forskningsmodellen og som er konseptuelt nær hverandre i denne.

Figur 4 Fremstilling av parvise korrelasjoner



Ingen variabelpar i modellen viste problemer med korrelasjon etter analysen. Se under kapittel 7.7.2 for flere resultater. Korrelasjonsanalysen reduserte derfor ikke antall spørsmål til bruk i faktoranalysene, men viste at det ikke er problematiske korrelasjoner i dataene til nå.

5.2.2. Konvergent faktoranalyse

Konvergent validitet viser hvorvidt spørsmålene vi tror representer variablene virkelig er et mål på disse (Jacobsen 2000; Sannes 2004). Samvariasjon mellom spørsmålene for hver variabel må være internt konsistente (Sannes 2004). En av forutsetningene for å bruke faktoranalyse er at antall innkomne svar er høyt nok, det er anbefalt et minimum antall respondenter på 100 eller flere (Hair, Black et al. 2006). Det anbefales å ha minst 5 ganger så mange observasjoner som variabler i modellen. For denne utredningen vil det si 50 svar siden modellen har 10 uavhengige variabler (Ibid.). Denne forutsetningen vil derfor være oppfylt her siden det foreligger 112 svar fra respondentene.

For å tolke resultatene av analysen legges følgende tommelfingerregel til grunn for vurdering av konvergent validitet (Sannes 2004; Hair, Black et al. 2006):

- Faktorlading skal være 0,5 eller høyere for at et spørsmål skal tilhøre en faktor.
- Nest høyeste faktorlading for et spørsmål skal være 0,3 eller lavere.
- Et spørsmål kan kun tilhøre en faktor etter disse reglene.

Siden undersøkelsen har for mange spørsmål å håndtere samtidig for SPSS velger jeg å følge anbefalingen til Hair, Black et al. (2006) om å teste variabler som er konseptuelt nær hverandre, mot hverandre i faktoranalysene. Jeg velger derfor å teste for konvergent validitet etter samme modell som for korrelasjon i figur 4.

Under vises de spørsmål som er forkastet på bakgrunn av manglende konvergent validitet i faktoranalysene. Disse er fjernet fra videre analyser.

Tabell 21 Forkastede spørsmål etter konvergent faktoranalyse

Q	Spørsmål	Variabel
IT samordning		
Q22h	Det er svært god kommunikasjon mellom IT-personell og eksterne samarbeidspartnere	IT samordning
Q22i	Det er våre samarbeidspartnere som har bestemt hvordan felles IT-løsninger skal utvikles	IT samordning
Q22j	Vi har stor innflytelse på hvilke IT-løsninger som skal benyttes i samarbeid med våre partnere	IT samordning
Fortrinn ved samarbeid		
Q4g	Vårt samarbeid med andre bedrifter utvikles gjennom målrettede prosesser	Fortrinn ved samarbeid
Hvordan tror du verdier best skapes for din bedrift?		
Q5a	Alene gjennom egne ressurser	Fortrinn ved samarbeid
Q5c	I samarbeid med en eller flere store bedrifter	Fortrinn ved samarbeid
Tillit		
Nedenfor bes du ta stilling til noen påstander om tillitsforhold mellom deg og dine samarbeidspartnere.		
Q20d	Vi har solid personlig tiltro til hverandre	Tillit
Q20e	Vi har solid foretningsmessig tiltro til hverandre	Tillit
Q20f	Vi kan alltid stole på hverandre når det gjelder	Tillit
Interkulturell kompetanse		
Når dere inngår et samarbeid, hvilke effekter er din bedrift interessert i:		
Q15a	Lære nye ferdigheter	Interkulturell kompetanse
Forhandlingskompetanse		
I hvilken grad?		
Q8h	har dere rutiner for å håndtere konflikter i samarbeidet	Forhandlingskompetanse
Bedriftens kommunikasjonsevner		
Vennligst ta stilling til følgende påstander om kommunikasjon:		
Q12d	Våre samarbeidspartnere gir oss alltid nyttig informasjon	Bedriftens komm.evner
Q12j	Vi utveksler regelmessig tilbakemeldinger om kvaliteten på samarbeidet	Bedriftens komm.evner

Tabell 22 Forkastede spørsmål konvergent faktoranalyse 2. gangs kjøring

TITTEL		
Nedenfor bes du ta stilling til noen påstander om tillitsforhold mellom deg og dine samarbeidspartnere.		
Q20g	Våre små samarbeidspartnere vil arbeide hardt i fremtiden for å opprettholde et tett samarbeid med min bedrift	Bedriftens komm.evner
Interkulturell kompetanse		
Vennligst ta stilling til i hvor stor grad:		
Q16d	din bedrift må tilpasse seg partners bedriftskultur	Interkulturell kompetanse
Personlige kommunikasjonsevner		
I hvilken grad finnes disse ferdighetene hos dine ansatte? (kan være både utdanning og/eller erfaring)		
Q13f	Problemløsningsevne	Personlige komm.evner

Analysene viser at flere spørsmål lader på samme faktor noe som tilsier at konvergent validitet ikke er tilstede. Disse spørsmålene fjernes fra videre analyser. Etter tredje gangs kjøring viser faktoranalysene at spørsmålene nå tilfredsstillt kravene til konvergent validitet. Resultatene fra de konvergente faktoranalysene presenteres i kapittel 7.7.3.

5.2.3. Divergent faktoranalyse

Diskriminant eller divergent validitet er i hvor stor grad to konseptuelt like begrep skiller seg fra hverandre og hvor godt spørsmålene for en faktor skiller seg fra spørsmålene som tilhører andre faktorer (Hair, Black et al. 2006). For diskriminant validitet gjelder de samme kravene som til konvergent validitet. De er derfor testet etter de samme kriteriene som for konvergent faktoranalyse.

I tabell 23 vises de spørsmål som er forkastet på bakgrunn av manglende diskriminant validitet i faktoranalysene. Disse er fjernet fra videre analyser. Selv om det var nødvendig å kjøre flere omganger med faktoranalyser for å få tilfredsstillt kravene til konvergent validitet for enkelt variabler, var kravene til diskriminant validitet oppfylt etter første kjøring. Som et resultat etter de divergente faktoranalysene har variablene *Partnerkunnskap* fått redusert antall spørsmål (items) til under tre, noe som ikke tilfredsstillt denne utredningens krav til minimum antall spørsmål for hver variabel. Hos variabelen *Kunnskapsdeling* har ingen spørsmål blir godkjent og faller helt ut. Disse variablene fjernes fra modellen og vil ikke tas med i videre analyser. De øvrige resultatene etter de divergente faktoranalysene presenteres i kapittel 7.7.3.

Tabell 23 Forkastede spørsmål etter divergent faktoranalyse

Q	Spørsmål	Variabel
Fortrinn ved samarbeid		
I hvilken grad du tror en samarbeidspartner vil gi spesielle fordeler for din bedrift?		
Q7b	Bidra til bedre kunnskapsutvikling	Fortrinn ved samarbeid
Q7e	Sikrere finansiering	Fortrinn ved samarbeid
Partnerkunnskap		
Q11	I hvilken grad har mulige samarbeidspartnere kompetanse som dere har nytte av?	Partnerkunnskap
Tillit		
Nedenfor bes du ta stilling til noen påstander om tillitsforhold mellom deg og dine samarbeidspartnere.		
Q20h	Våre store samarbeidspartnere vil arbeide hardt i fremtiden for å opprettholde et tett samarbeid med min bedrift	Tillit
Q20i	I vårt samarbeid med andre bedrifter er det vanlig at partene tar felles ansvar for å få oppgaver ferdigstilt i tide	Tillit
Interkulturell kompetanse		
Når dere inngår et samarbeid, hvilke effekter er din bedrift interessert i:		
Q15d	Få tilgang andre ressurser	Interkulturell kompetanse
Vennligst ta stilling til i hvor stor grad:		
Q16e	dine ansatte lærer opp til å sette seg inn i partners bedriftskultur	Interkulturell kompetanse
Kunnskapsdeling		
Vennligst ta stilling til følgende påstander:		
Q18a	Generelt sett er vi gode til å utnytte kompetansen hos våre samarbeidspartnere	Kunnskapsdeling
Q18b	Det er avtalt at bestemte personer skal ha ansvar for informasjonsutveksling med våre partnere	Kunnskapsdeling
Forhandlingskompetanse		
I hvilken grad?		
Q8e	er det avtalt hvilke ressurser den enkelte skal bidra med i samarbeid med små bedrifter	Forhandlingskompetanse
Q8f	er det avtalt hvilke ressurser den enkelte skal bidra med i samarbeid med store bedrifter	Forhandlingskompetanse
Bedriftens kommunikasjonsevner		
Vennligst ta stilling til følgende påstander om kommunikasjon:		
Q12c	Våre samarbeidspartnere deler alltid fortrolig informasjon med oss	Bedriftens komm.evner

5.2.4. Reliabilitetstest

En forutsetning i samfunnsforskning er at begrepene skal være gyldige (validitet) og pålitelige (reliabilitet) (Jacobsen 2000). Reliabilitet forteller noe om hvorvidt et mål er internt konsistent (Sannes, 2004). Validitet er et uttrykk for at variablene måler de teoretiske begrepene de er tiltenkt å måle, mens reliabilitet er et uttrykk for hvordan begrepet blir målt (Hair et al., 1995). Ved testing av Cronbach's Alpha er den nederste grensen for akseptable verdier 0,7 (Ibid.). Dette legges til grunn ved tolkning av resultatene.

Cronbach's Alpha ble testet med de spørsmålene som ble beholdt etter faktoranalysene. Analysene ble gjennomført for hver variabel med alle tilhørende spørsmål. Resultatene er presentert i tabell 24. Disse viser at resultatene er innefor godkjente verdier med unntak av Interkulturell kompetanse som har en verdi på 0,652. Denne variabelen består av 5 items og analysene viser at det ikke er mulig å slette noen items for å få høyere reliabilitet, se tabell 25 for en oversikt. Variabelen tas allikevel med i den videre analysen siden verdier ned mot 0,6 kan aksepteres i eksplorerende forskning (Hair, Black et al. 2006).

Tabell 24 Cronbach's Alpha - alle variabler

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
IT-samordning	0,922	5
IT-forretningsforståelse	0,941	3
Fortrinn ved samarbeid	0,846	14
Interkulturell kompetanse	0,652	5
Tillitsbygging	0,892	12
Forhandlingskompetanse	0,885	10
Kommunikasjonsevner bedrift	0,858	7
Personlige kommunikasjonsevner	0,866	5
Ytelse	0,926	17

Tabell 25 Cronbach's Alpha - Interkulturell kompetanse

Spørsmål	Cronbach's Alpha if Item Deleted
INTERKULTK2	0,597
INTERKULTK3	0,632
INTERKULTK5	0,637
INTERKULTK6	0,567
INTERKULTK7	0,558

5.2.5. Måling

For å teste variablene i modellen har jeg valgt å bruke en summert indeks basert på de spørsmålene som har bestått kravene til målekvalitet. Det er ønskelig at en faktor skal utgjøre en variabel, noe som skjer når kravene til antall spørsmål og reliabilitet er oppfylt (Sannes 2004). Det er vanlig å konstruere en ny variabel pr. faktor. Den nye variabelen skal være gjennomsnittsverdien av spørsmålene som lader på faktoren (Ibid.). Alle spørsmål som tilfredsstillt kravene til konvergent- og diskriminant validitet tas med i summeringen. Variablene *IT-kompetanse* og *Relasjonskompetanse* måles gjennom deres respektive tilhørende variabler. En egen indeks vil ikke bli laget for disse. I SPSS brukes funksjonen mean() for å kalkulere summerte indekser. På bakgrunn av dette ble indeksene i tabell 26 utviklet for variablene:

Tabell 26 Indekserte variabler

Indekserte variabler	
ITSAMORD_SUM	mean(Q22a,Q22b,Q22c,Q22d,Q22e,Q22f,Q22g)
ITFORETN_SUM	mean(Q22k,Q22l,Q22m)
FORTR_SUM	mean(Q4a,Q4b,Q4c,Q4d,Q4e,Q4f,Q5b,Q6a,Q6b,Q6c,Q7a,Q7c,Q7d,Q7f)
INTERKULTK_SUM	mean(Q15b,Q15c,Q16a,Q16b,Q16c)
TILLIT_SUM	mean(Q20a,Q20b,Q20c,Q20j,Q20k,Q20l,Q20m,Q21a,Q21b,Q21c,Q21d,Q21e)
FORHKOMP_SUM	mean(Q8a,Q8b,Q8c,Q8d,Q8e,Q8f,Q8g,Q8h,Q8i,Q8j,Q8k,Q8l,Q8m)
BEDRKOMMEVNER_SUM	mean(Q12a,Q12b,Q12e,Q12f,Q12g,Q12h,Q12i)
PERSKOMMEVNER_SUM	mean(Q13a,Q13b,Q13c,Q13d,Q13e,Q14)
YTELSE_SUM	mean(Q19a,Q19b,Q19c,Q19d,Q19e,Q19f,Q19g,Q19h,Q19i,Q19j,Q19k,Q19l,Q19m,Q19n,Q19o,Q19p,Q19q)

Etter at variablene var indekserte valgte jeg å sentrere disse, ved å trekke variabelens gjennomsnitt fra variabelen (Garson 1998). Dette resulterte i et sett nye summerte variabler som har samme navn som de tidligere, men med _S på slutten av navnet, f. eks: YTELSE_SUM_S.

5.2.6. Multikolaritet

Etter indekseringen av variablene er det åtte uavhengige og én avhengig variabel, som er i samsvar med den reviderte undersøkelsesmodellen i kapittel 5.2.7. Korrelasjonen mellom variablene bør ikke være for høye da det i regresjonsanalyse er et krav om fravær av multikollinearitet. De uavhengige variablenes korrelasjon presenteres i tabell 27 nedenfor.

Tabell 27 Matrise over korrelasjoner for summerte variabler

Korrelasjoner summerte uavhengige variabler								
Pearsons Correlation	ITSAMORD_SUM	ITFORETN_SUM	FORTR_SUM	INTERKULTK_SUM	TILLIT_SUM	FORHKOMP_SUM	BEDRKOMMEVNER_SUM	PERSKOMMEVNER_SUM
ITSAMORD_SUM	1							
ITFORETN_SUM	,640(**)	1						
FORTR_SUM	,327(**)	0,138	1					
INTERKULTK_SUM	,345(**)	,234(*)	,315(**)	1				
TILLIT_SUM	,429(**)	,234(*)	,415(**)	,470(**)	1			
FORHKOMP_SUM	,407(**)	,247(*)	,502(**)	,328(**)	,538(**)	1		
BEDRKOMMEVNER_SUM	,324(**)	,280(**)	,487(**)	,496(**)	,609(**)	,528(**)	1	
PERSKOMMEVNER_SUM	,392(**)	,380(**)	,278(**)	,452(**)	,446(**)	,422(**)	,447(**)	1
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

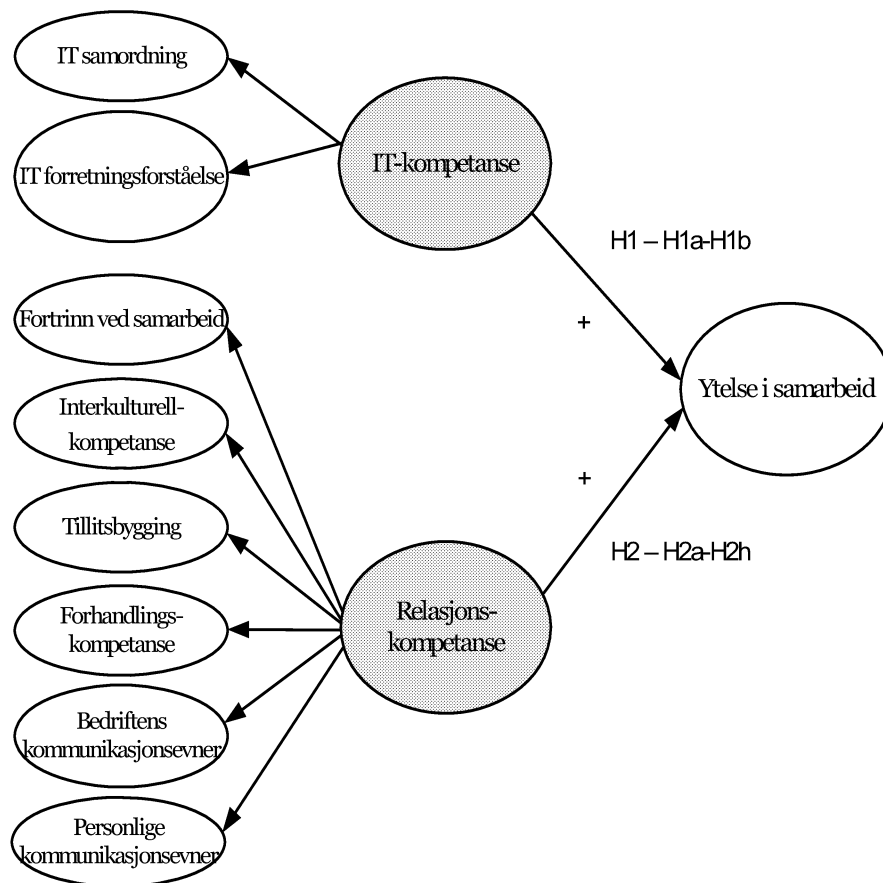
Ved å legge regelen til (Garson 1998; Hair, Black et al. 2006) om 0,9 til grunn for tolkning av verdier viser dataene helt akseptable verdier, og at det ikke er problemer med multikolaritet på dette stadiet. Det er bare verdien på ITFORETN_SUM vs. ITSAMORD_SUM viser en noe høyere verdi på 0,640. Dette er allikevel godt innenfor

kravet på 0,9 for å sikre fravær av multikolaritet (Garson 1998; Hair, Black et al. 2006).

5.2.7. Revidert undersøkelsesmodell

Under vises den reviderte undersøkelsesmodellen etter at Partnerkunnskap og Kunnskapsdeling ble fjernet fra modellen etter at de ikke gikk gjennom konvergent- og divergent faktoranalyse. Fra testene av multikolaritet ble ingen data fjernet siden det ikke var noe problem med dette i de summerte indeksene.

Figur 5 Revidert undersøkelsesmodell



5.2.8. Oppsummering av validering og måling

Til nå i dette kapitlet er dataene validert, de er summert i indekser og sjekket for problematisk multikolaritet, noe som ikke var et problem. En revidert konseptuel

modell som representere de godkjente spørsmålene er laget for videre analyser. I de neste kapitlene gjennomføres regresjonsanalyse for å teste de hypotesene som gikk gjennom datavalideringen.

5.3. Hypotesetesting med regresjonsanalyser

I dette kapitlet testes de hypotesene som ble fremsatt i kapittel 3. Hypotesene testes med multippel regresjonsanalyse i SPSS og det benyttes et signifikansnivå på 95 % som er det mest vanlige å velge (Ringdal 2001). Utgangspunktet for regresjonsanalysen er den reviderte undersøkelsesmodellen i kapittel 5.2.7. I dette kapitlet vil jeg teste om de uavhengige variablene samvarierer med den avhengige variabelen. Tabell 28 viser en oversikt over hvilke hypoteser som skal testes i regresjonsanalysen. Det gjenstår nå åtte hypoteser for testing etter at instrumentvalideringen er gjennomført og to variabler falt ut av modellen.

Tabell 28 Hypoteser som fremlegges for testing

H	Hypotese	Variabel
H1	IT-kompetanse er positivt relatert til ytelse i samarbeid.	IT-kompetanse
H1a	Kompetanse om IT-samordning på tvers av organisasjoner er positivt relatert til ytelse.	IT-samordning
H1b	IT personells forretningsforståelse er positivt relatert til ytelse.	IT-forretningsforståelse
H2	Relasjonskompetanse er positivt relatert til ytelse i samarbeid.	Relasjonskompetanse
H2a	Kompetanse om fortrinn ved samarbeid er positivt relatert til ytelse.	Fortrinn ved samarbeid
H2c	Kompetanse om Interkulturell forhold i samarbeid er positivt relatert til ytelse.	Interkulturell kompetanse
H2d	Kompetanse om tillitsbygging mellom bedrifter er positivt relatert ytelse.	Tillitsbygging
H2e	Kompetanse om dannelse av samarbeid er positivt relatert til ytelse.	Forhandlingskompetanse
H2g	En bedrifts kommunikasjonsevner er positivt relatert til ytelse.	Bedriftens kommunikasjonsevner
H2h	Personlige kommunikasjonsevner er positivt relatert til ytelse.	Personlige kommunikasjonsevner

5.3.1. Regresjonsanalyser i SPSS

Nedenfor beskrives de resultatene jeg ønsker å se på fra analysene i SPSS:

- *ANOVA* viser hvilket signifikansnivå modellen har. Et signifikansnivå på 5%-nivå benyttes i denne utredningen, som er det samme som et sikkerhetsnivå på 95 %.

Verdier med et signifikansnivå større enn 0,05 forkastes (Jacobsen 2000; Hair, Black et al. 2006). For kunne gå videre i analysene er det nødvendig at dataene tilfredsstillende valgte signifikansnivå.

