

## **Mellom marked og hierarki**

**Tom Ivar Gulbrandsen**

**Veileder**

Jan Thorsvik

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2012  
Fakultet for Økonomi og samfunnsfag  
Institutt for statsvitenskap og ledelse

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er samarbeid mellom organisasjoner og virksomheter. Samarbeid og nettverk er fenomener som har økt og stadig øker i omfang, både i Norge og internasjonalt. I dagens samfunn er det ingen virksomheter som lever i et vakuum, og påvirkning fra andre aktører blir stadig viktigere. Målet med denne oppgaven har vært å kartlegge ulike samarbeid og nettverk, mer konkret har hovedfokuset vært å se på beveggrunner for disse relasjonene. Denne hovedproblemstillingen har avledet flere underproblemstillinger og forskningsspørsmål som også har blitt forsøkt besvart av denne studien.

Studien består av tre case, der to av disse er private tjenesteytende bedrifter, mens den tredje er en offentlig etat. Det har ikke vært noe fokus på forskjeller mellom offentlige og private bedrifter, men det har blitt antydnet slike forskjeller i løpet av oppgaven. Fokuset har vært å kartlegge ulike samarbeid, og motivene for å inngå i disse.

Resultatene viser at alle tre casene er involvert i flere ulike samarbeid og nettverk, og det blir konkludert med at disse ulike samarbeidene er helt avgjørende for virksomhetenes virke og suksess. Når det gjelder motivene for samarbeid er det spesielt kompetanse motivet som er fremtredende hos alle tre casene. Man samarbeider med andre aktører for å innhente kompetanse som virksomheten er avhengig av for å løse oppgaver. Legitimitet, finansielle verdier og tilgang nye markeder er også motiver som blir nevnt av respondentene.

Når det gjelder det teoretiske perspektivet er det det ressursbasert teori som best passer den beskrivelsen som casene fremstiller. Denne teorien fokuserer både på materielle og immaterielle ressurser, samt at fokuset er på relasjonens samlede ressurstilgang. Dette betyr ikke at de andre teoriene som er beskrevet i oppgaven ikke har relevans, også momenter fra disse må være til stede for å beskrive den virkeligheten som respondentene skisserer.

## Forord

Denne oppgaven er en del av en toårig mastergradsstudie innen offentlig politikk og ledelse og markerer avslutningen på 5 års studietid ved Universitetet i Agder. Oppgaven ble skrevet i 3. og 4. semester av masterprogrammet og teller 40 studiepoeng. Temaet for oppgaven er samarbeid mellom organisasjoner og virksomheter. Fasinasjonen for dette temaet oppstod etter at jeg leste en artikkel skrevet av Oliver E. Williamson som beskrev hvordan økonomiske aktiviteter kan organiseres. Dette førte til at jeg leste flere artikler om mellomformene mellom hierarki og marked som Williamson beskrev. Dette la grunnlaget for en foreløpig problemstilling. Den endelige problemstillingen ble videreutviklet ved hjelp av min veileder Jan Thorsvik, professor ved institutt for statsvitenskap og ledelsesfag ved Universitetet i Agder. Jan Thorsvik fortjener en stor takk for konstruktive samtaler og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Det å nå være ferdig som student føles både rart og litt vemodig, men nye utfordringer venter og jeg gleder meg til å begynne på et nytt kapittel i livet. Mange fortjener en stor takk for all hjelp og støtte. Jeg vil aller først takke respondentene som velvillig stilte opp til intervju, noe en masterstudent er helt avhengig av for å kunne gjennomføre en slik oppgave.

Mine medstudenter fortjener virkelig en stor takk for gode samtaler og utallige lunsjer, Øystein Haugen, Nichole E Silva, Sølve Leiros Kristensen og John Fredrik Hartmann Nilsen, tusen takk! Stor takk til Nina Solum som var behjelpelig i innspurten.

Min samboer Helene Hagelskjær Lunde fortjener all den ros hun kan få som har levd med en veldig opptatt og til tider frustrert mann, takk for all støtte og gode ord i løpet av denne perioden. Til slutt vil jeg gjerne takke min bror og mor for all støtte samt alle mine venner som har vært interessert og til større hjelp enn dere kanskje vet selv, tusen takk!