- *Adjusted R2* som er justert for frihetsgrader og benyttes for å finne modellens totale forklaringskraft og for sammenligning av ulike modeller med ulike uavhengige variabler inkludert (Hair, Black et al. 2006).
- *Coefficients* - I SPSS er det standard å kjøre en tosidig regresjonsanalyse, hvor man tester sannsynligheten for at nullhypotesen fremkommer, og at alle betaverdier er lik null. Dersom man har en antagelse om retning på hypotesene, + eller -, kan man dele signifikansverdien på to. I denne utredningen er forskningsspørsmålet formulert slik at en ensidig test er mest naturlig (Ringdal 2001).
- *Standard Coefficients Beta* viser den enkelte variabels forklaringskraft i modellen. Beta bruker standardiserte data og er direkte sammenlignbare i forklaringen av den avhengige variabelen (Hair, Black et al. 2006). De ulike uavhengige variabelers forklaringskraft på den avhengige variabelen kan derfor sammenlignes direkte med hverandre ut fra denne verdien (Ibid.). B-verdien bør være over 0,2 for å ha substansiell betydning (Fugleberg og Kristianslund 1995).
- *Collinearity diagnostics*, i følge (Garson 1998) gir *Collinearity diagnostics* indikasjoner på multikollinearitet. Condition index verdiene bør ligge under 15, mellom 15 og 30 er det stor sannsynlighet for multikollinearitet, over 30 gir alvorlige problemer med multikollinearitet (Ibid.).
- *VIF* (variance inflation factor). VIF verdier over 4 indikerer et problem med multikollinearitet (Garson 1998). VIF er tatt med som en ekstra kontroll på om det fins problemer med multikollinearitet i dataene.
- *Histogram* viser hvordan residualene fordeler seg i forhold til en standardisert normalfordeling (Ringdal 2001). Denne er tatt med for å vise grafisk om residualene er normalfordelt, noe som er en av forutsetningene for at resultatene fra regresjonsanalysen skal kunne generaliseres (Ibid.).
- *Regression Standardized Residual plot* viser fordelingen av residualer sammenlignet med normalfordelingen (Ringdal 2001). Denne er tatt med av samme grunn som Histogrammet over, for å vise de grafiske fordelingene av residualene.

- *Scatterplot* (residualdiagram) brukes til å vurdere forutsetningen om lik varians i residualene. Standard residualene utgjør verdiene på y-aksen. De anslåtte verdiene bygger på de uavhengige variablene og utgjør verdiene på x-aksen. Ut fra dette er det mulig å se om y-verdiene stiger eller synker med verdiene på x-aksen. For at kravet til homoskedasitet skal være oppfylt skal residualene fordel seg jevnt på begge sider av nullverdien for y-aksen (Ringdal 2001). Denne er tatt med for å vise om det eksisterer lik varians i residualene.

5.3.2. Regresjonsanalysene

Under vises resultatene av regresjonsanalysene fra SPSS. Først vises Model summary som viser en oversikt over de modeller som lages i analysen. Deretter følger ANOVA som viser modellenes signifikansnivå, etterfulgt av Coefficients og Collinearity Diagnostics tabellene. Til sist vises de forskjellige diagrammene og grafene som er fremkommet fra analysene.

5.3.3. ANOVA

Tabellen nedenfor viser at begge modellene, både med og uten kontrollvariabel er signifikante. Noe som tilfredsstillt kravene til signifikans for begge modellene. Dette indikere at vi kan gå videre og se på resultatene fra resten av analysene.

Tabell 29 Regresjonsanalyser - ANOVA

ANOVA(c)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,184	8	7,648	14,161	0,000
	Residual	42,666	79	0,540		
	Total	103,850	87			
2	Regression	61,297	9	6,811	12,484	0,000
	Residual	42,553	78	0,546		
	Total	103,850	87			
a	Predictors: (Constant), PERSKOMMEVNER_SUM_S, FORTR_SUM_S, ITFORETN_SUM_S, INTERKULTK_SUM_S, FORHKOMP_SUM_S, TILLIT_SUM_S, BEDRKOMMEVNER_SUM_S, ITSAMORD_SUM_S					
b	Predictors: (Constant), PERSKOMMEVNER_SUM_S, FORTR_SUM_S, ITFORETN_SUM_S, INTERKULTK_SUM_S, FORHKOMP_SUM_S, TILLIT_SUM_S, BEDRKOMMEVNER_SUM_S, ITSAMORD_SUM_S, TILKNYT_SUM_S					
c	Dependent Variable: YTELSE_SUM_S					

5.3.4. Model summary - Adjusted R Square

I tabellen nedenfor er *Model 1* uten kontrollvariabler og i *Model 2* er kontrollvariabelen *Tilknytning* tatt med. For *Model 1* ser man at Adjusted R² er 0,548 uten kontrollvariabler. Dette indikere at modellen forklarer inntil 54.8 % av den totale variansen i den avhengige variabelen. Ved å inkludere kontrollvariabelen *Tilknytning* synker modellens forklaringskraft til 54,3 %.

Tabell 30 Regresjonsanalyser Model Summary Adjusted R²

Model Summary(c)				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,768	0,589	0,548	0,735
2	0,768	0,590	0,543	0,739
a	Predictors: (Constant), PERSKOMMEVNER_SUM_S, FORTR_SUM_S, ITFORETN_SUM_S, INTERKULTK_SUM_S, FORHKOMP_SUM_S, TILLIT_SUM_S, BEDRKOMMEVNER_SUM_S, ITSAMORD_SUM_S			
b	Predictors: (Constant), PERSKOMMEVNER_SUM_S, FORTR_SUM_S, ITFORETN_SUM_S, INTERKULTK_SUM_S, FORHKOMP_SUM_S, TILLIT_SUM_S, BEDRKOMMEVNER_SUM_S, ITSAMORD_SUM_S, TILKNYT_SUM_S			
c	Dependent Variable: YTELSE_SUM_S			

5.3.5. Coefficients

Tabellen nedenfor viser at variablene *Fortinn ved samarbeid*, *Interkulturell kompetanse* og *Bedriftens kommunikasjonsevner* tilfredsstillt kravet til signifikans. Selv ved å ta inn kontrollvariabelen *Tilknytning* i analysen endre ikke variablenes signifikansnivå seg vesentlig. Vi kan se i *Model 2* at *Interkulturell kompetanse* blir 0,003 % mer signifikant ved å inkludere kontrollvariabelen. Det vil si at kontrollvariabelen ikke har noen vesentlig betydning siden variabelen uansett er signifikant på 5 % nivå.

Kolonnen Sig. viser signifikansverdiene. De tallene som er markert med fete typer er signifikante og linjen for variabelen er markert med grått. *Fortrinn ved samarbeid* og *Bedriftens kommunikasjonsevner* er signifikante på 1%-nivå, mens *Interkulturell kompetanse* er signifikant på 5%-nivå. De resterende verdiene for de andre variablene tilfredsstillt ikke kravet til signifikans, selv når verdiene er delt på to (en-halet) vil ikke noen annen variabel tilfredsstillt kravet. Beta-verdien på *Interkulturell kompetanse* er noe

lav med 0,185 i forhold til 0,2 som er kravet for å ha signifikant forklaringskraft. Det fremgår også av modellen at VIF (variance inflation factor) verdien for variabelen *Bedriftens kommunikasjonssevner* er noe høy. Her er høyeste VIF verdi 2.090 i *Modell 1* og 2.279 i *Modell 2* begge for *Bedriftens kommunikasjonssevner*. VIF verdier over 4 indikerer et problem med multikolaritet (Garson 1998). Her er VIF verdiene akseptable og indikere små problemer med multikolaritet spesielt i *Modell 1*. De omtalte verdiene er markert med fete typer.

Datamaterialet gir støtte til hypotesene H2a, H2c og H2g og dermed beholdes disse hypotesene. De øvrige hypotesen får ingen signifikant støtte og forkastes.

Tabell 31 Regresjonsanalyse - Coefficients(a) med og uten kontrollvariabelen Tilknytning

Coefficients(a) Model 1 uten kontrollvariabel, model 2 med kontroll variabelen tilknytning									
Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	Sig. 1/2	Collinearity Statistics	
								B	Beta
1	(Constant)	0,000	0,078		-0,001	0,999			
	ITSAMORD_SUM_S	0,038	0,080	0,050	0,469	0,640	0,320	0,467	2,141
	ITFORETN_SUM_S	0,029	0,066	0,043	0,441	0,660	0,330	0,541	1,849
	FORTR_SUM_S	0,295	0,118	0,223	2,502	0,014	0,007	0,654	1,528
	INTERKULTK_SUM_S	0,212	0,103	0,185	2,066	0,042	0,021	0,651	1,535
	TILLIT_SUM_S	0,037	0,103	0,036	0,355	0,724	0,362	0,500	2,002
	FORHKOMP_SUM_S	-0,022	0,094	-0,023	-0,234	0,816	0,408	0,557	1,795
	BEDRKOMMEVNER_SUM_S	0,440	0,111	0,412	3,956	0,000	0,000	0,478	2,090
	PERSKOMMEVNER_SUM_S	0,100	0,097	0,094	1,034	0,304	0,152	0,635	1,575
	2	(Constant)	0,000	0,079		-0,001	0,999		
ITSAMORD_SUM_S		0,038	0,081	0,051	0,477	0,635	0,317	0,467	2,142
ITFORETN_SUM_S		0,029	0,066	0,043	0,440	0,661	0,330	0,541	1,849
FORTR_SUM_S		0,312	0,124	0,236	2,509	0,014	0,007	0,592	1,689
INTERKULTK_SUM_S		0,221	0,105	0,193	2,105	0,039	0,019	0,628	1,593
TILLIT_SUM_S		0,032	0,104	0,032	0,313	0,755	0,378	0,496	2,017
FORHKOMP_SUM_S		-0,024	0,095	-0,024	-0,250	0,803	0,402	0,556	1,797
BEDRKOMMEVNER_SUM_S		0,456	0,117	0,427	3,901	0,000	0,000	0,439	2,279
PERSKOMMEVNER_SUM_S		0,089	0,101	0,083	0,877	0,383	0,192	0,593	1,687
TILKNYT_SUM_S		-0,037	0,080	-0,040	-0,456	0,650	0,325	0,676	1,478
a	Dependent Variable: YTELSE_SUM_S								

5.3.6. Collinearity Diagnostics

Resultatene fra Collinearity Index indikere at det ikke er problemer med multikolaritet siden alle verdier er under 4, se 7.6.4 for en oversikt. Dette samsvarer også med VIF verdiene i Coefficients oversikten ovenfor og resultatene fra kapitel 5.2.6, hvor dataene ble undersøkt for multikolaritet med Pearsons Correlation.

5.3.7. Resultater av analyser med de tre støttede hypotesene

Nedenfor vises resultatene fra en ny kjøring av regresjonsanalyser med kun de signifikante variabelen fra analysen inkludert. Resultatene i tabellen for ANOVA retest viser at modellen er signifikant på 1%-nivå, og at den totale forklaringskraften stiger fra 54.8 % til 55.8 %, se tabellen for Model Summary retest. Videre er de tre variablene nå signifikante på 1%-nivå og betaverdiene er nå alle over 0,2, se tabellen for Coefficients retest. Det er heller ikke problemer med Condition Index eller VIF-verdiene, se tabellene nedenfor.

Tabell 32 Regresjonsanalyser ANOVA retest

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,880	3	21,627	41,007	0,000
	Residual	48,520	92	0,527		
	Total	113,400	95			

a Predictors: (Constant), BEDRKOMMEVNER_SUM_S, FORTR_SUM_S, INTERKULTK_SUM_S
b Dependent Variable: YTELSE_SUM_S

Tabell 33 Regresjonsanalyser Model Summary retest

Model Summary(b)				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,756	0,572	0,558	0,726

a Predictors: (Constant), BEDRKOMMEVNER_SUM_S, FORTR_SUM_S, INTERKULTK_SUM_S
b Dependent Variable: YTELSE_SUM_S

Tabell 34 Regresjonsanalyser Coefficients retest

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tol.	VIF
1	(Constant)	0,000	0,074		-0,001	0,999		
	FORTR_SUM_S	0,311	0,104	0,235	2,995	0,004	0,755	1,324
	INTERKULTK_SUM_S	0,271	0,091	0,236	2,985	0,004	0,747	1,339
	BEDRKOMMEVNER_SUM_S	0,493	0,092	0,461	5,380	0,000	0,632	1,582
a	Dependent Variable: YTELSE_SUM_S							

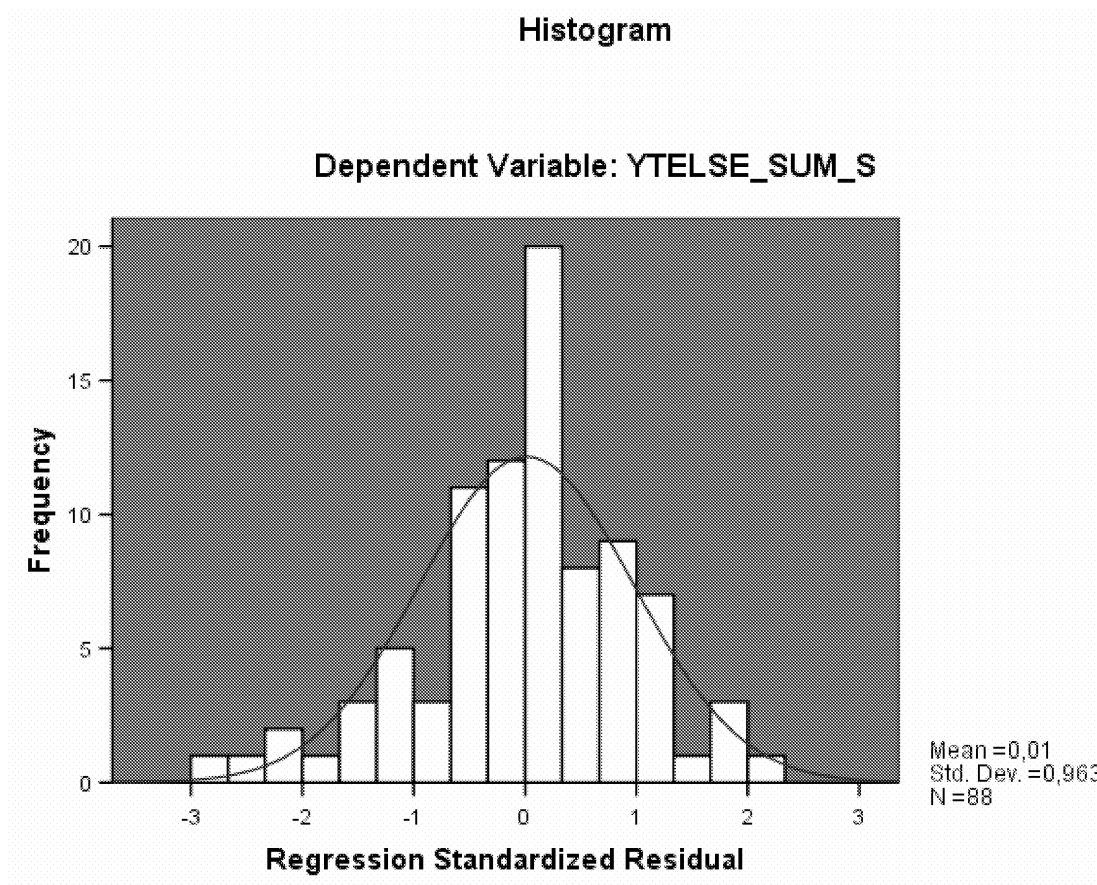
Tabell 35 Regresjonsanalyser Collinearity Diagnostics retest

Collinearity Diagnostics(a)							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	FORTR_SUM_S	INTERKULTK_SUM_S	BEDRKOMMEVNER_SUM_S
1	1	1,871	1,000	0,000	0,122	0,123	0,132
	2	1,000	1,368	1,000	0,000	0,000	0,000
	3	0,685	1,653	0,000	0,568	0,529	0,000
	4	0,444	2,052	0,000	0,310	0,348	0,868
a	Dependent Variable: YTELSE_SUM_S						

5.3.8. Histogram

Figuren nedenfor viser et histogram over residualene og at disse stort sett er jevnt fordelt rundt begge sider av nullpunktet på x-aksen og at de stort sett følger normalfordelingskurven. Ut fra dette kan man si at forutsetningen om normalfordeling av residualene er oppfylt (Gupta 2000; Ringdal 2001).

Figur 6 Regresjonsanalyse Histogram - residualenes normalfordeling

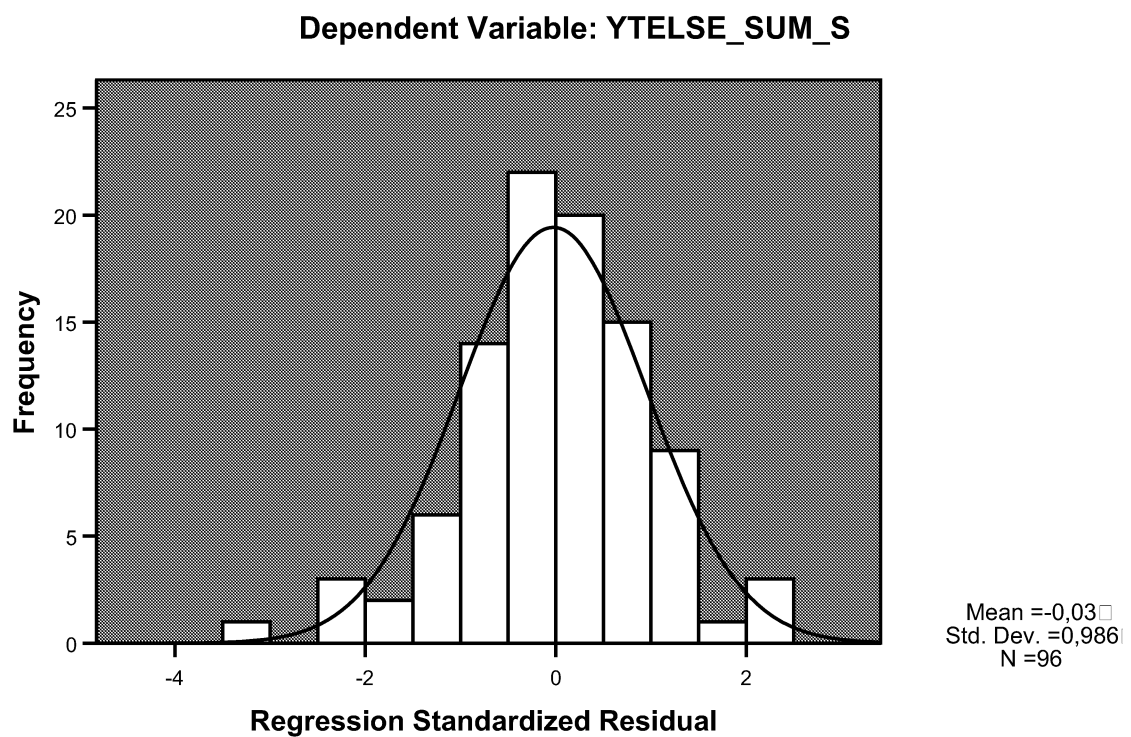


5.3.9. Histogram – retest

Nedenfor vises histogram over residualene etter retest med de signifikante variablene. Residualene viser en enda bedre normalfordeling og kravet til normalfordeling anses med dette som oppfylt.

Figur 7 Regresjonsanalyse Histogram - residualenes normalfordeling retest

Histogram

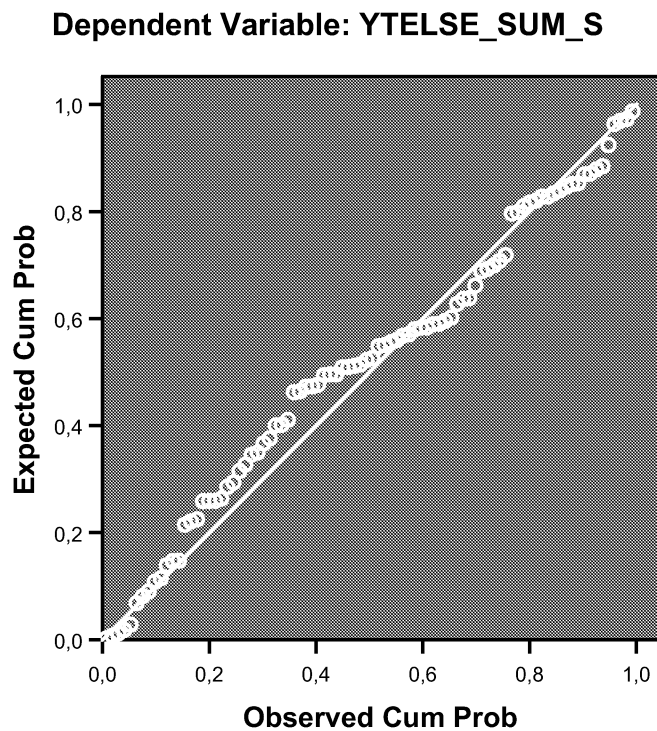


5.3.10. Regression Standardized Residual Plot

Figuren nedenfor viser fordelingen av residualene sammenlignet med normalfordelingen. Normalfordeling er representert ved den rette diagonale linjen. Hvis residualene faller helt sammen med den rette diagonale linjen er de normalfordelte (Ringdal 2001). Hvis vi følger Gupta (2000) sine anbefalinger vil residualene her regnes som normalfordelte.

Figur 8 Regresjonsanalyse – Plot over residualenes normalfordeling

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

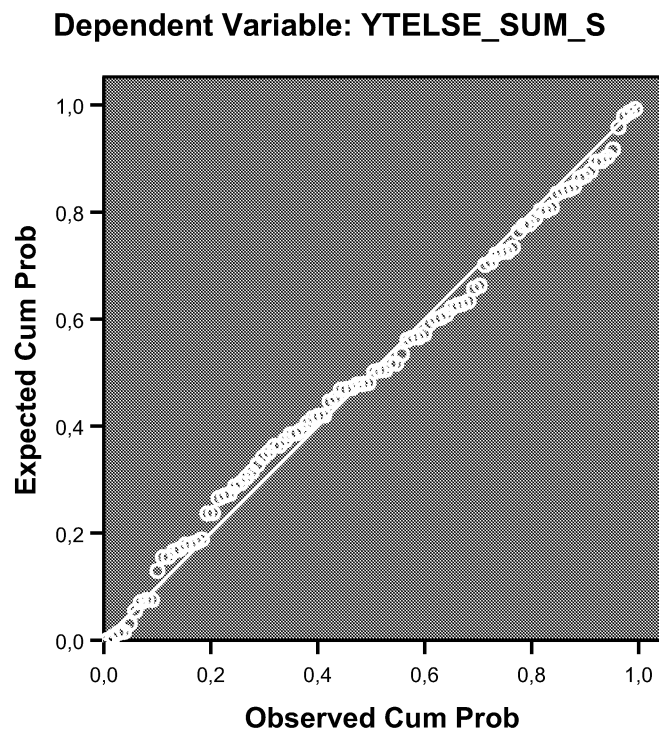


5.3.11. Regression Standardized Residual Plot retest

Nedenfor vises residualene med kun de signifikante variablene inkludert. Ved å følge de samme vurderingene som i kapittel 5.3.9 regnes kravet til normalfordeling oppfylt.

Figur 9 Regresjonsanalyse - Plot over residualenes normalfordeling retest

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

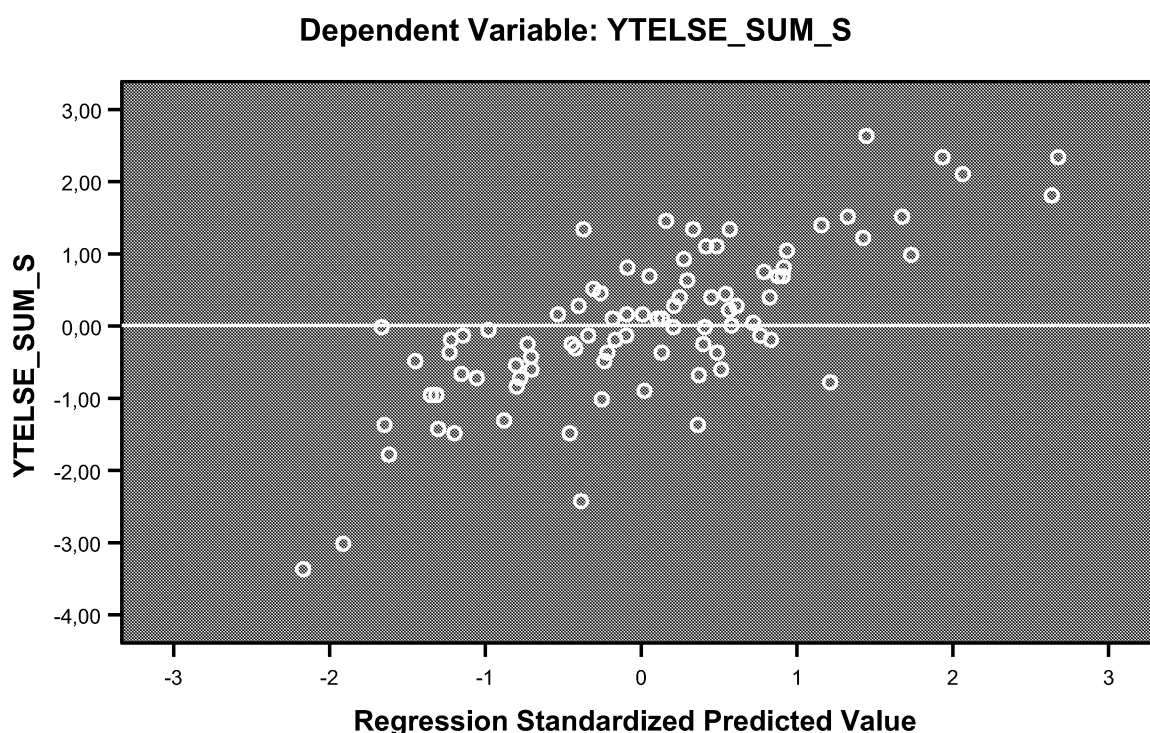


5.3.12. Scatterplot - Residualdiagram

Figuren nedenfor viser variansen i residualene, dvs. graden av homoskedasitet. For at resultatene fra regresjonsanalysen skal kunne generaliseres er det et krav om at variansen i residualene skal være lik. Kravet til homoskedasitet er oppfylt når residualene fordel seg jevnt på begge sider av nullverdien for y-aksen (Ringdal 2001). Ut fra figuren kan en tolke at dette kravet er oppfylt her.

Figur 10 Regresjonsanalyse varians i residualene

Scatterplot



5.3.13. Kontrollvariablene i analysen

Kontrollvariablene *Bransje* viste ingen innvirkning på regresjonsanalysene og ble derfor tatt ut av videre analyser. Resultatene fra disse analysene er utelatt helt. Kontrollvariablene *Omsetning* og *Årsverk* er kun tatt med i undersøkelsen for å kontrollere for at bedriftene som har svart er SMB.

5.3.14. Oppsummering av analyser og resultater

Gjennom dette kapitlet er det redegjort for hvordan analysene er gjennomført i SPSS og hvilke resultater som har fremkommet. Det viste seg raskt at SPSS ikke greide å håndtere det store antall spørsmål i den konvergente- og diskriminante faktoranalysen. Jeg valgte derfor å se på korrelasjoner mellom variabelpar for å forsøke å redusere antall spørsmål gjennom påvisning av for høye verdier. Variabelparene ble valgt ut etter prinsippet om konseptuelle nærhet, se Figur 4. Det viste seg at korrelasjonsanalysene ikke førte til reduksjon i antall spørsmål siden alle verdier var innenfor kravet til korrelasjon mellom variabler se. kapittel 7.7.2. For å kunne gjennomføre konvergente og divergente faktoranalyser benyttet jeg derfor de samme variabelparene som for korrelasjonsmålingen. Her viste det seg at to av variablene, *Partnerkunnskap* og *Kunnskapsutveksling*, ikke tilfredsstilte kravene til konvergent- og diskriminant validitet. Disse ble tatt ut av videre analyser. Etter dette ble variablene testet for reliabilitet med Cronbach's Alpha. Variabelen *Interkulturell kompetanse* viste lave verdier men ble tatt med videre i analysene allikevel. De spørsmålene som passerte faktoranalysene og reliabilitetstesten ble summert i indekser som representere en variabel. Disse indeksene ble testet for multikolaritet og her tilfredsstilte alle kravene. Etter at instrumentvalideringen var gjennomført ble dataene analysert i SPSS med regresjonsanalyser. Disse viste at modellen var signifikant på 1%-nivå med en forklaringskraft på 54.8 % med hensyn på den avhengige variabelen, men at det kun var tre variabler som tilfredsstilte kravet til signifikans. Etter en ny analyse hvor kun de signifikante variabelen ble inkludert fikk modellen en forklaringskraft på 55.8 %, og de tre variablene ble signifikante på 1%-nivå. De resterende analysene viser at det ikke er problemer med multikolaritet, at residualene er normalfordelt og at kravet til homoskedasitet er oppfylt. I neste kapittel diskuteres teoretiske- og praktiske implikasjoner med utgangspunkt i disse analysene.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil de resultatene som fremkom i forrige kapittel bli drøftet. De teoretiske og praktiske implikasjoner dette medfører vil belyses. I tillegg kommer en synliggjøring av hvilke begrensninger denne utredningen har. Til slutt vil anbefalinger for videre forskning og praksis fremmes fulgt av en kort oppsummering.

Etter regresjonsanalysene tilfredsstilte tre variabler kravet til signifikans. *Fortinn ved samarbeid*, *Interkulturell kompetanse* og *Bedriftens kommunikasjonssevner*. Disse tre variablene legges til grunn i kapitlene for drøfting av teoretiske- og praktiske implikasjoner. Drøfting av implikasjonene skjer med bakgrunn i utredningens problemstilling:

”Hva er forholdet mellom relasjonskompetanse og små og mellomstore bedrifters ytelse i et samarbeid med andre bedrifter?”

6.1. Teoretiske implikasjoner

Ingen av hypotesene i denne utredningen har vært fremsatt tidligere og derfor kan den konseptuelle modellen representere noe nytt. Selv om noen av begrepene som er benyttet er omtalt teoretisk tidligere er begrepene ikke brukt i denne konteksten med utredningens problemstilling med norske SMB i fokus. Hypotesene er basert på teorier fremkommet fra litteraturen og utsagn fra SMB bedriftsledere. I denne utredningen var det nødvendig å gjøre et utvalg av faktorer. Å teste alle tenkelige faktorer innenfor omfanget av en masteroppgave ville være uoverkommelig, noe som er uoverkommelig for alle typer samfunnsforskning, man må derfor alltid gjøre et utvalg (Jacobsen 2000).

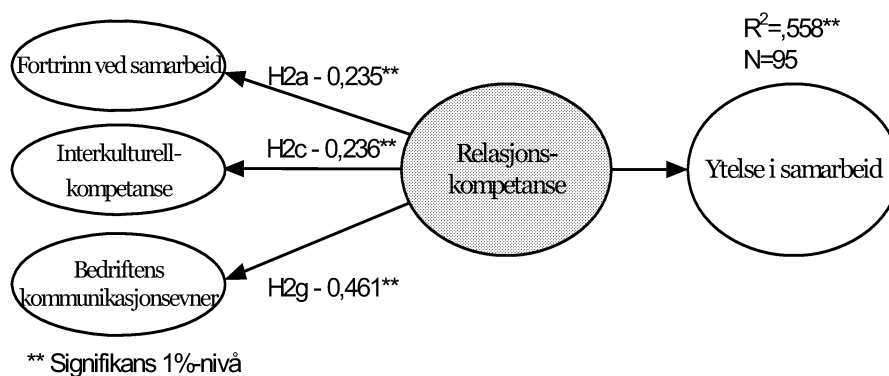
Nedenfor vil de hypotesene som bestod kravene til signifikans etter analysene drøftes. Det er lagt vekt på om resultatene har både signifikant og substansiell betydning. I samfunnsforskning kan resultatene klassifiseres som gode når *Adjusted R2* nærmer seg

30% eller bedre (Sannes 2004). Videre bør Beta-verdien være over 0,2 (Fugleberg og Kristianslund 1995). Drøftingen vil være basert på disse kravene.

6.1.1. Revidert undersøkelsesmodell med stikoeffisienter

Nedenfor vises den nye og reviderte undersøkelsesmodellen med stikoeffisienter for hver variabel slik den fremstår etter analysene i kapittel 5. Det anbefales å lage en ny modell med stikoeffisienter inntegnet etter at analysene er ferdig (Sannes 2004). Signifikansnivået merkes med stjerner (*). To stjerner ** indikerer at modellen er signifikant på 1%-nivå og at hypotesene er det samme.

Figur 11 Revidert modell med stikoeffisienter



6.1.2. Hypotese H2a: Fortrinn om samarbeid vs. Ytelse

Hypotesen som er testet er:

H2a: Kompetanse om fortrinn ved samarbeid er positivt relatert til ytelse.

Fortrinn ved samarbeid er nevnt i litteraturen som en faktor som mange SMB ikke er oppmerksomme på som viktig for evnene til å bedre sin ytelse. De kjenner ofte ikke til hvilke fordeler det kan være å samarbeide (Hoffman og Schlosser 2001). Variabelen forsøker å fange opp i hvilken grad SMB mener de har fordel av å samarbeide med andre eller ikke. På bakgrunn av dette antok jeg at jo mer villig en bedrift var til å inngå i samarbeid, desto bedre kjennskap har den til de fordeler som er knyttet til å samarbeide.

Variabelen hører inn i Fase 1 i rammeverket til Hoffman og Schlosser (2001) som handler om at beslutningen tas om å samarbeide og hva det skal samarbeides om.

Datamaterialet indikerer signifikant støtte for en positiv relasjon mellom *Fortrinn ved samarbeid* og *Ytelse i samarbeid*, men betyr det at forklaringskraften er substansiell? Hvis man følger de kravene som er skissert ovenfor har regresjonsmodellen en forklaringskraft på 55,8 % på den avhengige variabelen, og *Fortrinn ved samarbeid* har en Beta-verdi på 0,235, se i figur 11 for en oversikt. På bakgrunn av dette anses funnene som signifikante og substansielle og kan dermed ha implikasjoner for utvikling av teori. Hypotesen viser altså at de er en positiv relasjon mellom hvor villig en SMB er til å samarbeide og dens ytelse. Ved å se nærmere på de enkelte spørsmålene som utgjør operasjonaliseringen av variabelen vil noen fokusområder kunne fremstå. Når man ser på faktorladningene på hvert enkelt spørsmål lader disse på grupper av spørsmål avgrenset fra hverandre. Å påvise empirisk samvariasjon mellom disse gruppene for å avgjøre hva som er viktigst ligger utenfor denne utredningens omfang. Derimot kan det finnes noen praktiske implikasjoner når man ser på hva spørsmålene handler om og disse belyses i kapittel 6.2.

6.1.3. Hypotese H2c: Interkulturell kompetanse vs. Ytelse i samarbeid

Betydningen av Interkulturell kompetanse ble testet i følgende hypotese:

H2c: Kompetanse om Interkulturell forhold i samarbeid er positivt relatert til ytelse.

Rai, Borah et al. (1996) fremhever *Interkulturell kompetanse* som en faktor som har betydning for et samarbeids ytelse. Også andre forfattere hevder at kulturell følsomhet er viktig for å kunne samarbeide godt og at det kan læres gjennom trening (Duyster og Heimeriks 2004). Ulike oppfatninger om grunnleggende spørsmål kan føre til konflikter og legge en demper på samarbeidet (Rai, Borah et al. 1996). På bakgrunn av dette antok jeg at kulturelle forhold virket inn på en bedrifts ytelse. Variabelen hører inn i Fase 2 i rammeverket til Hoffman og Schlosser (2001).

Datamaterialet indikerer signifikant støtte for en positiv relasjon mellom *Interkulturell kompetanse* og *Ytelse i samarbeid*, siden regresjonsmodellen har en forklaringskraft på 55,8 % og B-verdien for *Interkulturell kompetanse* er 0,236. På bakgrunn av dette anses funnene som signifikante og å ha en substansiell verdi og vil dermed kunne ha implikasjoner for teoriutvikling. Hypotesen viser altså at det er en positiv relasjon mellom *Interkulturell kompetanse* og ytelse. Likeledes som i Hypotesen H2a kan man ved å se nærmere på de enkelte spørsmålene som utgjør operasjonaliseringen av variabelen ta ut noen fokusområder. Når man ser på faktorladningene på hvert enkelt spørsmål lader disse på grupper av spørsmål avgrenset fra hverandre. Å påvise empirisk samvariasjon mellom disse gruppene for å avgjøre hva som er viktigst ligger utenfor denne utredningens omfang. Derimot kan det finnes noen praktiske implikasjoner når man ser på hva spørsmålene handler om og disse belyses i kapittel 6.2.

6.1.4. Bedriftens kommunikasjonsevner vs. Ytelse i samarbeid

Hypotesen som testet betydningen av Bedriftens kommunikasjonsevner er:

H2g: En bedrifts kommunikasjonsevner er positivt relatert til ytelse.

Bedriftens kommunikasjonsevner er basert på at etablering av effektive kommunikasjonskanaler er viktig mellom bedrifter som samarbeider (Terziovski 2003). Effektiv interorganisatorisk kommunikasjon karakteriseres som regelmessig, seriøs og innebærer personlig kontakt med personell fra begge sider i et samarbeid (Chen og Paulraj 2004). På bakgrunn av dette antok jeg at *Bedriftens kommunikasjonsevner* virker inn på en bedrifts ytelse. Variabelen hører inn i Fase 4 i rammeverket til Hoffman og Schlosser (2001).

Datamaterialet indikerer signifikant støtte for en positiv relasjon mellom *Bedriftens kommunikasjonsevner* og *Ytelse i samarbeid*, som tidligere nevnt har regresjonsmodellen en forklaringskraft på 55,8 % og B-verdien for *Bedriftens kommunikasjonsevner* er 0,461. På bakgrunn av dette anses funnene som signifikante og å ha en substansiell verdi og vil dermed kunne ha implikasjoner for teoriutvikling. Likeledes som i Hypotesen H2a og H2c kan man ved å se nærmere på de enkelte spørsmålene som utgjør operasjonaliseringen variabelen ta ut noen fokusområder. Når man ser på

faktorladningene på hvert enkelt spørsmål lader disse på grupper av spørsmål avgrenset fra hverandre. Å påvise empirisk samvariasjon mellom disse gruppene for å avgjøre hva som er viktigst ligger utenfor denne utredningens omfang. Derimot kan det finnes noen praktiske implikasjoner når man ser på hva spørsmålene handler om og disse belyses i kapittel 6.2.

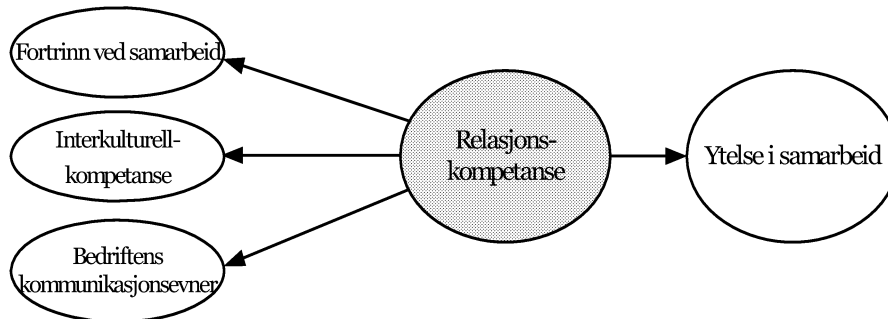
6.1.5. Generalisering av teoretiske implikasjoner

Hovedbidraget i denne utredningen er å øke forståelsen for hva som utgjør relasjonskompetanse og hvilken innvirkning relasjonskompetansen har på SMB ytelse når de samarbeider med andre bedrifter. Av litteraturen kommer det frem at det er lite forskning som bidrar med empiriske funn om faktorer som kan lede til å forstå hva som gjør et samarbeid mer lønnsomt. Forskningen er også noe ensidig rettet mot store bedrifter eller samarbeid mellom store bedrifter og siden en SMB ikke er en nedskalert versjon av en stor bedrift (Man, Lau et al. 2002), vil generalisering av funn ikke automatisk gjelde for SMB. Både Rai, Borah et al. (1996) og Das og Teng (2003) nevner i sine artikler at det mangler forskning på hva som fører til vellykket styring av et samarbeid. De fremhever at det ikke er noen samlende teoretisk basis for hva som påvirker samarbeidets ytelse. Das og Teng (2003) mener at ytelse bør kunne måles gjennom felles resultater for deltakerne i samarbeidet, siden de bruker dette for å nå spesielle strategiske felles mål, eller at ytelse kan måles gjennom partenes tilfredsstillelse med samarbeidet (Das og Teng 2003). Siden mye av forskningen gjelder for større bedrifter oppstår det et behov for å finne faktorer som kan gjelde for SMB. Dette mener jeg at denne utredningen bidrar med. Eksisterende teoretiske tilnærminger er kombinert i nye konseptuelle begreper til en ny modell. Utredningen har funnet empirisk støtte for en positiv relasjon mellom:

- *Fortinn ved samarbeid vs. Ytelse i samarbeid*
- *Interkulturell kompetanse vs. Ytelse i samarbeid*
- *Bedriftens kommunikasjonsevner vs. Ytelse i samarbeid*

På bakgrunn av dette ble den opprinnelige forskningsmodellen, se figur 1, redusert til en revidert modell som inneholder de empirisk støttede hypotesene.

Figur 12 Revidert modell



De tre hypotesen forklarer 55,8 % av variansen i *Ytelse i samarbeid*. I samfunnsforskning regnes dette som gode resultater (Sannes 2004). Dette innebærer at den videre forskningen innen dette feltet bør ta hensyn til disse funnene som en del av relasjonskompetanse for SMB.

I den opprinnelige modellen var det ti hypoteser, syv hypoteser fikk ikke signifikant støtte. To av hypotesene gikk ikke gjennom de konvergente- og diskriminante validitetstestene de fem resterende fikk ikke empirisk støtte i regresjonsanalysene. Det vil føre for langt å gå inn i en diskusjon om hva som kan være grunnen til at hver enkelt hypotese ikke fikk støtte. Imidlertid går det an å peke på at bedre mål for hver enkelt variabel kan utvikles og at det teoretiske grunnlaget kan utvides med ny forskning. Det kan også pekes på at IT-samordning og IT-forretningsforståelse muligens ikke vektlegges i særlig grad hos SMB siden disse variablene ikke fikk støtte i datamaterialet. Cragg, King et al. (2002) undersøkte relasjonen mellom IT-samordning (alignment) og ytelse i små bedrifter i UK og fant indikasjoner på at en solid andel av små bedrifter hadde oppnådd høy grad av IT-samordning. På bakgrunn av disse resultatene er det noe merkelig at disse hypotesene ikke får støtte her.

Spørreskjemaet som er benyttet i denne utredningen er basert på teoretiske funn i litteraturen samt empiriske funn hos SMB bedriftsledere. Denne utredningen har bidratt til at enkelte faktorerets validitet og reliabilitet blitt ytterligere bekreftet, samt at det kommer til noen nye faktorer, bla. fra SMB bedriftsledere. Resultatene indikerer at spørreundersøkelsen er valid og reliabel for de tre variablene som har fått signifikant

støtte. Chen og Paulrajs (2004) teori om interorganisatorisk kommunikasjon har funnet ytterligere støtte i denne utredningen. Likeledes har spørsmålene til Rai, Borah et al. (1996) gått igjennom validitet- og reliabilitetstestene i denne undersøkelsen, noe som ikke var tilfelle i deres undersøkelse blant 40 store bedrifter. I deres undersøkelse gikk spørsmålene ikke gjennom faktoranalysene. Dette kan gi støtte til at SMB ikke er nedskalert versjon av en stor bedrift, og at teori bør tilpasses SMB for å være nyttig. Også empiri fra intervjuer med bedriftsledere har gitt teoretiske føringer for hvilke faktorer som kan være viktig i et samarbeid. *Fortrinn ved samarbeid* er delvis basert på bedriftslederes utsagn om hva de mener er viktig for å inngå et samarbeid.

Teoridelen som omhandler relasjonskompetanse i denne utredningen er delt opp i faser. Disse fasene illustrerer en generisk prosess som de som samarbeider gjennomgår. Hvis man skal legge resultatene fra denne utredningen til grunn vil det si at det som teoretiske omhandler *Fortrinn ved samarbeid* bør vektlegges i fase 1. I fase 2 bør *Interkulturell kompetanse* vektlegges og *Bedriftens kommunikasjonsevner* bør vektlegges i fase 4. Siden modellens forklaringskraft ikke strekker seg lenger enn til 55,8 % vil det være mange andre faktorer som også må vektlegges.