Tom Ivar Gulbrandsen

Kristiansand, 1. desember 2012

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Innledning og Problemstilling</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Bakgrunn</b> .....	<b>8</b>
2.1 Nettverksbegrepet .....	8
2.1.2 Fremveksten av samarbeid og nettverksorganisering .....	11
2.1.3 Ulike samarbeidsrelasjoner .....	16
<b>3. Teoretiske Perspektiver</b> .....	<b>20</b>
3.1 Teoretisk utvelgelse av motiver og kategorier.....	20
<b>3.2 Teoretisk begrunnelse for samarbeid</b> .....	<b>30</b>
3.2.1 Strategisk nettverksteori og transaksjonskostnadsteori .....	30
3.2.2 Ressursavhengighetsteori .....	35
3.2.3 Ressursbasert teori .....	37
3.2.4 Alternativer til partnerskapsløsninger .....	39
3.3 Oppsummering av kapitlet .....	41
<b>4. Metodologiske perspektiver</b> .....	<b>42</b>
4.1 Metode .....	42
4.1.1 Casestudiet som metode .....	42
4.1.2 Casene .....	43
4.1.3 Respondentene .....	45
4.1.4 Metodologiske valg og fremgangsmåte .....	46
4.1.5 Innhenting av data .....	46
4.1.6 Intervjuene .....	47
4.2 Studiens pålitelighet .....	49
4.2.1 Validitet, reliabilitet og generalisering .....	49
4.2.2 Subjektivitet og objektivitet .....	51
4.2.3 Fremgangsmåte analyse.....	53
<b>5. Analyse av det empiriske materialet</b> .....	<b>55</b>
5.1 Fremlegging av empirisk materialet: Ulike samarbeid og nettverk.....	56
5.1.1 Fremlegging av empirisk materialet: Hvor viktige er samarbeidene .....	63
5.1.2 Fremlegging av empirisk materialet: Ulike motiver for samarbeid .....	65

5.1.3 Fremlegging av empirisk materialet: Hvordan blir motivene vurdert.....	69
5.1.4 Fremlegging av empirisk materialet: Alternativ til fusjoner og oppkjøp .....	72
<b>6. Drøfting .....</b>	<b>75</b>
6.1 Hvor viktig blir samarbeid og nettverk oppfattet av casene i denne studien? .....	75
6.2 Motiver for samarbeid .....	78
6.3 Samarbeid og nettverk som alternativ til oppkjøp og fusjoner.....	82
6.4 Hvordan blir motivene vurdert.....	85
6.5 Implikasjoner.....	87
6.6 Avslutning og konklusjoner .....	88
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>90</b>
Elektroniske artikler .....	92
Internett kilder .....	96
<b>Vedlegg 1: Nøkkelbegreper for å analysere empirien.....</b>	<b>97</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide .....</b>	<b>99</b>

### Liste over figurer og tabeller

Figur 1: Marked og hierarki.....	15
Figur 2: Ulike samarbeidsrelasjoner.....	17
Figur 3 og 4: Ulike samarbeidsrelasjoner.....	18
Figur 5: Motiv for samarbeid.....	21
Figur 6: Motiver og deres innvirkning på samarbeidet.....	27,85
Figur 7: Matching governance structures with commercial transactions.....	34
Tabell 1: Oversikt over studiens hypoteser.....	41
Tabell 2: Oversikt over studiens problemstillinger og forskningsspørsmål.....	41
Figur 8: Respondenter og hypoteser.....	53,78

## 1.0 Innledning og problemstilling

En stadig mer kompleks og omskiftelig verden har gitt et behov for en måte å organisere på som har blitt stadig mer utbredt. Skillet mellom den integrerte organisasjonen og markedet som Williamson beskrev på 70 og 80- tallet er ikke lenger tilstrekkelig for å beskrive hvordan organisasjoner organiserer seg på. De siste 10 – 15 årene har nettverkslignende løsninger økt betydelig i omfang både i Norge og internasjonalt (Haugland 2004, Child mfl. 2005)

Temaet for denne oppgaven er samarbeid mellom organisasjoner og virksomheter. Dette er et tema som er undersøkt i et stort omfang, og med mange ulike innfallsvinkler. Mer konkret er det motivene for slike samarbeid som vil være fokuset i denne oppgaven.

Det er gjort undersøkelser på slike motiver både i Norge og i utlandet, men hovedvekten av litteraturen omhandler hvordan disse samarbeidene skal organiseres og ledes.

Studier utført av Kalmbach og Roussel antyder at ulike samarbeidsformer utgjør en stadig større del av bedrifters markedsverdi, i enkelte tilfeller opp mot 40 %. Dette viser oss hva slags betydning samarbeid har for ulike bedrifter, og det forventes at denne trenden bare vil fortsette (Child mfl.2005). Denne trenden ser ut til å gjelde både for offentlige og private bedrifter, og som Goldsmith og Eggers understreker i sin bok har offentlige organisasjoner mye og «tjene» ved å samarbeide med private aktører, siden disse innehar både ressurser og kompetanse som mangler i offentlige organisasjoner, dette argumentet vil også gjelde for private bedrifter som samarbeider med andre private bedrifter. Søken etter ressurser og kompetanse vil alltid være viktig for ulike organisasjoner som vil overleve i et konkurransepreget marked.