6.2. Praktiske implikasjoner

Denne utredningen har kommet frem til at det er tre variabler med signifikant støtte som inngår i en bedrifts kompetanse og kunnskap om å samarbeide. Jeg har valgt å kalle denne kompetansen for relasjonskompetanse siden den her dreier seg om kompetanse som relaterer seg til samarbeid med andre. Caplex (2004) definerer kompetanse bla. som å kunne, være i stand til, svare til, ha fagkunnskap om eller tilstrekkelige kvalifikasjoner innenfor et bestemt fag eller område samt inneha en myndighet til å fatte beslutninger som slike kvalifikasjonene gir. Peppard og Ward (2004) fremstiller kompetanse som evnen til å anvende kombinasjoner av et firmas spesielle resurser for å utføre en spesiell oppgave, og som en nøkkelindikator på kompetanse kan kunnskap være eksplisitt eller implisitt av natur (Bassellier og Benbasat 2004). Davenport og Prusak (1998) definerer kunnskap som en flytende blanding av erfaringer, verdier, kontekstuell informasjon og ekspertinnsikt som tilbyr et rammeverk for å evaluere og innlemme nye erfaringer og

informasjon. Den har sin opprinnelse i menneskets sinn, og anvendes av kunnskapsarbeideren. I organisasjoner er kunnskap ofte innbakt i dokumenter, databaser, organisasjonens rutiner, prosesser, praksis og normer.

Definisjonene er tatt med for å gi en ide om at kunnskap og kompetanse ikke er noe statisk eller endelig men at den endres hele tiden, samtidig forklarer den forskjellene mellom begrepene kunnskap og kompetanse. Nedenfor vil jeg gå nærmere inn på variablene for å se på hvilke funn som SMB bør ta hensyn til i samarbeid for å oppnå bedre ytelse.

Fortrinn ved samarbeid forsøker å fange opp i hvilken grad en bedrifter ser på samarbeid som en fordel eller ikke og ut fra det være i stand til å finne en bra partner som kan bidra til å øke ytelsen til bedriften. Spørsmålene indikerer at SMB bedriftsledere bør fokusere på lovende partnere som gir bedre konkurranse kraft og positive ringvirkninger i markedet for egen bedrift når de skal innlede et samarbeid. Det ser også ut til at mange bedriftsledere mener at et samarbeid kan lede til en bedre produktutvikling, sikrere ordretting og høyere anseelse. Dette støttes av Levy, Loebbecke et al. (2003) som sier at for SMB er samarbeid med andre viktig for å kunne nå et større marked med sine produkter og tjenester, og at SMB er avhengig av eller tett knyttet til en eller flere aktører, som de leverer varer og tjenester til, ofte i et nettverk av bedrifter (Ibid.). Viljen til å dele ansvar og bruke nyskapende teknologi i et samarbeid med andre SMB ser også ut til å være viktig, mens det også kan være grunn til å være oppmerksom på politiske føringer og føringer fra ledelsen hos potensielle store partnere som det kan være aktuelt å samarbeide med. Dette samsvarer med empiri fra intervjuene med bedriftsledere.

Interkulturell kompetanse forsøker å fange opp i hvor stor grad en bedrifts ansatte er klar over at en samarbeidspartner kan ha ulik kultur i forhold til egen organisasjon. Her fremgår at det er viktig å kjenne til partners bedriftskultur og at dette kan lede til konflikter om man ikke tar hensyn til disse. Dataene viser også at kulturforskjeller bør verdsettes. Dette er i samsvar med Rai, Borah et al. (1996) som sier at det er viktig å ta hensyn til kulturelle konflikter. Forskjellig syn på grunnleggende spørsmål gir konflikter og kan legge en demper på et samarbeid (Ibid.). Derfor kan det være viktig at bedrifter

som samarbeider passer til hverandre både strategisk og kulturelt (Tidström og Virtanen 2002). Det kan også tyde på at en SMB i Norge ser på en reduksjon i risiko- og behov for investering som et sentralt formål med et samarbeid, mens f. eks en asiatisk bedrift vil være mer interessert i å lære nye ferdigheter av den andre part (Hamel, Doz et al. 1989). Noe som skyldes kulturelle forskjeller mellom vestlige og asiatiske bedrifter (Ibid.).

Bedriftens kommunikasjonsevner forsøker å fange opp hvor god en bedrift er til å kommunisere med andre i et samarbeid. Her er sentrale forhold raske tilbakemeldinger og tidsriktig informasjon angående endringer som angår samarbeidet. En regelmessig uformell utveksling av ajourført informasjon ser ut til å være viktig for et samarbeids ytelse. Det ser derfor ut til at utveksling av tidsriktig og oppdatert informasjon er vesentlig for at et samarbeid skal lykkes. Dette bekrefter at de funn som Chen og Paulraj (2004) fikk signifikant støtte for også kan gjøres gjeldende for SMB i en Norsk kontekst.

Ut fra denne gjennomgangen av spørsmålene som utgjør de tre signifikante variablene kan man se at det finnes viktige faktorer som bør tas hensyn til av SMB bedriftsleder i den daglige driften og ved vurderinger om å gå inn i nye samarbeid.

6.3. Begrensninger, generalisering og videre forskning

Denne utredningen har i likhet med all forskning noen svakheter. Hvilken relasjonskompetanse eller samarbeidskompetanse SMB bør ha for å oppnå bedre ytelse er et tema det er lite forsket på. Dermed var det lite tidligere forskning å ta utgangspunkt i spesielt for SMB i en Norsk kontekst. Mye av forskningen på samarbeid og allianser er i tillegg rettet mot store bedrifter og i liten grad mot SMB. Man må derfor kunne kalle dette en eksplorerende utredning (Jacobsen 2000). Dette i seg selv gir grunn til å anta at det finnes flere svakheter ved utredningen. Disse kan både gi informasjon om begrensninger i utredningen og bidra med forslag til videre forskning. I og med at denne utredningen har rette seg mot SMB og ikke mot store bedrifter, vil forskning som retter seg mot store bedrifter i Norge være interessant. Hvilken kompetanse mener store bedrifter i Norge det er nødvendig at SMB har for at de skal være aktuelle som

samarbeidspartnere? Her kan en også tenke seg at et utvalg av store bedrifter inkluderes og at deres SMB samarbeidspartnere undersøkes for relasjonskompetanse i tillegg.

Spørreundersøkelsen som ligger til grunn for datamaterialet ble satt sammen av biter fra ulike teorier og tidligere operasjonaliserte begreper. At begrepene tidligere har vært operasjonalisert og gjennomgått validitets- og reliabilitetstester er en styrke og i enkelte tilfeller har tidligere funn blitt bekreftet og forsterket i denne utredningen. Problemet ligger mer i at i at spørsmålene ofte må tilpasses konteksten og dermed kan man risikere at de mister noe av meningsinnholdet. I denne utredningen tror jeg dette har skjedd i stor grad, siden syv av hypotesene ikke fikk støtte. Noe som ytterligere bekrefter det som Man, Lau et al. (2002) sier at SMB ikke er en nedskalert versjon av en stor bedrift. Spørsmålene er i tillegg oversatt fra engelsk, noe som kan gi ytterligere problemer om meningen ikke blir den samme. I tillegg ble empiri fra intervjuene med SMB bedriftsledere brukt til å utforme spørsmål, dette er ikke alltid ideelt siden det å formulere gode spørsmålsstillinger er krevende prosess både innholdsmessig og tidsmessig (Jacobsen 2000). Sett i lys av disse forholdene vil det være behov for både å finne flere variabler som kan inkluderes i målemodellen for relasjonskompetanse og å utvikle bedre spørsmål til måling av variablene. Dette er noe som kan gjøres i videre forskning.

En annen begrensning er undersøkelsen utvalg. Alle respondentene kom fra Innovasjon Norge sine registre og kun fra Agder og Telemark. Dette gir en begrensning i studien siden det å generalisere ut over populasjonen som utvalget er trukket fra er problematisk (Jacobsen 2000). Jeg vil likevel argumenter for at resultatene kan brukes i ett mer vidt omfang, siden dette er eksplorerende forskning, og at funnene derfor kan ha betydning ut over Agder og Telemark. I videre forskning bør det legges vekt på et bredere statistisk utvalg slik at generaliseringsproblematikken faller vekk.

En ikke ubetydelig begrensning i en utredning som dette er tid, rekkevidde og økonomi. Utredningen skal normalt gjennomføres på et semester, noe som betyr at det er relativt kort tid for litteraturstudier, instrumentutvikling, innsamling av data, analyser og tolking av resultater. Dette betyr igjen at studien får begrenset rekkevidde siden det er nødvendig å gjøre et utvalg av hva man ta med. Det økonomiske aspektet har her spilt mindre rolle

siden utsending av spørreundersøkelsen ble gjort med e-post. Det er imidlertid forskning som tyder på at responsraten ved postutsending av spørreskjema blir høyere enn ved elektronisk utsending (Truell og Gross 2002).

6.4. Oppsummering av utredningen

I denne utredningen har jeg prøvd å finne svar på problemstillingen som ble presentert i kapittel 1.2.

”Hva er forholdet mellom relasjonskompetanse og små og mellomstore bedrifters ytelse i et samarbeid med andre bedrifter?”

Gjennom teori og empiri har jeg utarbeidet en modell som ble testet empirisk ved hjelp av et e-postutsendt spørreskjema. Resultatene fra analysene viser at det ikke alltid er like lett å finne frem til de svarene en ønsker. Av ti hypoteser fikk tre signifikant empirisk støtte, noe som indikerte at det er nødvendig med ytterligere forskning for å finne flere faktorer som kan inngå i relasjonskompetanse, samt bedre indikatorer for eksisterende variabler.

De tre hypotesene som fikk signifikant og substansiell støtte bidrar med faktorer som SMB kan nyttegjøre seg i sin daglige drift, men forsiktighet må utvises ved generalisering av disse funnene. Blant de viktigste funnene er at bedriftsledere mener et samarbeid kan lede til en bedre produktutvikling, sikrere ordretilgang og høyere anseelse. Videre er det viktig å fokusere på kulturelle forskjeller mellom organisasjoner samt at utveksling av tidsriktig og oppdatert informasjon mellom partene er vesentlig for at et samarbeid skal lykkes.

7. Vedlegg

Nedenfor følger alle vedlegg som tok for mye plass å legge i selve hovedkapitlene.

7.1. Tidsplan

Tabellen nedenfor vises en modifisert tidsplan. To ganger har utredningen blitt utsatt i tid pga. familiære forhold. Dette er ikke en ideell arbeidsform, men har vært helt nødvendig for å kunne gjennomføre utredningen.

Tabell 36 Tidsplan

1. nov. 2004	Forslag til mastertese innleveringsfrist
Des. 2004	Litteraturstudier.
Jan – feb. 2005	Oppstart skriving første del av oppgaven, definisjon av relasjonskompetanse. Litteraturstudier.
Mar. 2005	Intervjuer og modellbygging.
Mai - juni 2005	Analysar, resultatar og konklusjon. (Søknad om utsettelse frem til nov. 2005)
Høsten 2005	Slutføring av oppgave med konklusjoner og implikasjoner.
30. nov. 2005	Innleveringsfrist høsten 2005 etter søknad om utsettelse. (Søknad om utsettelse frem til mai 2006.)
Jan. 2006	Utarbeiding av spørreskjema for testing av hypoteser.
Feb. 2006	Innhenting av svar fra respondenter.
Mars - mai 2006	Analyse av resultatar og ferdigskriving av utredningen, konklusjoner og implikasjoner.
31. mai 2006	Innleavingsfrist våren 2006.

7.2. Intervjuguide

Respondent: _____

Det som fremkommer under intervjuet behandles konfidensielt og utredningen skrives slik at respondenter ikke vil bli gjenkjent av leser.

Min egen utdanning og erfaring: Jeg har fullført bachelorstudiet i IT og informasjonssystemer går nå på Masterstudiet i IS ved HiA. Tidligere har jeg arbeidet mange år i offshoreindustrien både på land og i Nordsjøen, hvor jeg arbeidet for firmaer som leverte tjenester og produkter direkte til oljeselskaper.

Stikkord til respondenten

Intervjuet er en del av IS 501 Masterutredningen, på IS Masterstudiet. Masterutredningen omhandler små og mellomstore bedrifter (SMB) og det samarbeidet de har med en større kunde. Det ønskes opplysninger om SMBers forhold til disse større kundene eller oppdragsgiverne.

Et av målene med intervjuet er å undersøke faktorer som spiller inn på dette samarbeidet i positiv eller negativ retning. Utredningen er initiert av interessen for SMBers situasjon i et stadig mer globalisert markedet og de betingelser SMBer ofte er stilt ovenfor i samarbeid med en større kunde. Utredningen er også av interesse for Innovasjon Norge som gir støtte til SMBer

Intervjuet er et åpent intervju hvor hensikten er å få frem det respondenten mener og ikke intervjuers mening. Det kan derfor virke som om jeg er dårlig forberedt, men dette hører til intervjuteknikken for å sikre at det respondenten mener er viktig er i fokus.

Spørreordene

- Hva? Hvem? Hvilke? Hvilken? Hvor? Hvorfor? Hvordan? Når?

Generelle gravende spørsmål:

- Det du sa der kan du utdype det litt nærmere?
- Det du sa der var veldig interessant, kan du si noe mer om det?

Spørsmål til SMBer:

- Hvilke virkemidler benytter du deg av for å få gjennomslag for din bedrifts synspunkter slik at dere kan få noe mer ut av samarbeidet?
- Fins det noen politiske prosesser i et samarbeidet og hva består disse av?
- Hvordan bygger du relasjoner i et enkelt direkte samarbeid?
- Hvordan bygger du nettverksrelasjoner, altså et samarbeid med flere andre kunder/ eller partnere?

Åpne spørsmål:

- Hvilke faktorer mener du kjennetegner et godt samarbeid mellom dere og partnere eller kunder?
- Hvilke forhold kan forklare disse faktorene?
- Hvilke forhold forklarer hva som er avgjørende for samarbeidet mellom dere og kunden?
- Hvordan arter samarbeidet seg med denne partneren/ kunden?
- Hva føler du er det viktigste i et bedriftssamarbeid eller samarbeid med kunder for å få mest mulig ut av dette?
- Hva føler dere at dere får igjen for et slikt samarbeidet?
- Hvem tror dere tjener mest på et slikt samarbeidet?
- Helt tilslutt, er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på til nå?

7.3. Intervjuobjekter

Alle intervjuobjekter fra SMB intervjuer er anonymisert ved at de helt er tatt ut av undersøkelsen etter ønske fra enkelte av respondentene.

7.4. SMB definisjon grafikk EU

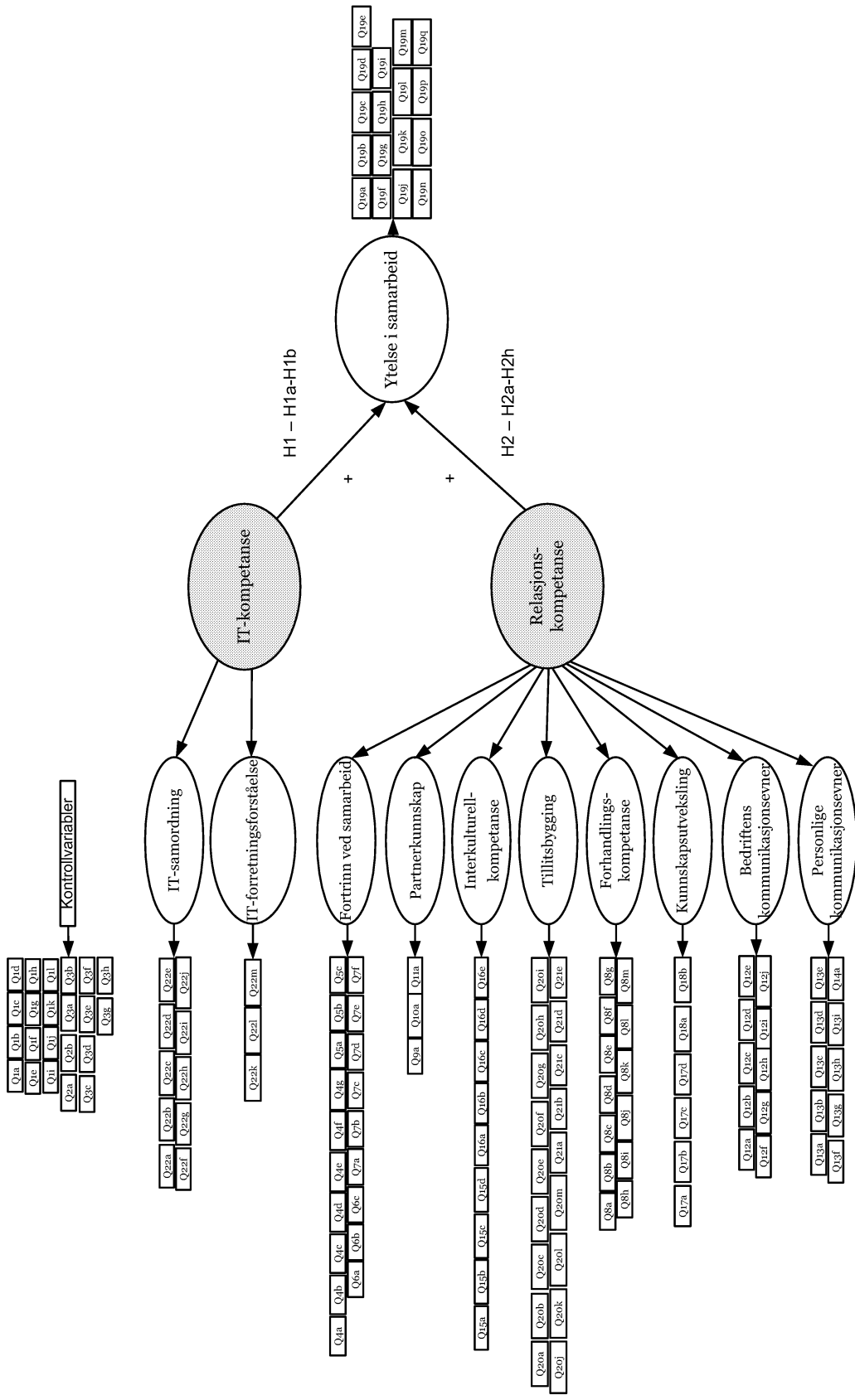
Oversikt over EU sin SMB definisjon (European Commission 2003). Se også http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

Figur 13 EU definisjon av SMB

Enterprise category	Headcount: Annual Work Unit (AWU)	Annual turnover	or	Annual balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ €50 million (in 1996 € 40 million)	or	≤ €43 million (in 1996 € 27 million)
Small	< 50	≤ €10 million (in 1996 € 7 million)	or	≤ €10 million (in 1996 € 5 million)
Micro	< 10	≤ €2 million (previously not defined)	or	≤ €2 million (previously not defined)

7.5. Oversikt over modell med operasjonalisering av variabler

Figur 14 Operasjonalisering av variabler



7.6. Spørreskjema

Under vises spørreskjema fra e-post spørreundersøkelsen.

Tabell 37 Spørreskjema



Denne undersøkelsen kartlegger erfaringer med samarbeid hos norske små- og mellomstore bedrifter (SMB). Formålet er å lære mer om forhold som fremmer eller hemmer et godt samarbeid med andre bedrifter. Samarbeid mellom bedrifter gis mange og ulike navn slik som, allianser, partnerskap, partnere, nettverk, prosjektarbeid med mer. Undersøkelsen er en del av en masterutredning ved Institutt for Informasjonssystemer ved Høgskolen i Agder og gjennomføres i samarbeid med Innovasjon Norge.

All informasjon behandles konfidensielt.

Skjemaet fylles ut av daglig leder eller en fra ledergruppen. Det tar vel 10 minutter å svare på spørsmålene. Dersom du er usikker på det eksakte svaret for det enkelte spørsmål håper vi du likevel vil gi et anslag.

Nr Spørreskjema

Q1	Hvilken bransje tilhører din bedrift: (her kan du velge en eller flere)						
Q1a	<input type="checkbox"/>	FoU					
Q1b	<input type="checkbox"/>	IT-tjenester					
Q1c	<input type="checkbox"/>	Konsulenttjenester					
Q1d	<input type="checkbox"/>	Produksjonsbedrift					
Q1.e	<input type="checkbox"/>	Programvareleverandør					
Q1f	<input type="checkbox"/>	Teknologileverandør					
Q1g	<input type="checkbox"/>	Teknologiutvikler					
Q1h	<input type="checkbox"/>	Tjenesteleverandør					
Q1i	<input type="checkbox"/>	Transport					
Q1j	<input type="checkbox"/>	Turisme					
Q1k	<input type="checkbox"/>	Varehandel					
Q1l	Annet(vennligst spesifiser)	<input type="text"/>					
Q2	Omsætning og antall årsverk						
Q2a	Anslå antall årsverk:	<input type="text"/>					
Q2b	Ca. omsetning i kr. pr. år:	<input type="text"/>					
Q3	Ta utgangspunkt i dine aller viktigste samarbeidspartnere og ta stilling til følgende påstander:						
	Helt	2	3	4	5	6	Helt

		uenig					enig
Q3a	Det er stor likhet mellom bedriftenes eksisterende produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3b	Mine partnere bidrar med vitale ressurser som er vanskelig å finne ellers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3c	Mye av suksessen skyldes mine partnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3d	Det vil være vanskelig å erstatte mine partnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3e	Våre produkter/tjenester vil lide betydelig hvis vi mister våre partnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3f	Alle parter har investert mye i dette samarbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3g	Hvis en av partene avslutter samarbeidet vil mye kunnskap gå tapt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3h	Hvis en av partene avslutter samarbeidet vil store investeringer være bortkastet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q4 Vennligst ta stilling følgende påstander om samarbeid med andre bedrifter.

		Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig
Q4a	Vi søker aktivt etter lovende samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4b	Vi er alltid på utkikk etter bedrifter vi kan inngå samarbeid med øke for å konkurranseevnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4c	Samarbeid med andre bedrifter gir oss positive ringvirkninger i markedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4d	I hvilken grad er din bedrift villig til å dele ansvar med en partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4e	I hvilken grad er din bedrift villig til å delta i prosjekter som krever nyskapende teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4f	I fremtiden, hvor villig er din bedrift til å inngå et tett samarbeid med andre bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4g	Vårt samarbeid med andre bedrifter utvikles gjennom målrettede prosesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q5 Hvordan tror du verdier best skapes for din bedrift?