Denne søken etter kompetanse og ressurser ble sterkt utnyttet av japanske bilprodusenter, som opplevde stor suksess ved å knytte til seg underleverandører i sterke samarbeidsrelasjoner. Denne suksessen og disse nettverkene skapte stor oppsikt blant forskere og akademikere (Grabher og Walter, 2004, Achrol 1997). Dette førte til en rekke publikasjoner og forskning på disse miljøene, og mer generelt på nettverksløsninger.

Dette gjør at vi i dag har god kjennskap til dette fenomenet og forskning viser at samarbeid vil være en viktig faktor i årene fremover. Blant flere har Jacobsen og Thorsvik satt nettverksorganisering som et sentralt begrep fra 1990 og fremover.

Videre vil jeg gå inn på problemstillingen jeg har formulert, og videre underproblemstillinger som har blitt avledet av denne.

Problemstilling:

Problemstillingen for oppgaven lyder som følger:

*Hvilke motiv er bestemmende for om en organisasjon går inn i et samarbeid med en eller flere andre virksomheter?*

Som det vil komme frem av den videre teori-drøftingen inneholder litteraturen om nettverk veldig mange ulike motiver for å gå inn i ulike samarbeid. Disse motivene vil bli knyttet til ulike teoretiske retninger, og den videre analysen vil avdekke hvilke motiver og teoriretninger som er fremtredende hos de organisasjonen jeg vil undersøke. Jeg vil også se på tidligere studier som er gjort på dette feltet, og se dette opp mot med min egen undersøkelse.

Noen sentrale spørsmål dukker opp i forbindelse med denne problemstillingen: Finnes det motiv som er mer fremtredende enn andre? Er det mulig å si at enkelte motiver legger et bedre grunnlag for en samarbeidsstrategi enn andre?

For å oppsummere så er det konstruert en hovedproblemstilling og 2 underproblemstillinger som jeg tar sikte på å få besvart ved hjelp av en grundig teoretisk og empirisk analyse. Etter hver teorigjennomgang vil jeg konstruere en hypotese som jeg håper å få besvart ved hjelp av empirien jeg samler inn.

## 2.0 Bakgrunn

### 2.1 Nettverksbegrepet

Forskjellige bedriftsnettverk vil danne grunnlaget for denne oppgaven, og det nødvendigvis gjør en redegjørelse av selve nettverksbegrepet.

Ordet nettverk har forskjellige betydninger i forskjellige situasjoner, blant annet blir begrepet brukt i analyser av transportnettverk og når det er snakk om byer som er bundet sammen gjennom kommunikasjonsårer (Strandhagen m.fl. 2005). Nettverk er også en benevnelse vi bruker når vi har med flere PCer som er koblet sammen eller om det nettverket Facebook utgjør. Vi snakker også om sosiale nettverk, og hvor viktige slike nettverk er i begynnelsen av en karriere. Men utgangspunktet for denne oppgaven vil være bedriftsnettverk, altså bedrifter som går inn i mer eller mindre faste samarbeid med andre aktører for å løse en oppgave. Jeg vil bruke nettverksbegrepet som en samlebetegnelse på de ulike formene for samarbeid.

I organisasjonsteorien blir disse nettverkene omtalt som partnerskap, strategiske allianser, og interorganisatoriske samarbeid. Disse ulike samarbeidsformene vil ha noe ulik form og sammensetning, men logikken bak er i de fleste sammenhenger temmelig lik. Det er også usikkert i hvilken grad organisasjoner skiller mellom disse begrepene, og det er antatt at de flyter over i hverandre (Strandhagen m.fl. 2005). Det er heller ikke en konsekvent bruk av begrepene i litteraturen, og ulike forfattere og forskere bruker begrepene om hverandre. Dette skyldes at mange av begrepene som beskriver dette fenomenet ligger nært opp til hverandre, og er vanskelige å skille. Dette betyr ikke at alle samarbeid er like, men det vil ofte være små forskjeller mellom dem. Strandhagen som et eksempel skiller mellom ulike former for samarbeid ved å dele de inn etter hvor mange aktører som deltar i samarbeidet, helt fra de små med bare to aktører til samarbeid som har et titalls virksomheter som jobber sammen.

Videre vil jeg gå inn på ulike definisjoner på bedriftssamarbeid. Kommunal- og regionaldepartementet (2003) definerer partnerskap som:

*«Et sett av felles mål og strategier, alle parter har nytte av å delta, deltakerne er forpliktet til å bidra med avtalte innsatsfaktorer, samarbeidet er av en viss varighet, partnerskapet er*



*beslutningsdyktig innenfor gitte områder, det er avtalt en oppfølgingsmåte av gjennomførte tiltak, deltakerne deltar på like vilkår» (Kommunal- og regionaldepartementet <sup>1</sup>)*

Powell beskriver nettverk organisasjonen som:

*«reciprocal patterns of communication and exchange, are alternatives to hierarchically or market based governance structures; they are more suited to describing companies involved in an intricate latticework of collaborative ventures with other firms over extended periods of time.» (Powell 1990 s. 295)*

Som vi ser av de to definisjonene over har disse et noe ulikt fokus når de beskriver dette fenomenet. Regionaldepartementet går konkret inn på elementer som etter deres mening er de viktigste for å forstå fenomenet. Definisjonen er nærmest en oppramsing av egenskaper som et partnerskap vil være preget av. Powell skiller seg fra definisjonen til Regionaldepartementet ved at fokuset skiftes fra konkrete egenskaper ved et partnerskap eller nettverk til hvordan disse fungerer som et alternativ til både hierarki og marked<sup>2</sup>. Han går også inn på at nettverksorganisering er kjennetegnet av et mønster av kommunikasjon og utveksling, med dette mener Powell at kommunikasjon og den utveksling som foregår i et samarbeid er viktige elementer for å få et velfungerende nettverkssamarbeid. Denne definisjonen er mer et argument til hvorfor man skal velge nettverk og samarbeid fremfor å legge oppgavene til markedet eller håndtere oppgavene internt i en virksomhet.

Johanson definerer nettverk som ulike typer økonomiske lenker eller forbindelser mellom bedrifter. (Johanson i Strandhagen m.fl.2005) Eksempler på slike lenker kan være (Strandhagen m.fl. 2005):

- En bedrift leverer innsatsvarer for løpende forbruk i en annen bedrift
- En bedrift leverer tekniske løsninger i form av utstyr og kunnskap til en annen bedrift
- To bedrifter samarbeider om innkjøp for på den måten å oppnå bedre vilkår
- To bedrifter samarbeider om salg
- To bedrifter samarbeider om forskning og utvikling.

---

<sup>1</sup> <http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/rap/2004/0004/ddd/pdfv/200978-partnerskap-oppsummering.pdf>

<sup>2</sup> Skillet mellom marked og hierarki vil bli drøftet senere.

Punktene over beskriver forskjellige økonomiske lenker eller forbindelser som knytter bedrifter sammen. Denne listen er langt i fra fullstendig og kan utvikles med flere punkter. Strandhagen skiller mellom vertikale leverandørkjeder og horisontale samarbeidsrelasjoner, der de to første punktene over er eksempler på vertikale leverandørkjeder og de tre siste er eksempler på horisontale samarbeidsrelasjoner. En underleverandør som leverer produkter til en produsent er et eksempel på vertikale relasjoner. De fleste store bilprodusenter vil knytte til seg underleverandører som leverer produkter som er nødvendige for å ferdigstille produktet. Det kan også tenke seg at disse produsentene knytter til seg andre aktører som står for salg eller som bidrar med utvikling og forskning, dette er et eksempel på horisontale samarbeidsrelasjoner.

Haugland (2004) snakker også om allianser og nettverk og definerer de som:

*«når to eller flere bedrifter kombinerer ressurser og kompetanse for og nå mål som de ikke kan nå hver for seg»* (Haugland 2004 s.8).

Haugland fokuserer i sin definisjon av nettverk på samlede ressurser og mål som de enkelte aktørene ikke kan nå hver for seg. Barnevernet som eksempel vil på mange områder samarbeide med ulike aktører for å øke kompetansen til å løse de komplekse problemene de står ovenfor, på en best mulig måte.

I avsnittene over har jeg gått igjennom fire forskjellige definisjoner på det samme fenomenet, nemlig samarbeid mellom virksomheter og organisasjoner. De ulike definisjonene har et noe ulikt fokus når de forsøker å beskrive dette fenomenet. Aller først vil jeg si noe om likhetene mellom disse, og følgende momenter er blant de viktigste: det er minst to parter som deltar, alle partene har nytte av å delta, og de må bidra aktivt på en eller annen måte i samarbeidet. Videre er forholdet mellom partene preget av samarbeid og ikke konkurranse. Dette er etter min mening de viktigste momentene for å beskrive samarbeidsrelasjoner. Selv om disse ikke er nevnt i alle de fire beskrivelsene ligger det latent i dem at ulike samarbeid er preget av disse elementene.