		I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad
Q5a	Alene gjennom egne ressurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5b	I samarbeid med en eller flere SMB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5c	I samarbeid med en eller flere store bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q6 I hvilken grad hindres samarbeid av:

		I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad
Q6a	Egne agendaer blant nøkkelpersonell hos en mulig partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q6b	Overordnet (global) politikk hos en stor mulig partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q6c	Føringer fra ledelsen hos en stor mulig partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q7 I hvilken grad du tror en samarbeidspartner vil gi spesielle fordeler for din bedrift?

		I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad
Q7a	i markedet i forhold til konkurrentene (økt markedsadgang, bedre priskonkurranse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7b	Bidra til bedre kunnskapsutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7c	Raskere og bedre produktutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7d	Sikrere ordretilgang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7e	Sikrere finansiering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q7f	Høyere anseelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q8 I hvilken grad?

		I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad
Q8a	avtales rettigheter i samarbeid med små bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8b	avtales rettigheter i samarbeid med store bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8c	avtales plikter i samarbeid med små bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8d	avtales plikter i samarbeid med store bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8e	er det avtalt hvilke ressurser den enkelte skal bidra med i samarbeid med små bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8f	er det avtalt hvilke ressurser den enkelte skal bidra med i samarbeid med store bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8g	har dere rutiner for å kontrollere partner(e)s plikter i samarbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8h	har dere rutiner for å håndtere konflikter i samarbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8i	spesifiseres felles mål for samarbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8j	er målene tydelig formulert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8k	er målene presist utformet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8l	er målene gjennomførbare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8m	fører konflikter med partner til samarbeidsproblemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q9a Hvis dere har et problem som din bedrift ikke kan løse selv, hvor sikker er dere på å finne den rette kompetansen utenfor din bedrift?

	Usikre	2	3	4	5	6	Svært sikker
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q10a I fremtiden, i hvilken grad vil din bedrift utvikle tette samarbeid med andre bedrifter?

	I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad
--	--------------------	---	---	---	---	---	-------------------

		I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad
Q15a	Lære nye ferdigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q15b	Redusere behovet for investeringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q15c	Redusere risiko ved investerte midler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q15d	Få tilgang andre ressurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q16 Vennligst ta stilling til i hvor stor grad:								
		I svært liten grad	2	3	4	5	6	I svært stor grad
Q16a	dine ansatte er kjent med bedriftskulturen hos partnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q16b	dere er oppmerksom på bedriftskulturelle konflikter med partnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q16c	bedriftskulturelle ulikheter verdsettes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q16d	din bedrift må tilpasse seg partners bedriftskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q16e	dine ansatte læres opp til å sette seg inn i partners bedriftskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q17 Hvordan utveksler dere kunnskap med samarbeidspartner(e)?								
<input type="checkbox"/>	Tilfeldig							
<input type="checkbox"/>	Delvis strukturert							
<input type="checkbox"/>	Strukturert rundt nøkkelprosesser							
<input type="checkbox"/>	Innbakt i eksisterende rutiner							
Q18 Vennligst ta stilling til følgende påstander:								
		Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig
Q18a	Generelt sett er vi gode til å utnytte kompetansen hos våre samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q18b	Det er avtalt at bestemte personer skal ha ansvar for informasjonsutveksling med våre partnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20 Nedenfor bes du ta stilling til noen påstander om tillitsforhold mellom deg og dine samarbeidspartnere.								
		Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig
Q20a	Det er viktig ikke å bruke informasjon fra samarbeidet til den andre parts disfavør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20b	Samarbeidet preges av at ingen av partene fremmer krav som kan skade den andre part	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20c	Partene forventer at den mektigste parten holder igjen bruken av makt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20d	Vi har solid personlig tiltro til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20e	Vi har solid foretningmessig tiltro til hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q20f	Vi kan alltid stole på hverandre når det gjelder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20g	Våre små samarbeidspartnere vil arbeide hardt i fremtiden for å opprettholde et tett samarbeid med min bedrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20h	Våre store samarbeidspartnere vil arbeide hardt i fremtiden for å opprettholde et tett samarbeid med min bedrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20i	I vårt samarbeid med andre bedrifter er det vanlig at partene tar felles ansvar for å få oppgaver ferdigstilt i tide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20j	Problemer som dukker opp i samarbeidet behandles i felleskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20k	Det er felles ansvar å sikre at samarbeidet fungerer god for begge parter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20l	Planlegging som angår samarbeidets fremtid gjøres i fellesskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q20m	Det forventes at vi holder hverandre informert om hendelser som kan berøre den andre part	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q21 Vi tar felles beslutninger om måter å forbedre oss på gjennom: (her kan du krysse av for en eller flere)

		Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig
Q21a	Kostnadskontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21b	Ordre prosedyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21c	Leveringsplanlegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21d	Produkt-/ servicedesign	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q21e	Kvalitetsovervåking og -forbedring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q22 Vennligst ta stilling til følgende påstander:

		Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig
Q22a	Det er sterk finansiell støtte fra ledelsen til IT-funksjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22b	IT er tett involvert i bedriftens strategiutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22c	IT-funksjonen er god til å prioritere de viktige oppgavene for bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22d	IT-funksjonen møter sine forpliktelser svært bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22e	Det er svært godt samsvar mellom IT-planer og bedriftens strategi og mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22f	IT har nådd sine strategiske målsetninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22g	I min bedrift brukes IT til å oppnå konkurransefordeler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22h	Det er svært god kommunikasjon mellom IT-personell og eksterne samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22i	Det er våre samarbeidspartnere som har bestemt hvordan felles IT-løsninger skal utvikles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22j	Vi har stor innflytelse på hvilke IT-løsninger som skal benyttes i samarbeid med våre partnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q22k	Vårt IT-personell har svært god forretningsforståelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22l	Det er god kommunikasjon mellom IT-personell og andre ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22m	IT-personell snakker fag på en lettfattelig måte med andre ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q19 Generelt sett, i hvilken grad har samarbeid med andre bedrifter gitt følgende effekter:

		I svært	2	3	4	5	6	I svært
		liten						stor
		grad						grad
Q19a	Økt langsiktig lønnsomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19b	Økt overskudd sist år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19c	Høyere vekst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19d	Flere nye produkter og tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19e	Lavere kostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19f	Økt kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19g	Lært nye ferdigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19h	Redusert behovet for investeringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19i	Redusert risiko for investerte midler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19j	Økt tilgang til nye og utfyllende ressurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19k	Raskere vareleveranser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19l	Det er blitt dyrere for våre kunder eller leverandører å skifte oss ut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19m	Våre produkter eller tjenester er mer tilpasset kundenes behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19n	Vi samarbeider på en ny og innovativ måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19o	Generelt sett har vi erfart svært positive virkninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19p	Vi har skapt høy felles avkastning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19q	Vi deler avkastningen likt mellom oss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.6.1. Variabeloversikt

Tabell 38 Variabeloversikt, spørsmål og teoretisk forankring for operasjonisering av variabler

Variabel	Spørsmål Q	Teoretisk forankring
Bransjekategorier	Q1a - Q1l	Demografiske data
Årsverk og omsetning	Q2a – Q2b	Demografiske data
Partnertilknytning	Q3a – Q3g	(Sivadas og Dwyer 2000)
	Q3h – Q3j	(Lambe, Spekman et al. 2002)
Fortrinn ved samarbeids	Q4a – Q4b	(Lambe, Spekman et al. 2002)
	Q4c	(Nalebuff og Brandenburger 1997; Ireland, Hitt et al. 2002; Levy, Loebbecke et al. 2003)
	Q4d – Q4f	(Bassellier og Benbasat 2004)
	Q4g, Q5a – Q5c, Q6a – Q6c, Q7a – Q7f	Basert på intervjuer med bedrifter.
Forhandlingskompetanse	Q8a – Q8d	(Hamel, Doz et al. 1989; Hoffman og Schlosser 2001)
	Q8e – Q8f	(Sivadas og Dwyer 2000)
	Q8g – Q8h	(Hamel, Doz et al. 1989; Hoffman og Schlosser 2001)
	Q8i – Q8m	(Rai, Borah et al. 1996)
Partnerkunnskap	Q9a, Q10a, Q11a	(Bassellier og Benbasat 2004)
Bedriftens kommunikasjonssevner	Q12a – Q12e	(Sivadas og Dwyer 2000)
	Q12f – Q12j	(Chen og Paulraj 2004)
Personlige kommunikasjonssevner	Q13a – Q13f	(Edelman, Brush et al. 2004)
	Q14a	(Terziovski 2003)
Interkulturell kompetanse	Q15a – Q15d	(Hamel, Doz et al. 1989)
	Q16a – Q16e	(Rai, Borah et al. 1996)
Kunnskapsdeling	Q17a – Q17d	(Luftman 2000)
	Q18a	Toms survey (21)
	Q18b	(Duyster og Heimeriks 2004)
Tillitsbygging	Q20a – Q20m	(Johnston, MaCutcheron et al. 2004)
	Q21a – Q21e	
IT-samordning	Q22a – Q22g	(Luftman, Papp et al. 1999)
	Q22h – Q22j	Basert på intervjuer med bedrifter.
IT-forretningsforståelse	Q22k – Q22l	(Luftman, Papp et al. 1999)
	Q22m	(Bassellier og Benbasat 2004)
Ytelse	Q19a – Q19f	(Johnston, MaCutcheron et al. 2004)
	Q19g – Q19j	(Hamel, Doz et al. 1989)
	Q19k – Q19o	Toms survey (29, 34, 35, 37, 38)
	Q19p – Q19q	(Lambe, Spekman et al. 2002)

Se spørreskjema for en fullstendig oversikt over alle spørsmål.

7.7. Statistikk fra SPSS

Nedenfor vises de ulike statistiske fremstillingene fra analysene i SPSS. Det som er relevant for utredningen er tatt med. På grunn av plassproblemer er noen oversikter lagt inn som grafikk og er dermed ikke søkbare.

7.7.1. Skjevhet og spisshet

Tabell 39 Skjevhet og spisshet - uavhengige variabler – deskriptiv statistikk

Spørsmål	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Skewness	Std. Error	Kurtosis	Std. Error
FORTR1	112	1	7	4,79	1,57	-0,57	0,23	-0,33	0,45
FORTR2	112	1	7	5,19	1,56	-0,90	0,23	0,28	0,45
FORTR3	112	1	7	5,25	1,35	-0,69	0,23	0,27	0,45
FORTR4	112	1	7	5,01	1,33	-0,58	0,23	0,28	0,45
FORTR5	112	1	7	5,59	1,33	-1,02	0,23	0,94	0,45
FORTR6	112	1	7	5,66	1,19	-1,21	0,23	1,70	0,45
FORTR7	112	1	7	5,13	1,38	-0,62	0,23	-0,07	0,45
FORTR8	108	1	7	4,21	1,58	-0,10	0,23	-0,79	0,46
FORTR9	107	1	7	4,65	1,40	-0,64	0,23	0,26	0,46
FORTR10	107	1	7	4,31	1,71	-0,26	0,23	-0,86	0,46
FORTR11	111	1	7	3,65	1,46	0,15	0,23	-0,50	0,46
FORTR12	109	1	7	3,65	1,65	0,17	0,23	-1,06	0,46
FORTR13	111	1	7	3,99	1,71	-0,03	0,23	-0,91	0,46
FORTR14	110	2	7	4,95	1,28	-0,32	0,23	-0,28	0,46
FORTR15	111	2	7	5,01	1,22	-0,33	0,23	-0,26	0,46
FORTR16	111	1	7	4,77	1,36	-0,27	0,23	-0,46	0,46
FORTR17	111	1	7	4,42	1,44	-0,26	0,23	-0,33	0,46
FORTR18	111	1	7	3,66	1,65	0,17	0,23	-0,78	0,46
FORTR19	111	1	7	4,61	1,52	-0,55	0,23	-0,36	0,46
FORHKOMP1	106	1	7	3,75	1,81	0,19	0,23	-0,93	0,47
FORHKOMP2	106	1	7	4,44	1,83	-0,45	0,23	-0,78	0,47
FORHKOMP3	106	1	7	4,20	1,58	-0,33	0,23	-0,42	0,47
FORHKOMP4	106	1	7	4,39	1,73	-0,46	0,23	-0,70	0,47
FORHKOMP5	106	1	7	4,08	1,57	-0,29	0,23	-0,56	0,47
FORHKOMP6	106	1	7	4,29	1,66	-0,53	0,23	-0,50	0,47
FORHKOMP7	106	1	7	3,62	1,60	0,01	0,23	-1,07	0,47
FORHKOMP8	106	1	7	3,54	1,65	0,23	0,23	-0,80	0,47
FORHKOMP9	107	1	7	4,87	1,47	-0,85	0,23	0,60	0,46
FORHKOMP10	107	1	7	4,52	1,50	-0,52	0,23	-0,20	0,46

FORHKOMP11	106	1	7	4,35	1,49	-0,43	0,23	-0,50	0,47
FORHKOMP12	106	1	7	5,02	1,44	-0,99	0,23	0,76	0,47
FORHKOMP13	105	1	7	3,12	1,47	0,55	0,24	-0,42	0,47
PARTNERKUNNSKAP1	106	1	7	5,06	1,43	-0,70	0,23	0,23	0,47
PARTNERKUNNSKAP2	106	2	7	5,29	1,17	-0,48	0,23	0,35	0,47
PARTNERKUNNSKAP3	106	1	7	5,47	1,17	-0,85	0,23	1,12	0,47
BEDRKOMMEVNER1	101	1	7	4,05	1,31	0,24	0,24	-0,16	0,48
BEDRKOMMEVNER2	101	1	7	3,72	1,25	0,17	0,24	-0,14	0,48
BEDRKOMMEVNER3	102	1	7	3,75	1,45	0,08	0,24	-0,67	0,47
BEDRKOMMEVNER4	102	1	7	4,26	1,26	-0,21	0,24	-0,17	0,47
BEDRKOMMEVNER5	100	1	7	3,66	1,26	0,02	0,24	-0,19	0,48
BEDRKOMMEVNER6	102	1	7	3,97	1,54	0,00	0,24	-0,77	0,47
BEDRKOMMEVNER7	102	1	7	4,22	1,47	-0,13	0,24	-0,65	0,47
BEDRKOMMEVNER8	99	1	7	4,35	1,48	-0,48	0,24	-0,57	0,48
BEDRKOMMEVNER9	101	1	7	4,50	1,45	-0,30	0,24	-0,48	0,48
BEDRKOMMEVNER10	102	1	7	4,31	1,51	-0,29	0,24	-0,76	0,47
PERSKOMMEVNER1	100	1	7	4,56	1,53	-0,39	0,24	-0,44	0,48
PERSKOMMEVNER2	100	1	7	4,84	1,28	-0,69	0,24	0,51	0,48
PERSKOMMEVNER3	99	1	7	4,73	1,24	-0,72	0,24	0,68	0,48
PERSKOMMEVNER4	100	2	7	5,12	1,17	-0,28	0,24	-0,37	0,48
PERSKOMMEVNER5	100	1	7	4,95	1,37	-0,42	0,24	-0,27	0,48
PERSKOMMEVNER6	100	2	7	5,39	1,19	-0,51	0,24	-0,20	0,48
PERSKOMMEVNER7	99	1	7	4,00	1,34	0,26	0,24	-0,08	0,48
INTERKULTK1	99	1	7	4,66	1,25	-0,45	0,24	-0,18	0,48
INTERKULTK2	98	1	7	4,43	1,59	-0,39	0,24	-0,51	0,48
INTERKULTK3	98	1	7	4,56	1,44	-0,51	0,24	-0,07	0,48
INTERKULTK4	98	3	7	5,50	1,07	-0,39	0,24	-0,42	0,48
INTERKULTK5	98	1	7	3,99	1,40	-0,14	0,24	-0,79	0,48
INTERKULTK6	98	1	7	4,17	1,38	-0,06	0,24	-0,63	0,48
INTERKULTK7	97	1	7	4,09	1,41	0,08	0,24	-0,52	0,49
INTERKULTK8	99	1	6	3,73	1,36	-0,21	0,24	-0,77	0,48
INTERKULTK9	97	1	6	3,52	1,39	-0,07	0,24	-0,89	0,49
KUNSKDELING1	99	1	4	2,36	0,83	0,12	0,24	-0,49	0,48
KUNSKDELING2	99	2	7	4,62	1,24	-0,17	0,24	-0,18	0,48
KUNSKDELING3	99	1	7	4,45	1,76	-0,34	0,24	-0,73	0,48
TILIT1	94	1	7	5,23	2,22	-1,01	0,25	-0,58	0,49
TILIT2	94	1	7	5,37	1,68	-1,03	0,25	0,19	0,49
TILIT3	94	1	7	5,22	1,70	-0,94	0,25	0,09	0,49
TILIT4	94	2	7	5,52	1,24	-0,77	0,25	0,05	0,49
TILIT5	93	3	7	5,52	1,13	-0,30	0,25	-0,85	0,50

TILIT6	93	2	7	5,31	1,35	-0,62	0,25	-0,35	0,50
TILIT7	92	1	7	4,86	1,41	-0,37	0,25	-0,22	0,50
TILIT8	92	1	7	4,39	1,62	-0,34	0,25	-0,56	0,50
TILIT9	92	2	7	5,30	1,29	-0,46	0,25	-0,50	0,50
TILIT10	92	3	7	5,36	1,12	-0,27	0,25	-0,65	0,50
TILIT11	92	3	7	5,67	1,16	-0,67	0,25	-0,35	0,50
TILIT12	92	1	7	5,21	1,48	-0,74	0,25	-0,18	0,50
TILIT13	90	1	7	5,54	1,33	-1,09	0,25	1,08	0,50
TILIT14	91	1	7	4,00	1,80	-0,28	0,25	-0,90	0,50
TILIT15	91	1	7	3,95	1,72	-0,26	0,25	-0,77	0,50
TILIT16	90	1	7	4,66	1,59	-0,86	0,25	0,12	0,50
TILIT17	91	1	7	4,60	1,69	-0,83	0,25	-0,17	0,50
TILIT18	91	1	7	4,66	1,58	-0,68	0,25	0,03	0,50
ITSAMORD1	89	1	7	3,91	1,81	-0,04	0,26	-0,84	0,51
ITSAMORD2	89	1	7	4,33	1,74	-0,35	0,26	-0,69	0,51
ITSAMORD3	88	1	7	4,06	1,73	-0,18	0,26	-0,80	0,51
ITSAMORD4	88	1	7	4,13	1,63	-0,27	0,26	-0,53	0,51
ITSAMORD5	88	1	7	4,32	1,63	-0,12	0,26	-0,72	0,51
ITSAMORD6	88	1	7	3,74	1,55	-0,06	0,26	-0,60	0,51
ITSAMORD7	88	1	7	4,74	1,82	-0,51	0,26	-0,81	0,51
ITSAMORD8	88	1	7	4,23	1,73	-0,29	0,26	-0,65	0,51
ITSAMORD9	87	1	7	2,76	1,66	0,73	0,26	-0,35	0,51
ITSAMORD10	87	1	7	4,02	2,01	-0,09	0,26	-1,23	0,51
ITFORETN1	88	1	7	4,27	1,73	-0,45	0,26	-0,76	0,51
ITFORETN2	87	1	7	4,45	1,79	-0,44	0,26	-0,73	0,51
ITFORETN3	88	1	7	4,24	1,65	-0,27	0,26	-0,59	0,51
Valid N (listwise)	63								

7.7.2. Variabelpar korrelasjonssjekk

Tabell 24 til 27 viser parvise korrelasjoner mellom de utvalgte variablene. Av dataene fremgår det at ingen korrelasjoner er problematiske i forhold til multikolinearitet.