Når det gjelder forskjeller mellom beskrivelsene er det spesielt Strandhagen som skiller seg ut ved å ikke beskrive fenomenet direkte, men han ser på ulike samarbeidsrelasjoner og skiller mellom horisontale og vertikale samarbeidsrelasjoner. Dette vil i hovedsak være et skille

mellom hvem man samarbeider med, og hva man samarbeider om. De tre andre beskrivelsene er mer like hverandre ettersom disse prøver å dra ut elementer som samarbeidsrelasjoner vil være preget av. Haugland som eksempel har et fokus på at det må være minst to aktører som deltar og at man kombinerer ressurser og kompetanse for og nå mål som de ikke kan nå hver for seg. Her er fokuset på samlede ressurser og at disse ressursene er helt nødvendige for å nå virksomhetenes mål. Ser vi på Powells beskrivelse skiller denne seg fra Hauglands beskrivelse ved at fokuset er på kommunikasjon og utveksling. Samarbeid er i følge denne beskrivelsen kjennetegnet av et mønster av kommunikasjon og utveksling.

De fire beskrivelsene som er drøftet i denne delen beskriver det fenomenet som jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven, nemlig samarbeid og nettverk mellom virksomheter og organisasjoner. Beskrivelsene er ikke ment som alternative til hverandre, men som en samlet forståelse til fenomenet. De må ses sammen og alle tilfører noe til forståelsen av dette komplekse og sammensatte fenomenet.

### **2.1.2 Fremveksten av samarbeid og nettverksorganisering**

Samarbeid mellom bedrifter og organisasjoner er ikke et nytt fenomen. Helt siden industrialiseringen har det vært vanlig at bedrifter har inngått forpliktende samarbeid. Dette var samarbeid om innkjøp, markedsføring, prissetting, og produksjon. Dette gjorde bedriftene for å utvikle konkurransefortrinn sammenliknet med konkurrentene (Chandler 1977). Dette fenomenet er heller ikke nytt i det norske næringslivet, i primærnæringene, jordbruk og fiske var samarbeid livsnødvendig og er bygget på århundrelange tradisjoner (Huitfeldt m.fl 1991).

Dette viser at samarbeid mellom virksomheter ikke var et uvanlig fenomen tidlig på 1900 – tallet, og samarbeid var ikke bare forbeholdt store virksomheter ute i Europa. I primærnæringene i Norge var både bønder og fiskere kjent med å samarbeide. Dette måtte de gjøre for å sikre produksjonen siden dårlige år kunne få fatale følger. Som et eksempel kan vi tenke oss to gårder som ligger i samme bygd, disse har gått sammen om et relativt dyrt redskap som begge er avhengig av. Denne relasjonen førte til at man i det hele tatt hadde råd til å anskaffe seg dette redskapet, og det lettet arbeidet for begge disse gårdene. Dette er bare et eksempel på et samarbeid fra denne tiden, og man kan tenke seg flere liknende eksempler.

Selv om samarbeid mellom bedrifter ikke var uvanlig på 1900 – tallet er det en relativ enighet i litteraturen at det var først på 1970 – tallet at denne nye organisasjonsformen ble tatt i bruk i et stort omfang, og dette førte også til at akademiske miljøer fattet interesse som ga oss et begrepsapparat og forskning på feltet. Hvorfor akkurat dette skjedde på 70 – tallet er blant annet drøftet av Strandhagen m.fl. som sier det skjedde noe med bedriftsstrukturen tidlig på 1970 - tallet som la grunnlaget for det rapporten kaller «nettverksøkonomien». Blant annet tar de opp overproduksjon i mange næringer, ny teknologi, OPEC og en drastisk økning i oljeprisene, lavere etterspørsel etter billige standardprodukter, krav om omstilling og nyskaping og mindre foretak. Man gikk fra standardisert produksjon og storskala til det Strandhagen m.fl kaller «fleksibel spesialisering». Men hva betyr dette, hvorfor førte disse momentene til at man begynte å samarbeide og organisere seg i nettverk? Disse ulike momentene førte til en mer kaotisk og uforutsigbar verden, men dette la også grunnlaget for innovative bedrifter og nye transaksjonsformer som befant seg mellom marked og hierarki. Behovet for mer spesialiserte produkter og dermed nytenkning, favoriserte ikke tankegangen fra fordismen, og dermed gikk virksomhetene i retning av mindre foretak med en tanke om at vi kan ikke løse disse oppgavene alene.

Fleksibel spesialisering er et begrep som ble introdusert av Piore og Sabel i deres bok *The Second Industrial Divide* (1984). Boken beskriver overgangen fra fordistisk masseproduksjon til desentralisert, fleksibel produksjon (Nesheim 2005). I fordismen står Henry Fords samlebåndsproduksjon av biler som et symbol på hvordan produksjonen skal organiseres. Poenget er at man fra 70- tallet og utover har beveget seg vekk fra fordismen, altså vekk fra samlebåndsproduksjon av standardprodukter. Selv om man selvfølgelig også i dag finner virksomheter og organisasjoner som innehar trekk fra fordismen, det blir fortsatt produsert varer etter samlebåndsprinsippet som må kalles standardprodukter, om enn i mindre grad enn tidligere. Vi ser en tendens til outsourcing av slike standardoppgaver til lavkostland slik at virksomhetene kan fokusere på sine kjerneegenskaper. Jeg vil komme tilbake til dette senere i oppgaven.

Slik jeg tolker dette ble det fra 70- tallet og utover behov for en «ny» måte og organisere økonomisk aktivitet på som ikke var veldig utbredt før dette selv om det forekom. Man gikk fra samlebåndsproduksjon av enkle standardprodukter til produksjon av mer krevende og sammensatte produkter og tjenester som krevde koordinert innsats. Mindre virksomheter tilsier også et større behov for samarbeid og nettverk siden disse ikke innehar alle ressurser og

kompetanser for å produsere sammensatte produkter eller tjenester. Denne «fleksible spesialiseringen» fører til at mindre virksomheter kan overleve i et stadig mer konkurranseutsatt marked. Flexibilitet er et nøkkelord i denne sammenhengen, virksomheter som er fleksible både med tanke på produksjon, organisering, ansatte osv vil ha større sjanse for å overleve og lykkes.

Dette er også drøftet av Achrol som sier at den klassiske vertikale integrerte, multidivisionale organisasjonen som var så suksessfull på 1900 – tallet har liten sjanse til å overleve i et miljø som beskrevet over. Som et svar på dette får vi organisasjonsformer som er mindre rigide og mer fleksible i forhold til de store byråkratiske organisasjonene, og som produserer mer spesialiserte varer og tjenester av høyere kvalitet. Nettverk og samarbeid vil være løsninger på å kunne produsere disse komplekse varene og tjenestene. Slike nettverk vil ofte være mindre stabile og varige sammenlignet med de tradisjonelle organisasjonstypene, og enhetene eller deltakerne er løsere koblet sammen (Strand 2007). Mye av det som er skrevet om nettverk og allianser trekker frem utviklingen innen IKT som en forutsetning for den utviklingen vi har sett, og dette har gjort det lettere og samarbeide med organisasjoner utenfor egne landegrenser.

Det er klart at åpnere grenser mellom landene har også gjort det lettere å knytte til seg organisasjoner fra andre land. Nettverksorganisering ser ut til å kunne møte den «nye verden» på en bedre måte enn de tradisjonelle organisasjonsformene, og det kan forklare den økte bruken av ulike former for nettverk vi har sett de senere år. Og som Charles Snow sier: *This era is the age of the network*» (Charles Snow i Achrol 1997). Med dette utsagnet vil Charles Snow med all tydelighet vise at Henry Fords samlebåndsproduksjon ikke lenger er gjeldende, og det er nettverk og samarbeid som preger hvordan virksomheter produserer sine varer og tjenester.

Den økte globaliseringen og teknologirevolusjonen vi er vitne til har lagt grunnlaget for nettverksøkonomien. Det som er drøftet over er noe jeg håper jeg får svar på gjennom de casene jeg skal undersøke. Er det slik at disse virksomhetene opplever samarbeid og nettverk som helt nødvendige for deres virke, og hvorfor er det slik, hva er motivene bak denne utviklingen?

Disse «nye» transaksjonsformene mellom marked og hierarki førte til et behov for teorier og teser som kunne forklare framveksten av disse mellomformene og innen organisasjonsteorien ble slike teorier formulert på 1970- tallet for å studere hvordan bedrifter utviklet prosesser og strukturer for å kunne fungere i partnerskap med andre bedrifter.(Aldrich 1979)

Innen organisasjons- og økonomisk teori var det tidligere vanlig å fokusere på en todeling i synet på organisering mellom marked og hierarki. (Johnstad 2007). Denne todelingen fanget ikke opp de mellomformene som er fokuset i denne oppgaven. Richardson skriver også om denne todelingen:

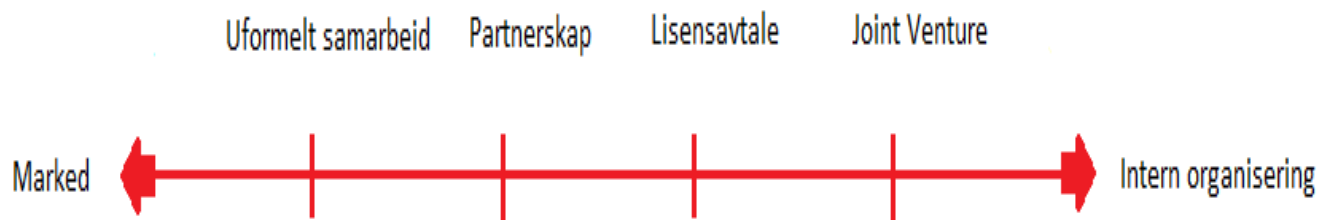
*“I was once in the habit of telling pupils that firms might be envisaged as islands of planned co-ordination in a sea of market relations. This now seems to me a highly misleading account of the way in which industry is in fact organised.”* (Richardson 1972, s 883)

Sitatet over beskriver hvordan organisasjoner ble sett, og hvordan de ble organisert. Synet var at marked og hierarki var måten økonomisk aktivitet ble koordinert. Men som det kommer frem av artikkelen er dette en kraftig forenkling av hvordan næringslivet er organisert. Richardson var tidlig ute med å fokusere på det som blir kalt mellomformer, og han snakket om 3 måter koordinering kan skje på, nemlig gjennom ledelse (via hierarki/foretak), markedstransaksjoner eller samarbeid (Richardson 1972 i Johnstad 2007).

Oliver Williamson bruker også denne tredelingen, marked, hybrid og hierarki (Williamson 1991). Den opprinnelige transaksjonskostnadsteorien inneholdt bare de polariserte formene marked og hierarki, og dette ble transaksjonskostnadsteorien kritisert for. Derfor har han i senere utvidelser av teorien tatt med hybrid eller nettverks organisering som en form for økonomisk organisering i tillegg til marked og hierarki.

I tabellen under er denne tredelingen som både Williamson og Richardson snakket om skissert:

**Figur 1: Marked og hierarki. (Kilde: Haugland 2004)**



I figuren over får vi presentert det som ofte blir kalt mellomløsninger mellom marked og hierarki og det er disse mellomløsningene som er fokuset i denne oppgaven. Joint – venture, lisensavtale, partnerskap og uformelt samarbeid er alle mellomløsninger. De er alle eksempler på ulike typer samarbeid og avtaler som bedrifter og organisasjoner kan ta i bruk når man vil inngå forpliktende samarbeid. De løsningene som ligger nærmest hierarki er de med de sterkeste bindingene som Joint – Venture. De løsningene som ligger nærmest markedet er de mer uformelle samarbeidene (Johnstad 2007). Disse ulike samarbeidene vil jeg komme nærmere inn på senere.

Som sagt har disse mellomformene økt i omfang de siste 10 til 15 årene (Johnstad 2007) både i Norge og internasjonalt. Lambe M.fl (2002) sier at alliansers popularitet er stadig voksende og studier viser at allianser utgjør alt fra 6 % til 25 % av bedrifters markedsverdi, og i enkelte tilfeller opp mot 40 % (Kalmbach og Roussel 1999 sitert av Lambe M.fl 2002). Dette viser oss hva slags betydning allianser og nettverk utgjør for bedrifter og man antar at denne trenden bare vil fortsette (Lambe M.fl 2002). Som eksempler på ulike samarbeid og nettverk kan det nevnes Node nettverket her på Sørlandet som er et eksempel på et nettverk av bedrifter som samarbeider for at de enkelte bedriftene skal videreutvikles og oppnå en sterkere markedsposisjon. Node er en næringsklynge som består av 57 bedrifter innen olje- og gassnæringen.<sup>3</sup> SAS samarbeider med en rekke flyselskaper gjennom luftfartsalliansen Star Alliance,<sup>4</sup> og innenfor bilindustrien ser vi at bilprodusenter knytter til seg leverandører som leverer utstyr og komponenter, og det samme ser vi innen produksjon av PCer. (Johnstad

<sup>3</sup> Om node prosjektet: <http://www.nodeproject.no/om-node>

<sup>4</sup> Om Star alliance: <http://www.staralliance.com/en/>

2007). Dette viser oss hva slags utbredelse og popularitet ulike samarbeid og nettverk har fått. Et spørsmål som reiser seg er hvor viktige eller betydningsfulle er disse nettverkene og samarbeidene for virksomhetene? Dette er noe jeg håper å få besvart ved hjelp av undersøkelsen jeg skal gjennomføre.