Tabell 40 Korrelasjoner mellom IT-samordning og IT-forretningsforståelse

Korrelasjoner mellom IT-samordning og IT-forretningsforståelse													
Pearson Correlation	ITSAMORD1	ITSAMORD2	ITSAMORD3	ITSAMORD4	ITSAMORD5	ITSAMORD6	ITSAMORD7	ITSAMORD8	ITSAMORD9	ITSAMORD10	ITFORETN1	ITFORETN2	ITFORETN3
ITSAMORD1	1												
ITSAMORD2	,799(**)	1											
ITSAMORD3	,746(**)	,835(**)	1										
ITSAMORD4	,603(**)	,643(**)	,799(**)	1									
ITSAMORD5	,599(**)	,647(**)	,715(**)	,646(**)	1								
ITSAMORD6	,553(**)	,619(**)	,730(**)	,631(**)	,770(**)	1							
ITSAMORD7	,571(**)	,657(**)	,708(**)	,637(**)	,473(**)	,468(**)	1						
ITSAMORD8	,503(**)	,589(**)	,638(**)	,569(**)	,685(**)	,589(**)	,450(**)	1					
ITSAMORD9	,269(*)	,344(**)	,295(**)	,311(**)	,260(*)	,263(*)	0,164	,420(**)	1				
ITSAMORD10	,428(**)	,477(**)	,463(**)	,366(**)	,488(**)	,534(**)	,402(**)	,484(**)	,401(**)	1			
ITFORETN1	,433(**)	,445(**)	,554(**)	,488(**)	,457(**)	,502(**)	,412(**)	,624(**)	,354(**)	,633(**)	1		
ITFORETN2	,500(**)	,504(**)	,645(**)	,638(**)	,548(**)	,587(**)	,476(**)	,703(**)	,327(**)	,596(**)	,874(**)	1	
ITFORETN3	,395(**)	,430(**)	,597(**)	,585(**)	,526(**)	,549(**)	,459(**)	,649(**)	,355(**)	,551(**)	,807(**)	,849(**)	1
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

Figur 15 Korrelasjon mellom Fortrinn ved samarbeid og Partnerkunnskap

Korrelasjoner mellom Fortrinn ved samarbeid og Partnerkunnskap		Pearson Correlation																					
	PARTNERKUNNSKAP1	PARTNERKUNNSKAP2	PARTNERKUNNSKAP3	FORTR1	FORTR2	FORTR3	FORTR4	FORTR5	FORTR6	FORTR7	FORTR8	FORTR9	FORTR10	FORTR11	FORTR12	FORTR13	FORTR14	FORTR15	FORTR16	FORTR17	FORTR18	FORTR19	
PARTNERKUNNSKAP1	1																						
PARTNERKUNNSKAP2	0,503(**)	1																					
PARTNERKUNNSKAP3	0,263(**)	0,523(**)	1																				
FORTR1	-0,086	0,223(*)	0,431(**)	1																			
FORTR2	0,024	0,261(*)	0,519(*)	0,703(**)	1																		
FORTR3	0,122	0,465(**)	0,618(**)	0,614(**)	0,734(**)	1																	
FORTR4	0,133	0,371(*)	0,502(*)	0,290(**)	0,308(**)	0,486(**)	1																
FORTR5	0,1	0,323(**)	0,517(**)	0,261(**)	0,250(**)	0,359(**)	0,576(**)	1															
FORTR6	0,283(*)	0,425(*)	0,617(*)	0,344(*)	0,370(*)	0,509(*)	0,730(*)	0,639(*)	1														
FORTR7	0,321(**)	0,559(**)	0,554(**)	0,411(**)	0,361(**)	0,467(**)	0,493(**)	0,395(**)	0,535(**)	1													
FORTR8	0,107	-0,151	-0,352(**)	-0,257(*)	-0,217(*)	-0,324(**)	-0,353(**)	-0,260(*)	-0,363(**)	-0,196(*)	1												
FORTR9	-0,019	0,198(*)	0,428(**)	0,289(**)	0,365(**)	0,431(**)	0,512(**)	0,360(**)	0,450(**)	0,302(**)	-0,314(**)	1											
FORTR10	-0,112	-0,044	0,329(*)	0,404(*)	0,307(*)	0,408(*)	0,371(*)	0,421(*)	0,345(*)	0,258(*)	-0,347(*)	0,229(*)	1										
FORTR11	-0,004	-0,019	0,039	0,06	0,077	0,108	0,094	0,098	0,165	0,165	-0,046	0,229(*)	0,104	1									
FORTR12	-0,045	-0,062	0,028	0,166	0,062	-0,001	0,065	0,196(*)	0,176	0,074	0,124	0,011	0,053	0,226(*)	1								
FORTR13	0,035	0,05	0,062	0,099	0,035	0,072	0,104	0,175	0,235(*)	0,124	0,124	0,011	0,126	0,282(**)	0,536(*)	1							
FORTR14	0,137	0,358(**)	0,404(**)	0,362(**)	0,360(**)	0,445(**)	0,349(**)	0,221(*)	0,232(*)	0,262(*)	-0,225(*)	0,216(*)	0,373(**)	0,098	0,005	0,156	1						
FORTR15	0,148	0,530(**)	0,413(**)	0,179	0,233(*)	0,356(**)	0,451(**)	0,221(*)	0,399(**)	0,445(**)	-0,202(*)	0,143	0,151	-0,005	-0,087	0,048	0,494(**)	1					
FORTR16	0,260(**)	0,435(**)	0,486(**)	0,232(*)	0,367(**)	0,389(**)	0,326(**)	0,266(**)	0,358(**)	0,491(**)	-0,162	0,335(**)	0,151	-0,019	-0,024	0,074	0,458(**)	0,672(**)	1				
FORTR17	0,01	0,116	0,399(*)	0,215(*)	0,299(*)	0,310(*)	0,340(*)	0,355(*)	0,278(*)	0,132	-0,198(*)	0,193	0,259(**)	0,223(*)	0,1	0,145	0,524(*)	0,280(*)	0,412(*)	1			
FORTR18	-0,085	-0,017	0,333(**)	0,287(*)	0,220(*)	0,306(**)	0,275(**)	0,289(**)	0,272(**)	0,12	-0,259(**)	0,209(*)	0,174	0,200(*)	0,318(*)	0,303(**)	0,212(*)	0,462(**)	0,212(*)	0,318(*)	0,542(*)	1	
FORTR19	0,098	0,282(*)	0,303(*)	0,206(*)	0,174	0,18(**)	0,362(*)	0,323(**)	0,293(**)	0,198(*)	-0,226(*)	0,291(*)	0,369(**)	0,138	0,035	0,203(*)	0,457(**)	0,457(**)	0,493(*)	0,361(*)	0,361(*)	0,485(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 41 Korrelasjoner mellom Interkulturell kompetanse og Tiltitsbygging

Korrelasjoner mellom Interkulturell kompetanse og Tiltitsbygging																																	
	INTERKULT1	INTERKULT2	INTERKULT3	INTERKULT4	INTERKULT5	INTERKULT6	INTERKULT7	INTERKULT8	INTERKULT9	TILT11	TILT12	TILT13	TILT14	TILT15	TILT16	TILT17	TILT18	TILT19	TILT110	TILT111	TILT112	TILT113	TILT114	TILT115	TILT116	TILT117							
INTERKULT1	1																																
INTERKULT2	0,361 ^(*)	1																															
INTERKULT3	0,366 ^(*)	0,762 ^(*)	1																														
INTERKULT4	0,378 ^(*)	0,475 ^(*)	0,400 ^(*)	1																													
INTERKULT5	0,051	-0,065	0,001 ^(*)	0,006	1																												
INTERKULT6	0,207 ^(*)	0,118	0,067	0,370 ^(*)	0,659 ^(*)	1																											
INTERKULT7	0,246 ^(*)	0,267 ^(*)	0,138	0,384 ^(*)	0,387 ^(*)	0,505 ^(*)	1																										
INTERKULT8	0,239 ^(*)	0,041	0,065	0,191	0,284 ^(*)	0,311 ^(*)	0,181	1																									
INTERKULT9	0,271 ^(*)	0,032	0,111	0,242 ^(*)	0,368 ^(*)	0,455 ^(*)	0,304 ^(*)	0,474 ^(*)	1																								
TILT1	0,226 ^(*)	0,206 ^(*)	0,111	0,259 ^(*)	0,194	0,271 ^(*)	0,275 ^(*)	0,137	0,196	1																							
TILT2	0,086	0,047	0,007	0,139	-0,122	0,216 ^(*)	0,112	0,261 ^(*)	0,111	0,588 ^(*)	1																						
TILT3	0,093	0,108	0,09	0,224 ^(*)	0,339 ^(*)	0,315 ^(*)	0,306 ^(*)	-0,182	0,227 ^(*)	0,438 ^(*)	0,175	0,513 ^(*)	1																				
TILT4	0,266 ^(*)	0,142	0,044	0,283 ^(*)	0,219 ^(*)	0,276 ^(*)	0,403 ^(*)	0,208 ^(*)	0,175	0,337 ^(*)	0,551 ^(*)	0,756 ^(*)	0,513 ^(*)	1																			
TILT5	0,213 ^(*)	0,292 ^(*)	0,223 ^(*)	0,373 ^(*)	0,274 ^(*)	0,296 ^(*)	0,430 ^(*)	0,134	0,285 ^(*)	0,273 ^(*)	0,392 ^(*)	0,358 ^(*)	0,756 ^(*)	0,513 ^(*)	1																		
TILT6	0,345 ^(*)	0,257 ^(*)	0,202	0,328 ^(*)	0,306 ^(*)	0,352 ^(*)	0,503 ^(*)	0,151	0,334 ^(*)	0,360 ^(*)	0,415 ^(*)	0,500 ^(*)	0,737 ^(*)	0,633 ^(*)	0,763 ^(*)	1																	
TILT7	0,296 ^(*)	0,299 ^(*)	0,250 ^(*)	0,362 ^(*)	0,156	0,289 ^(*)	0,347 ^(*)	0,132	0,114	0,077	0,124	0,204	0,388 ^(*)	0,374 ^(*)	0,551 ^(*)	0,551 ^(*)	1																
TILT8	0,438 ^(*)	0,344 ^(*)	0,309 ^(*)	0,368 ^(*)	0,151	0,227 ^(*)	0,293 ^(*)	0,389 ^(*)	0,275 ^(*)	0,012	0,148	0,211	0,384 ^(*)	0,302 ^(*)	0,402 ^(*)	0,468 ^(*)	0,325 ^(*)	1															
TILT9	0,320 ^(*)	0,245 ^(*)	0,214 ^(*)	0,442 ^(*)	0,457 ^(*)	0,420 ^(*)	0,360 ^(*)	0,153	0,283 ^(*)	0,223 ^(*)	0,306	0,313 ^(*)	0,384 ^(*)	0,402 ^(*)	0,468 ^(*)	0,565 ^(*)	0,198	0,266 ^(*)	1														
TILT10	0,154	0,133	0,126	0,353 ^(*)	0,315 ^(*)	0,373 ^(*)	0,388 ^(*)	0,199	0,260 ^(*)	0,271 ^(*)	0,203	0,313 ^(*)	0,526 ^(*)	0,565 ^(*)	0,414 ^(*)	0,158	0,266 ^(*)	0,672 ^(*)	0,653 ^(*)	1													
TILT11	0,330 ^(*)	0,119	0,069	0,408 ^(*)	0,344 ^(*)	0,370 ^(*)	0,311 ^(*)	0,221 ^(*)	0,165	0,203	0,249 ^(*)	0,424 ^(*)	0,625 ^(*)	0,498 ^(*)	0,546 ^(*)	0,308 ^(*)	0,419 ^(*)	0,626 ^(*)	0,653 ^(*)	0,653 ^(*)	1												
TILT12	0,209 ^(*)	0,266 ^(*)	0,193	0,389 ^(*)	0,154	0,206 ^(*)	0,395 ^(*)	0,222 ^(*)	0,291 ^(*)	0,302 ^(*)	0,294 ^(*)	0,314 ^(*)	0,555 ^(*)	0,588 ^(*)	0,587 ^(*)	0,288 ^(*)	0,294 ^(*)	0,508 ^(*)	0,667 ^(*)	0,681 ^(*)	0,681 ^(*)	1											
TILT13	0,175	0,251 ^(*)	0,154	0,442 ^(*)	0,347 ^(*)	0,397 ^(*)	0,284 ^(*)	0,209 ^(*)	0,225 ^(*)	0,305 ^(*)	0,304 ^(*)	0,271 ^(*)	0,522 ^(*)	0,541 ^(*)	0,508 ^(*)	0,261 ^(*)	0,308 ^(*)	0,451 ^(*)	0,565 ^(*)	0,565 ^(*)	0,565 ^(*)	0,565 ^(*)	1										
TILT14	0,185	0,155	0,111	0,256 ^(*)	0,233 ^(*)	0,318 ^(*)	0,406 ^(*)	0,126	0,327 ^(*)	0,434 ^(*)	0,350 ^(*)	0,362 ^(*)	0,404 ^(*)	0,509 ^(*)	0,568 ^(*)	0,326 ^(*)	0,185	0,401 ^(*)	0,425 ^(*)	0,425 ^(*)	0,425 ^(*)	0,425 ^(*)	0,425 ^(*)	0,425 ^(*)	1								
TILT15	0,231 ^(*)	0,297 ^(*)	0,257 ^(*)	0,276 ^(*)	0,149	0,131	0,131	0,125	0,292 ^(*)	0,434 ^(*)	0,259 ^(*)	0,323 ^(*)	0,291 ^(*)	0,468 ^(*)	0,470 ^(*)	0,315 ^(*)	0,313 ^(*)	0,293 ^(*)	0,288 ^(*)	0,288 ^(*)	0,288 ^(*)	0,288 ^(*)	0,288 ^(*)	0,288 ^(*)	0,288 ^(*)	0,288 ^(*)	1						
TILT16	0,116	0,126	0,201	0,315 ^(*)	0,182	0,234 ^(*)	0,270 ^(*)	0,217 ^(*)	0,353 ^(*)	0,207	0,265 ^(*)	0,289 ^(*)	0,324 ^(*)	0,447 ^(*)	0,443 ^(*)	0,224 ^(*)	0,346 ^(*)	0,271 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	0,351 ^(*)	1					
TILT17	0,333 ^(*)	0,257 ^(*)	0,355 ^(*)	0,310 ^(*)	0,139	0,254 ^(*)	0,380 ^(*)	0,306 ^(*)	0,294 ^(*)	0,286 ^(*)	0,184	0,211 ^(*)	0,427 ^(*)	0,486 ^(*)	0,529 ^(*)	0,265 ^(*)	0,433 ^(*)	0,318 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	0,352 ^(*)	1				
TILT18	0,260 ^(*)	0,186	0,174	0,349 ^(*)	0,236 ^(*)	0,320 ^(*)	0,331 ^(*)	0,197	0,277 ^(*)	0,347 ^(*)	0,243 ^(*)	0,292 ^(*)	0,374 ^(*)	0,472 ^(*)	0,542 ^(*)	0,247 ^(*)	0,384 ^(*)	0,354 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	0,359 ^(*)	1			

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

† Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 42 Korrelasjoner mellom Forhandlingskompetanse og Kunnskapsutveksling

Korrelasjoner mellom Forhandlingskompetanse og kunnskapsdeling									
	FORHKOMP1	FORHKOMP2	FORHKOMP3	FORHKOMP4	FORHKOMP5	FORHKOMP6	KUNSKDELING1	KUNSKDELING2	KUNSKDELING3
FORHKOMP1	1								
FORHKOMP2	,530(**)	1							
FORHKOMP3	,747(**)	,474(**)	1						
FORHKOMP4	,500(**)	,918(**)	,542(**)	1					
FORHKOMP5	,584(**)	,235(*)	,662(**)	,271(**)	1				
FORHKOMP6	,305(**)	,654(**)	,423(**)	,725(**)	,493(**)	1			
KUNSKDELING1	,199(*)	,337(**)	0,17	,320(**)	0,192	,261(**)	1		
KUNSKDELING2	0,178	,200(*)	0,157	,227(*)	0,096	0,086	,346(**)	1	
KUNSKDELING3	,329(**)	,297(**)	,312(**)	,270(**)	0,17	0,139	,356(**)	,347(**)	1
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)								
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)								

Tabell 43 Korrelasjoner mellom Bedriftens kommunikasjonssevner og Personlige kommunikasjonssevner

Korrelasjoner mellom bedriftens kommunikasjonssevner og personlige kommunikasjonssevner																				
	BEDRKOMMEVNER1	BEDRKOMMEVNER2	BEDRKOMMEVNER3	BEDRKOMMEVNER4	BEDRKOMMEVNER5	BEDRKOMMEVNER6	BEDRKOMMEVNER7	BEDRKOMMEVNER8	BEDRKOMMEVNER9	BEDRKOMMEVNER10	PERSKOMMEVNER1	PERSKOMMEVNER2	PERSKOMMEVNER3	PERSKOMMEVNER4	PERSKOMMEVNER5	PERSKOMMEVNER6	PERSKOMMEVNER7			
BEDRKOMMEVNER1	1																			
BEDRKOMMEVNER2	,504 (**)	1																		
BEDRKOMMEVNER3	,488 (**)	,671 (**)	1																	
BEDRKOMMEVNER4	,386 (**)	,565 (**)	,620 (**)	1																
BEDRKOMMEVNER5	,504 (**)	,704 (**)	,603 (**)	,658 (**)	1															
BEDRKOMMEVNER6	,332 (**)	,239 (*)	,504 (**)	,521 (**)	,323 (**)	1														
BEDRKOMMEVNER7	,343 (**)	,347 (**)	,507 (**)	,479 (**)	,381 (**)	,635 (**)	1													
BEDRKOMMEVNER8	,401 (**)	,430 (**)	,466 (**)	,568 (**)	,419 (**)	,559 (**)	,612 (**)	1												
BEDRKOMMEVNER9	,355 (**)	,430 (**)	,535 (**)	,550 (**)	,490 (**)	,528 (**)	,586 (**)	,394 (**)	,493 (**)	,712 (**)	1									
BEDRKOMMEVNER10	,325 (**)	,480 (**)	,472 (**)	,451 (**)	,510 (**)	,384 (**)	,394 (**)	,394 (**)	,493 (**)	,712 (**)	,342 (**)	1								
PERSKOMMEVNER1	,307 (**)	,351 (**)	,283 (**)	,0,166	,368 (**)	,0,146	,0,113	0,145	0,145	,214 (*)	,320 (**)	,618 (**)	1							
PERSKOMMEVNER2	,354 (**)	,347 (**)	,455 (**)	,349 (**)	,350 (**)	,230 (*)	0,151	0,113	0,145	,214 (*)	,320 (**)	,618 (**)	,624 (**)	805 (**)	1					
PERSKOMMEVNER3	,388 (**)	,316 (**)	,429 (**)	,312 (**)	,348 (**)	0,185	0,148	0,298 (**)	0,148	,298 (**)	0,204 (*)	0,341 (**)	0,341 (**)	805 (**)	,555 (**)	1				
PERSKOMMEVNER4	,334 (**)	,326 (**)	,302 (**)	0,169	,241 (*)	0,137	0,097	0,222 (*)	0,205 (*)	0,205 (*)	,263 (**)	0,263 (**)	0,484 (**)	525 (**)	484 (**)	1				
PERSKOMMEVNER5	,251 (*)	,273 (**)	,295 (**)	0,142	,271 (**)	0,08	0,085	0,059	0,041	0,041	0,08	0,474 (**)	0,479 (**)	493 (**)	493 (**)	,714 (**)	1			
PERSKOMMEVNER6	,239 (*)	,324 (**)	0,188	0,11	,320 (**)	0,118	0,125	0,200 (*)	0,261 (**)	0,261 (**)	0,268 (**)	0,313 (**)	0,313 (**)	425 (**)	397 (**)	348 (**)	1			
PERSKOMMEVNER7	,623 (**)	,553 (**)	,489 (**)	,370 (**)	,532 (**)	0,215 (*)	0,19	0,404 (**)	0,388 (**)	0,388 (**)	0,523 (**)	0,422 (**)	0,422 (**)	420 (**)	415 (**)	308 (**)	379 (**)	1		
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																			
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																			

7.7.3. Konvergent og diskriminant validitetsoversikt

Tall i **bold** indikerer at de lader høyere enn 0,5 for en faktor som er kravet for konvergent validitet i denne utredningen. De verdiene som er understreket indikerer nest høyeste faktorlading per spørsmål, og skal ikke overstige 0,3 for en faktor som har en verdi høyere enn 0,5 fra før.

Tabell 44 Konvergent og divergent faktoranalyse IT-samordning vs. IT-forretningsforståelse

Første gangs kjøring av faktoranalyser

Spørsmål	Component	
	1	2
ITSAMORD2	0,944	
ITSAMORD1	0,927	<u>-0,102</u>
ITSAMORD3	0,895	
ITSAMORD7	0,800	
ITSAMORD4	0,741	<u>0,134</u>
ITSAMORD5	0,712	<u>0,154</u>
ITSAMORD6	0,646	<u>0,227</u>
ITFORETN1		0,949
ITFORETN3		0,899
ITFORETN2	<u>0,116</u>	0,848

Forkastede spørsmål konvergent validitet

ITSAMORD10	<u>0,105</u>	0,684
ITSAMORD9		0,572
ITSAMORD8	<u>0,332</u>	0,565

Andre gangs kjøring av faktoranalyse

	Component	
	1	2
ITSAMORD2	0,981	-0,138
ITSAMORD1	0,938	<u>-0,121</u>
ITSAMORD3	0,880	<u>0,100</u>
ITSAMORD7	0,773	
ITSAMORD5	0,736	<u>0,119</u>
ITSAMORD4	0,714	<u>0,191</u>
ITSAMORD6	0,660	<u>0,213</u>
ITFORETN1		0,954
ITFORETN3		0,922
ITFORETN2	<u>0,112</u>	0,888

Tabell 45 Konvergent og divergent faktoranalyse Fortrinn ved samarbeid vs. Partnerkunnskap

Første gangs kjøring av faktoranalyser

Spørsmål	Component (faktor)
----------	--------------------

	1	2	3	4	5
FORTR1		<u>0,106</u>			0,905
FORTR11		0,773			
FORTR12		0,876	<u>-0,129</u>		
FORTR13		0,9			
FORTR14	<u>-0,246</u>		0,806	0,121	0,193
FORTR16		-0,14	0,667	<u>0,254</u>	0,21
FORTR17	0,166		0,726	-0,152	-0,177
FORTR19			0,744		<u>-0,127</u>
FORTR2					0,884
FORTR3	<u>0,231</u>		0,216		0,616
FORTR4	0,779		<u>0,107</u>		
FORTR5	0,923				<u>-0,179</u>
FORTR6	0,817	0,111		<u>0,193</u>	
FORTR9	0,51				<u>0,273</u>
PARTNERKUNNSKAP1				0,795	<u>-0,171</u>
PARTNERKUNNSKAP2	0,149		<u>0,167</u>	0,759	0,13

Forkastede spørsmål konvergent validitet

FORTR7	0,37			0,473	0,37
FORTR8	-0,431	0,128	-0,152	0,315	-0,231
FORTR10	0,371	0,222	0,138	-0,275	0,228

Forkastede spørsmål diskriminant validitet

FORTR18	0,169	0,148	0,622	<u>-0,361</u>	
FORTR15			0,62	<u>0,335</u>	0,167
PARTNERKUNNSKAP3	0,472	-0,101	0,175	0,272	0,286

Andre gangs kjøring av faktoranalyse

	Component				
	1	2	3	4	5
FORTR5	0,916			-0,12	
FORTR6	0,805			0,139	<u>0,181</u>
FORTR4	0,802		<u>0,116</u>		
FORTR9	0,566		0,108	<u>0,269</u>	-0,187
FORTR13		0,891			
FORTR12		0,881	-0,14		
FORTR11		0,781	<u>0,118</u>		
FORTR14	0,202		0,79	<u>0,212</u>	0,108
FORTR17	0,151		0,778	-0,144	<u>-0,184</u>
FORTR19	0,109		0,72	<u>-0,111</u>	
FORTR16		-	0,629	<u>0,241</u>	0,197
FORTR2				0,9	

FORTR1				0,896	
FORTR3	<u>0,236</u>		0,179	0,659	0,147
PARTNERKUNNSKAP1				<u>-0,148</u>	0,906
PARTNERKUNNSKAP2	0,115			<u>0,164</u>	0,781

Tabell 46 Konvergent og divergent faktoranalyse Tillitsbygging vs. Interkulturell kompetanse

Første gangs kjøring av faktoranalyse

Spørsmål	Component (faktor)						
	1	2	3	4	5	6	7
TILIT11	0,828			-0,126			-0,194
TILIT10	0,805		0,156				<u>0,16</u>
TILIT12	0,8	0,1	-0,129	<u>0,25</u>			0,136
TILIT13	0,747			<u>0,12</u>			
INTERKULTK2		0,916					
INTERKULTK3		0,903	<u>-0,136</u>				
INTERKULTK5		<u>-0,17</u>	0,815				
INTERKULTK6			0,781			<u>0,121</u>	
INTERKULTK7		0,152	0,52	<u>0,183</u>			-0,141
TILIT15		0,116		0,88	<u>0,121</u>		
TILIT16	<u>0,145</u>			0,836			
TILIT18				0,739			
TILIT14			0,232	0,688	<u>0,235</u>	-0,105	
TILIT17	<u>0,279</u>	0,112	-0,144	0,587		0,202	-0,103
TILIT2			<u>-0,18</u>		0,9		
TILIT1		0,195	0,117	0,117	0,768		<u>0,219</u>
TILIT3			<u>0,161</u>		0,744		
INTERKULTK8					<u>0,12</u>	0,876	
TILIT7	-0,102	0,123	<u>0,247</u>	0,169			-0,736

Forkastede spørsmål konvergent validitet

TILIT4	0,485				0,448		-0,366
TILIT5	0,457			0,31	0,2		-0,194
INTERKULTK1		0,475		-0,116	0,1	0,284	-0,323
TILIT6	0,244		0,121	0,316	0,303		-0,405

Forkastede spørsmål diskriminant validitet

TILIT9	0,517	0,114	<u>0,44</u>				-0,107
INTERKULTK4	0,224	0,519	<u>0,314</u>				
INTERKULTK9			<u>0,307</u>	0,267		0,625	0,302
TILIT8		0,146		0,137	-0,11	<u>0,459</u>	-0,538

Andre gangs kjøring av faktoranalyse

Spørsmål	Component (faktor)				
	1	2	3	4	5
TILIT15	0,893			0,15	-0,11
TILIT16	0,85				0,153
TILIT18	0,784				
TILIT14	0,708		0,176	0,242	-0,103
TILIT17	0,603	0,169		-0,138	0,32
INTERKULTK2	-0,102	0,935		0,109	
INTERKULTK3		0,918	-0,113		
INTERKULTK6			0,856		
INTERKULTK5		-0,202	0,833		
INTERKULTK7	0,162	0,167	0,616		
TILIT2			-0,138	0,874	0,163
TILIT1	0,115			0,778	
TILIT3			0,153	0,761	
TILIT11	-0,101		0,131		0,865
TILIT12	0,207		-0,151		0,813
TILIT13					0,789
TILIT10				0,106	0,744

Forkastede spørsmål konvergent validitet

TILIT7	0,15	0,392	0,404	-0,101	
INTERKULTK8			0,313		0,135

Tredje gangs kjøring faktoranalyse

Spørsmål	Component				
	1	2	3	4	5
INTERKULTK2		0,942			
INTERKULTK3		0,923			
INTERKULTK5		-0,149		0,841	
INTERKULTK6	0,101			0,844	
INTERKULTK7		0,211		0,643	-0,181
TILIT1		0,111	0,761		-0,111
TILIT10	0,738			0,119	
TILIT11	0,88			0,101	0,1
TILIT12	0,806			-0,149	-0,205
TILIT13	0,793				
TILIT14			0,238	0,178	-0,707
TILIT15	-0,113		0,145		-0,891

TILIT16	0,146				-0,851
TILIT17	<u>0,308</u>	0,184	-0,15		-0,615
TILIT18				0,112	-0,789
TILIT2	0,174		0,899	-0,185	
TILIT3			0,757	0,151	

Tabell 47 Konvergent og divergent faktoranalyse Forhandlingskompetanse vs. Kunnskapsdeling

Spørsmål	Component (faktor)			
	1	2	3	4
FORHKOMP1			<u>0,194</u>	0,806
FORHKOMP10	0,934			
FORHKOMP11	0,885			<u>0,153</u>
FORHKOMP12	0,723		<u>0,228</u>	
FORHKOMP13		0,566	0,131	<u>0,235</u>
FORHKOMP2			0,95	
FORHKOMP3			<u>0,184</u>	0,787
FORHKOMP4			0,924	
FORHKOMP7	0,512	<u>-0,237</u>	0,222	0,129
FORHKOMP9	0,902			

Forkastede spørsmål konvergent validitet				
KUNSKDELING1	0,578	<u>-0,224</u>	0,146	-0,19
FORHKOMP8	0,404	-0,256		0,329

Forkastede spørsmål diskriminant validitet				
KUNSKDELING2	<u>0,391</u>	-0,627		
KUNSKDELING3		-0,584		<u>0,44</u>
FORHKOMP6	0,352	<u>0,378</u>	0,615	
FORHKOMP5	<u>0,472</u>	0,374	-0,135	0,603

Tabell 48 Konvergent og divergent faktoranalyse Bedr.komm.evner vs. Pers.komm.evner

Første gangs kjøring faktoranalyse

Spørsmål	Component (faktor)		
	1	2	3
BEDRKOMMEVNER2	0,887		
BEDRKOMMEVNER5	0,857		
BEDRKOMMEVNER1	0,674		
PERSKOMMEVNER4		0,852	
PERSKOMMEVNER3		0,829	

PERSKOMMEVNER5		0,804	<u>-0,11</u>
PERSKOMMEVNER2		0,802	<u>0,112</u>
PERSKOMMEVNER1		0,717	
PERSKOMMEVNER6	<u>0,135</u>	0,531	
BEDRKOMMEVNER6	<u>-0,18</u>		0,902
BEDRKOMMEVNER7			0,86
BEDRKOMMEVNER8	<u>0,152</u>		0,727
BEDRKOMMEVNER9	<u>0,24</u>		0,709

Forkastede spørsmål konvergent validitet

BEDRKOMMEVNER10	0,406		0,399
BEDRKOMMEVNER4	0,496		0,449

Forkastede spørsmål diskriminant validitet

BEDRKOMMEVNER3	0,544		<u>0,331</u>
PERSKOMMEVNER7	0,768	<u>0,166</u>	-0,118

Andre gangs kjøring faktoranalyse

Spørsmål	Component		
	1	2	3
PERSKOMMEVNER3	0,846		
PERSKOMMEVNER4	0,834		
PERSKOMMEVNER2	0,826	0,107	
PERSKOMMEVNER5	0,804	-0,105	
PERSKOMMEVNER1	0,711		-0,106
BEDRKOMMEVNER6		0,894	0,168
BEDRKOMMEVNER7		0,871	
BEDRKOMMEVNER8		0,739	-0,187
BEDRKOMMEVNER9		0,704	-0,248
BEDRKOMMEVNER2			-0,848
BEDRKOMMEVNER5			-0,830
PERSKOMMEVNER7	0,124		-0,793
BEDRKOMMEVNER1			-0,717

Forkastede spørsmål konvergent validitet

PERSKOMMEVNER6	0,478		-0,213
----------------	-------	--	--------

Tredje gangs kjøring faktoranalyse

Spørsmål	Component		
	1	2	3

BEDRKOMMEVNER1	0,724		
BEDRKOMMEVNER2	0,853		
BEDRKOMMEVNER5	0,834		
	-		
BEDRKOMMEVNER6	0,163	0,894	0,100
BEDRKOMMEVNER7		0,869	
BEDRKOMMEVNER8	0,192	0,735	
BEDRKOMMEVNER9	0,249	0,704	
PERSKOMMEVNER1	0,127		0,717
PERSKOMMEVNER2		0,110	0,822
PERSKOMMEVNER3			0,845
PERSKOMMEVNER4			0,810
PERSKOMMEVNER5		-0,102	0,801

7.7.4. Colleniarity Index

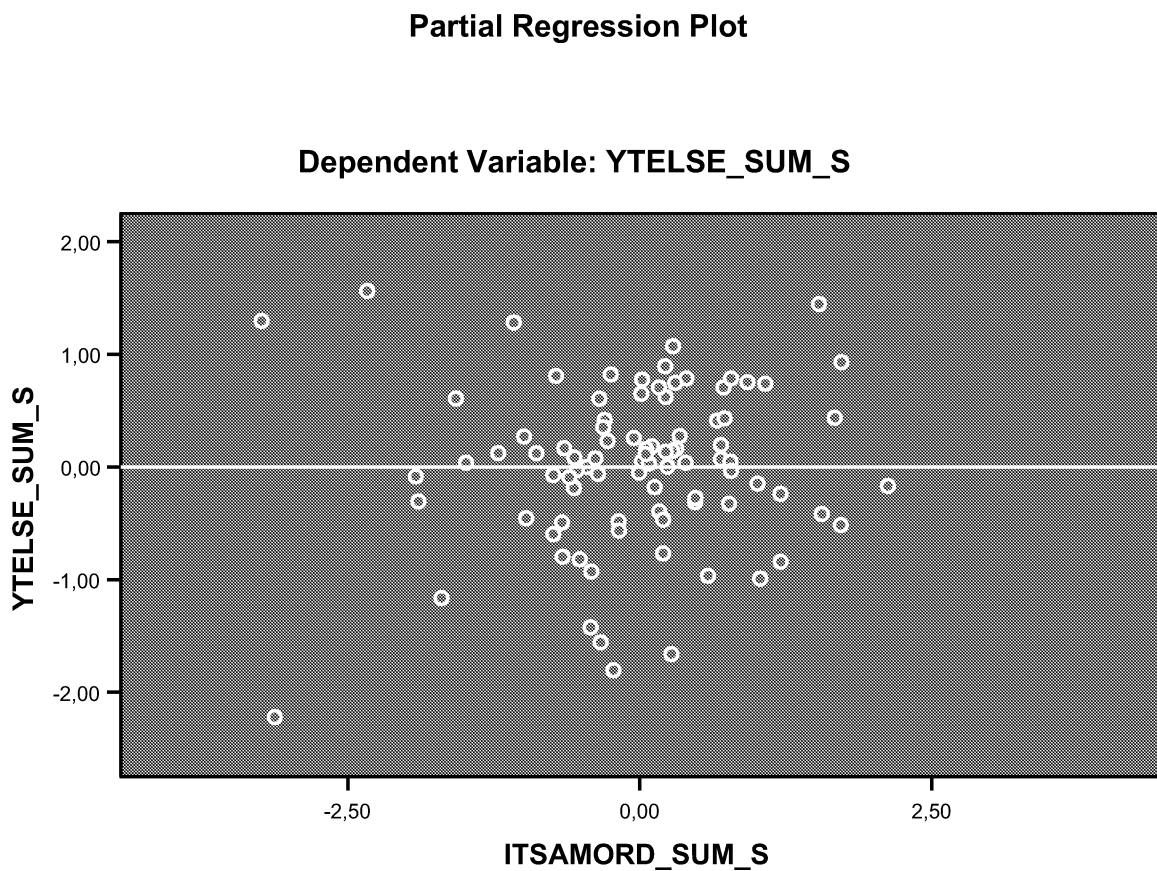
Figur 16 Regresjonsanalyser Collinearity Diagnostics

Collinearity Diagnostics(a)													
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions									
				(Constant)	ITSAMORD_SUM_S	ITFORETN_SUM_S	FORTR_SUM_S	INTERKULTK_SUM_S	TILLIT_SUM_S	FORHKOMP_SUM_S	BEDRKOMMEVNER_SUM_S	PERSKOMMEVNER_SUM_S	TILKNYT_SUM_S
1	1	3,811	1,000	0,000	0,015	0,011	0,018	0,020	0,020	0,021	0,020	0,021	
	2	1,169	1,805	0,000	0,096	0,217	0,065	0,006	0,018	0,019	0,028	0,007	
	3	1,000	1,952	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	4	0,795	2,190	0,000	0,037	0,007	0,217	0,295	0,004	0,086	0,004	0,134	
	5	0,579	2,566	0,000	0,038	0,003	0,133	0,334	0,006	0,179	0,001	0,373	
	6	0,529	2,684	0,000	0,012	0,000	0,351	0,019	0,353	0,006	0,041	0,317	
	7	0,454	2,896	0,000	0,132	0,173	0,006	0,116	0,027	0,125	0,540	0,000	
	8	0,401	3,085	0,000	0,031	0,035	0,129	0,174	0,330	0,550	0,027	0,127	
	9	0,262	3,817	0,000	0,639	0,553	0,082	0,037	0,242	0,014	0,339	0,021	
2	1	3,959	1,000	0,000	0,013	0,009	0,016	0,018	0,018	0,019	0,018	0,016	0,008
	2	1,331	1,725	0,000	0,058	0,123	0,053	0,002	0,001	0,002	0,014	0,036	0,141
	3	1,000	1,990	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	4	0,915	2,080	0,000	0,072	0,120	0,018	0,022	0,050	0,019	0,006	0,107	0,218
	5	0,762	2,280	0,000	0,008	0,003	0,115	0,368	0,004	0,204	0,006	0,015	0,066
	6	0,530	2,734	0,000	0,023	0,000	0,245	0,002	0,347	0,001	0,029	0,387	0,001
	7	0,487	2,852	0,000	0,141	0,098	0,136	0,306	0,009	0,002	0,264	0,080	0,065
	8	0,409	3,110	0,000	0,001	0,000	0,253	0,117	0,178	0,736	0,025	0,018	0,039
	9	0,348	3,373	0,000	0,080	0,143	0,127	0,147	0,116	0,000	0,238	0,336	0,436
	10	0,259	3,910	0,000	0,605	0,503	0,038	0,017	0,276	0,018	0,400	0,003	0,026
a	Dependent Variable: YTELSE_SUM_S												

7.7.5. Grafikk fra SPSS

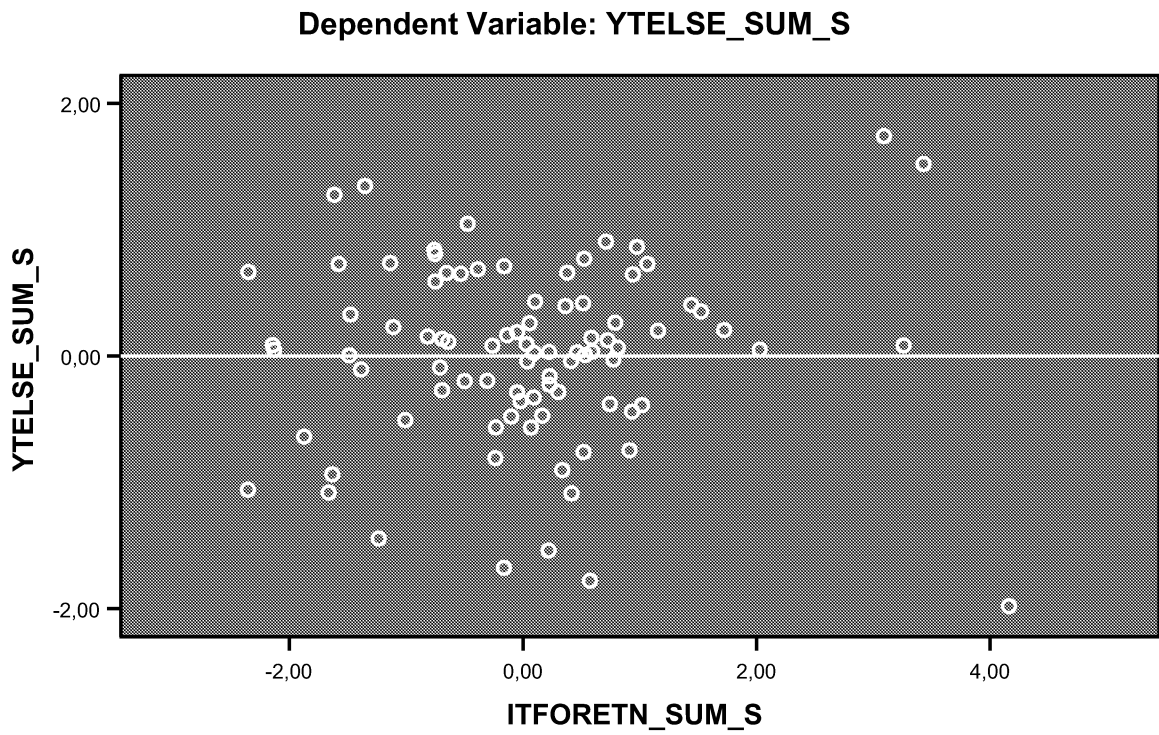
Nedenfor vises ulike plots fra analysene i SPSS. Disse er ikke vurdert nærmere etter analysene og således har jeg kun bemerket meg disse. Resultatene ser ved et raskt øyekast normale ut ved at nesten ingen verdier overstiger $\pm 2,5$ (Gupta 2000).

Figur 17 Regresjons Plot IT-samordning vs. Ytelse



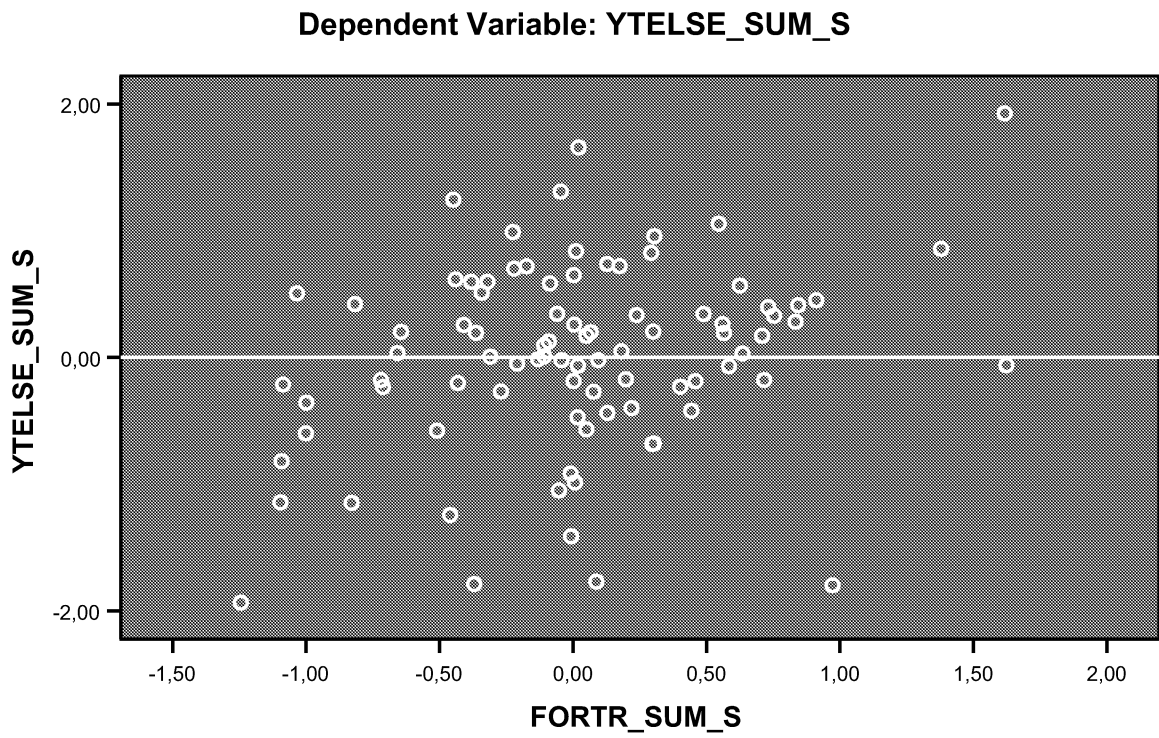
Figur 18 Regression Plot IT-forretningsforståelse vs. Ytelse

Partial Regression Plot



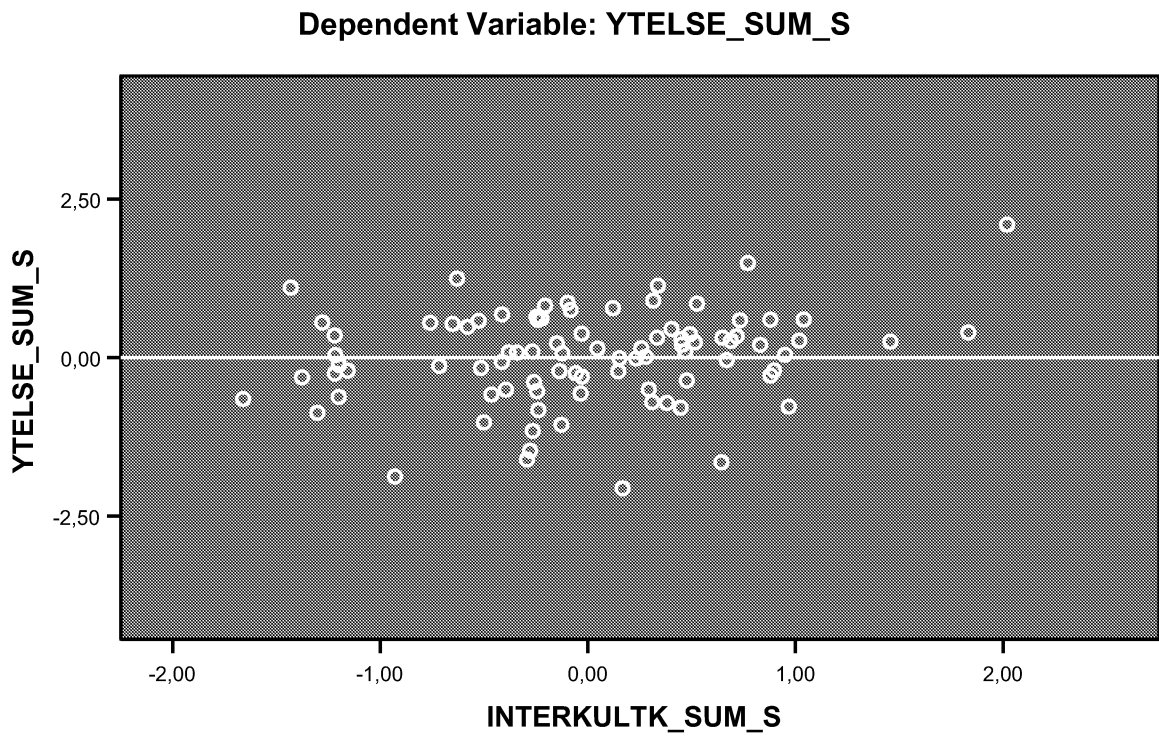
Figur 19 Regression Plot - Fortrinn ved samarbeid vs. Ytelse

Partial Regression Plot



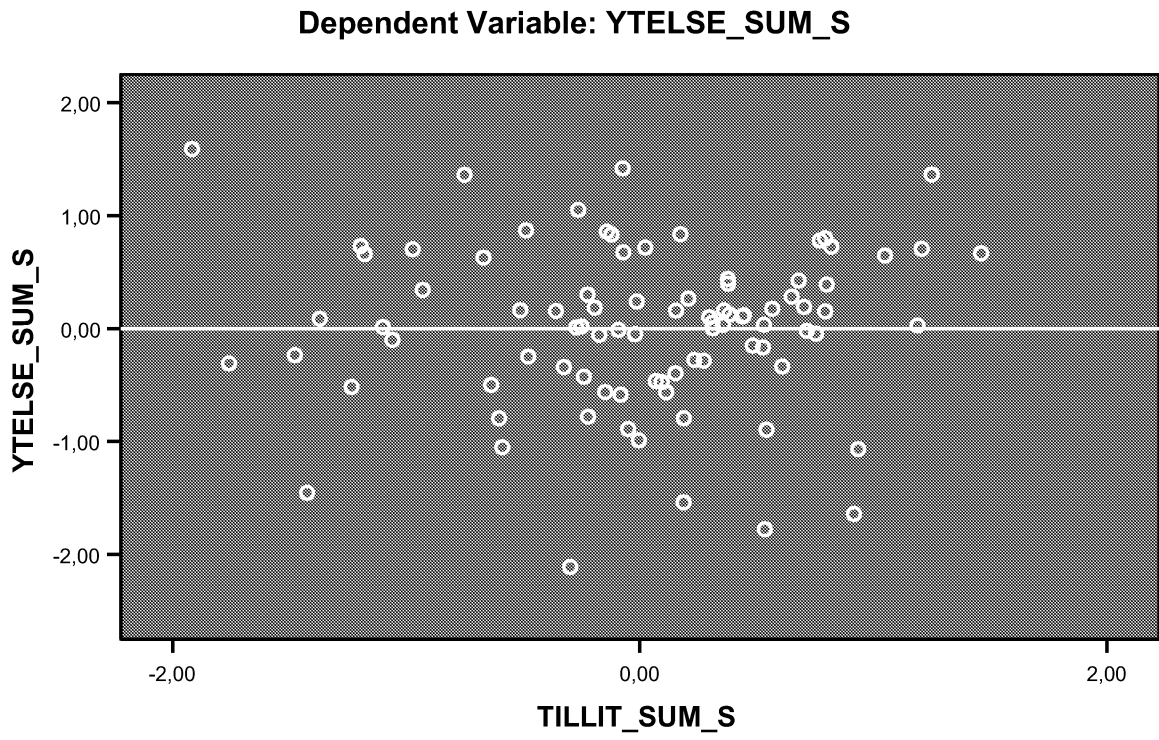
Figur 20 Regression Plot Interkulturell kompetanse vs. Ytelse

Partial Regression Plot



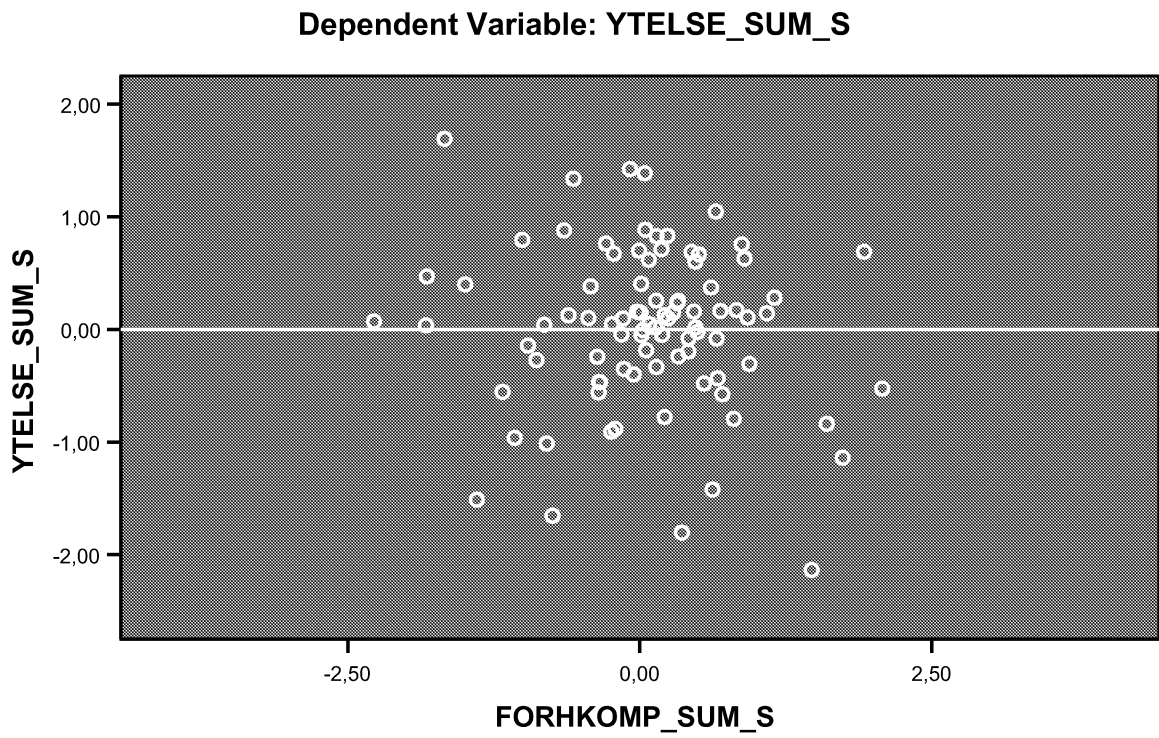
Figur 21 Regression Plot Tillitsbygging vs. Ytelse

Partial Regression Plot

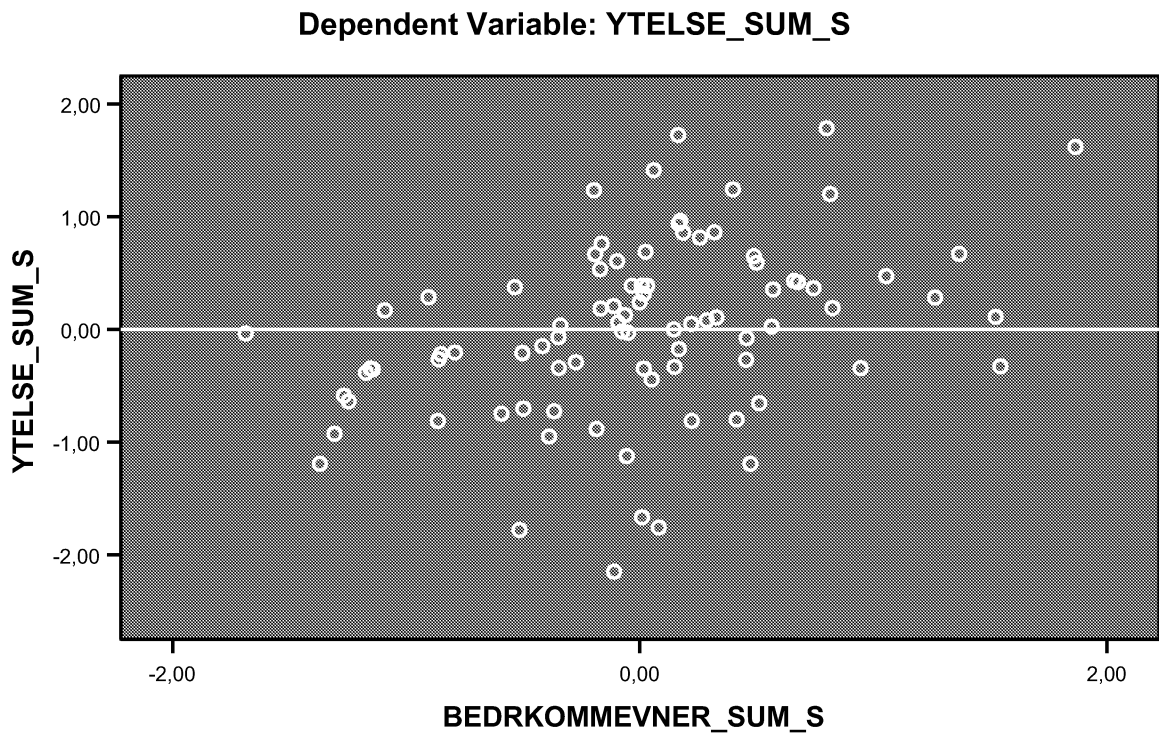


Figur 22 Regression Plot Forhandlingskompetanse vs. Ytelse

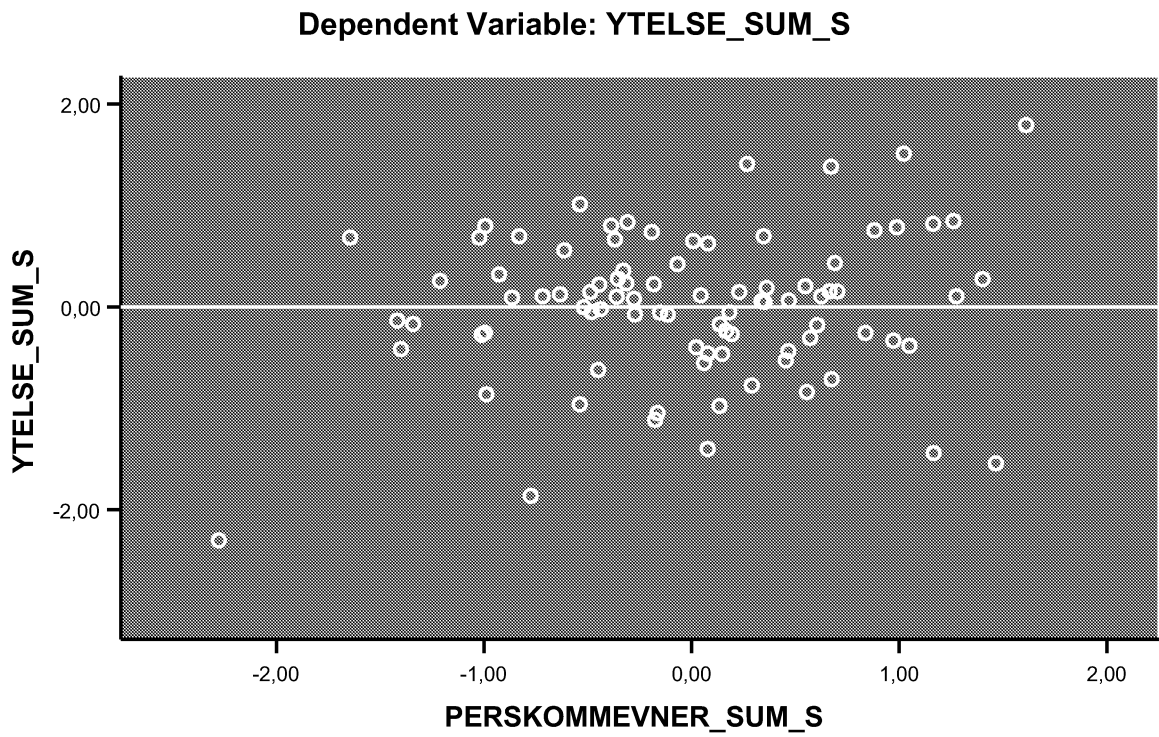
Partial Regression Plot



Figur 23 Regression Plot Bedriftens kommunikasjonsevner vs. Ytelse
Partial Regression Plot



Figur 24 Regression Plot Personlige kommunikasjonsevner vs. Ytelse
Partial Regression Plot



8. Referanser

Amit, R. og C. Zott (2001). "Value creation in e-business." Strategic Management Journal **22**(6-7): 493-520.

Ballantine, J., M. Levy, et al. (1998). "Evaluating information systems in small and medium-sized enterprises." European Journal of Information Systems **7**: 241-251.

Bassellier, G. og I. Benbasat (2004). "Business Competence of Information Technology Professional: Conceptual Development and Influence of IT-Business Partnerships." MIS Quarterly **28**(4): 673-694.

Behrendorff, G., J. Fisher, et al. (1996). "Advice on Electronic Commerce Programs for Small and Medium-sized Enterprises." Technovation **16**(9): 187-98.

Bengtsson, M. og S. Kock (2000). "'Coopetion' in Business Networks--to Cooperate and Compete Simultaneously." Industrial Marketing Management **29**: 411-426.

Bergeron, F., L. Raymond, et al. (2004). "Ideal patterns of strategic alignment and business performance." Information & Management **41**: 1003-1020.

Brandenburger, A. M. og B. J. Nalebuff (1996). Co-opetition. New York, Currency-Doubleday.

Brandenburger, A. M. og B. J. Nalebuff (1997). "Co-opetition and cooperative business strategies for the digital economy." Business Source Premier **25**(6).

Caplex, L. (2004). Caplex Leksikon. Oslo, J. W. Cappelens Forlag AS.

Chen, I. J. og A. Paulraj (2004). "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements." Journal of Operations Management **22**: 119-150.

Computerworld Norge. (2004). "IBM vil tyne mer ut av de små." Retrieved 10.09, 2005, from <http://www.computerworld.no/index.cfm/fuseaction/artikkel/id/42654>

Cragg, P., M. King, et al. (2002). "IT alignment and firm performance in small manufacturing firms." Journal of Strategic Information Systems **11**: 109-132.

Das, T. K. og B.-S. Teng (1998a). "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances." Journal of Management **24**: 21-42.

Das, T. K. og B.-S. Teng (2000b). "Instability of strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective." Organization Science **11**(1): 77-101.

Das, T. K. og B.-S. Teng (2001b). "Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework." Organization Studies **22**: 251-283.

Das, T. K. og B.-S. Teng (2003). "Partner analysis and alliance performance." Scandinavian Journal of Management **19**: 279-308.

Das, T. K. og B. Teng (2002b). "A social exchange theory of strategic alliances. In F. J. Contractor, & P. Lorange (Eds.)." Cooperative strategies and alliances: 429-460.

Das, T. K. og B. Teng (2002b). "A social exchange theory of strategic alliances. In F. J. Contractor, & P. Lorange (Eds.)." Cooperative strategies and alliances: 429-460.

Davenport, T. H. og L. Prusak (1998). Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press.

Dosi, G., B. Coriat, et al. (2000). "Competences, Capabilities and Corporate Performances."

Dowling, M. J., W. D. Roering, et al. (1996). "Multifaced Relationships Under Coopetition - Description and Theory." Journal of Management Inquiry **5**(2): 155-167.

Duyster, G. M. og K. H. Heimeriks (2004). "Alliance capabilities - How can firms improve their alliance performance." 35.

Edelman, L. F., C. G. Brush, et al. (2004). "Co-alignment in the resource–performance relationship: strategy as mediator." Journal of Business Venturing **20**: 359–383.

Eikebrokk, T. R. og D. H. Olsen (2004). "A conceptual model of e-business competencies in SMEs."

Eikebrokk, T. R. og D. I. Olsen (June 9-11, 2002). Seeking success in e-business, A multidisciplinary approach. IFIP TC8/WG8.4 Second Working Conference on E-Business: Multidisciplinary Research and Practice, Copenhagen, Denmark.

European Commission. (2003, 20. mai 2003). "Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises." Official Journal
Retrieved 12.09, 2005, from

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm.

European Commission. (2004). "SME definitions." Retrieved 23.03.2004, 2004, from http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

Faulkner, D. (1995). International Strategic Alliances: Co-operating to Compete, Maidenhead: McGraw-Hill.

Fryxcell, G. E., R. S. Dooley, et al. (2002). "After the in dries: The interactio of trust and control in us-based international joint ventures." Journal of Management Studies **39**: 865-886.

Fugleberg, O. og I. Kristianslund (1995). Innføring i regresjonsanalyse og multivariate metoder. Oslo, Norway, Bedriftøkonomisk forlag AS.

Garson, D. (1998). "Quantitativ research in public administration." from <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765/index.htm>.

Gherman, A., F. Wahid, et al. (2003). Determinatns of Appliction Service Provider Adoption Among Norwegian Companies.

Gordon, M. og J. Salganik. (2001). "Making alliances work: Improving "return on relationship"." Retrieved 22.09.05, 2001, from http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3715/is_200109/ai_n8983443.

Gupta, V. (2000). Regression explained in simple terms, VJBooks Inc.

Hair, J. F. J., C. W. Black, et al. (2006). Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall.

Hamel, G., Y. L. Doz, et al. (1989). "Collaborate with Your Competitors and Win." Harvard Business Review **67**(1): 133-139.

Hennart, J. F. (1988). "A transaction cost theory of equity joint ventures." Strategic Management Journal **9**: 361-374.

Hoffman, W. H. og R. Schlosser (2001). "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterpriser - An Empirical Survey." Elsevier Science Ltd.

Inkpen, A. C. og P. W. Beamish (1997). "Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures." Academy of Management Review **22**: 177-202.

Inkpen, A. C. og S. C. Currall (1997). International joint venture trust: An empirical examination. In P. W. Beamish, & J. P. Killing (Eds.), Cooperative strategies: North American perspectives. New Lexington Press. San Francisco, CA. **1**: 308-334.

Ireland, R. D., M. A. Hitt, et al. (2002). "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage." Journal of Management **28(3)**: 413-446.

Jacobsen, D. I. (2000). Hvordan gennemføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, HøgskoleForlaget.

Johnston, D. A., D. M. MaCatcheron, et al. (2004). "Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships." Journal of Operations Management **22**: 23-38.

Kelly, M. J., J. Schaan, et al. (2002). "Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration." R & D Management **32**(1).

Lambe, J. C., R. E. Spekman, et al. (2002). "Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test." Journal of the Academy of Marketing Science **30**(2): 141-158.

Levy, M., C. Loebbecke, et al. (2001). "SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the IS role."

Levy, M., C. Loebbecke, et al. (2002). "SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems."

Levy, M., C. Loebbecke, et al. (2003). "SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems." European Journal of Information Systems **12**: 3-17.

Luftman, J. (2000). "Assessing business-IT alignment maturity." Communications of AIS **4**(Article 14).

Luftman, J. N., R. Papp, et al. (1999). "Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment." Communications of the AIS **1-11**.

Luo, Y. (1997). "Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China." Organization Science **8**: 648-662.

Man, T. W. Y., T. Lau, et al. (2002). "The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies." Journal of Business Venturing **17**: 123-142.

Mjoen, H. og S. Tallman (1994). "Control and performance in international joint ventures." Organization Science **8**: 257-274.

Nalebuff, B. J. og A. M. Brandenburger (1997). "Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy." Strategy and Leadership **25**(6): 28-33.

Peppard, J. og J. Ward (2004). "Beyond strategic information systems: towards an IS capability." Journal of Strategic Information Systems **13**: 167-194.

Porter, M. E. (1985). "How information gives you competitive advantage." Harvard Business Review **63**(1): 149-160.

Porter, M. E. (2001). "Strategy and the Internet." Harvard Business Review **79**(3): 62-79.

Rai, A., S. Borah, et al. (1996). "Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study." Decision Sciences **27**(1): 141-155.

Remenyi, D., B. Williams, et al. (2002). Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method., SAGE Publications.

Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Ross, J. W., C. M. Beath, et al. (1996). "Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets." Sloan Management Review **38**(1): 31-42.

Rudy, I. A. (1996). "A critical review of reserach on electronic mail." Journal of Information System **4**: 198-213.

Sambamurthy, V., A. Bharadwaj, et al. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms." MIS Quarterly **27**(2): 237-263.

Sannes, R. (2004). Dataanalyse og statistikk - kvantitativ tilnærming, Handeshøyskolen BI: 30.

Sivadas, E. og F. R. Dwyer (2000). "An examination of organzational fractos influencing new product success in internal and alliance-based processes. ." Journal of Marketing **64**: 31-49.

Spurkeland, J. (2005). Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling., Universitetsforlaget AS.

Statistisk Sentralbyrå. (2002). "Standard for næringsgruppering 2002 - bokmål." from http://www.ssb.no/emner/10/01/nace/sn2002_nb.html.

Terziovski, M. (2003). "The relationship between networking paractices and business excellence: A study of small to medium enterpries (SMEs)." Measuring Business Excellence 7(2): 78-92.

Thrane, C. (2003). Regresjonsanalyse i praksis, Høyskoleforlaget AS.

Thyphon International Corp. (2003). The new international Webster's comprehensive dictonary og the english language. Naples Florida 34102, Trident Press International.

Tidström, A. og H. Virtanen (2002). "Problem i samarbeten mellan konkurrerande smp og medelstora företag." EST 3(02): 177-187.

Troye, S. V. og K. Grønnhaug (1993). Utredningsmetodikk. Hvordan skrive en utredning til glede for både deg selv og andre., Universitetsforlaget.

Truell, A. D. og P. Gross (2002). "Business Education Leaders Compare E-mail and Regular Mail Survey Research." Journal of Technology Studies 28(1): 81-83.

Tsang, E. W. K. (2000). "Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: A comparison and synthesis." Organization Studies 8: 109-125.

Turban, E., D. King, et al. (2004). Electronic Commerce A Managerial Perspective.

Zeng, M. og X.-P. Chen (2003). "Achieving cooperation in mulitparty alliances: A social dilemma approach to partnership management." Academy of Management Review 28(4): 587-605.