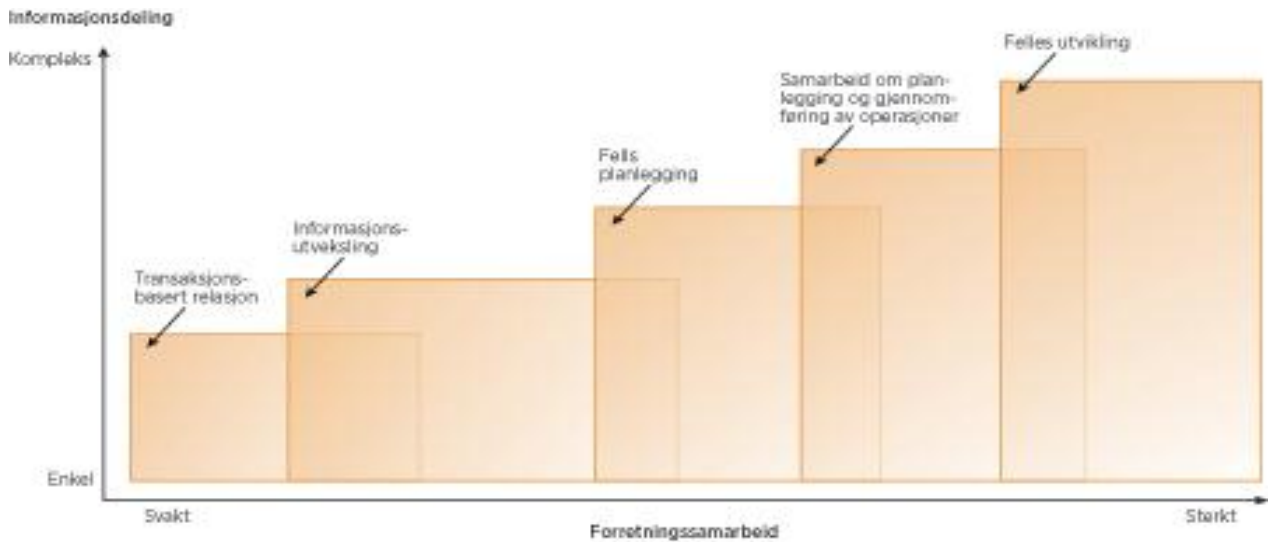
For å oppsummere denne delen av oppgaven så er det aller først viktig å påpeke at bedriftssamarbeid ikke er et nytt fenomen, men har røtter tilbake til industrialiseringen (Chandler 1977). Også i primærnæringene i Norge var det samarbeid, noe som tilførte denne næringen og aktørene innen denne, goder som de ikke klarte å innhente alene. Men det var allikevel først på 1970-tallet at nettverk og samarbeid virkelig slo igjennom, noe som innebar at akademiske miljøer fattet interesse for feltet. Det store spørsmålet i denne delen av oppgaven er hvorfor og hvordan har nettverksorganisering og samarbeid fått en så sentral posisjon i dagens økonomi? Det er fremsatt flere teorier og antakelser i denne delen som kan besvare disse spørsmålene, men det finnes ikke en enkel forklaring på disse spørsmålene, de er sammensatte og skyldes flere forhold og momenter. Jeg har forsøkt og oppsummere det som etter min mening er de viktigste momentene for en slik utvikling, nemlig økt globalisering, teknologirevolusjon, lavere etterspørsel etter billige standardprodukter og et krav om innovative foretak. Dette er selvfølgelig en kraftig forenkling av virkeligheten, men det fanger essensen av de faktorene som kan forklare fremveksten av samarbeid og nettverksorganisering. I resten av oppgaven vil fokuset være på mellomformene mellom marked og hierarki som illustrert i figur 1.

### **2.1.3 Ulike samarbeidsrelasjoner**

Samarbeid mellom bedrifter kan ta mange ulike former og varianter og en liten oversikt over disse vil jeg presentere her. Ulike samarbeid vil være preget av ulik kompleksitet og dette vil avgjøre hva slags relasjoner det blir mellom partene i samarbeidet. Det er også av betydning hvordan informasjonsdelingen blir håndtert i samarbeidet, om denne er enkel eller kompleks. Dette er illustrert i figuren under:



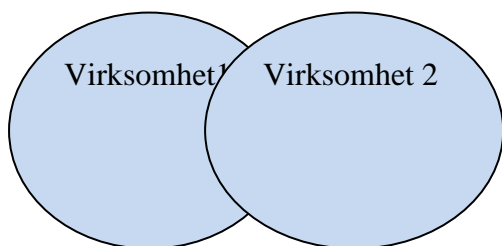
**Figur 2: Ulike samarbeidsrelasjoner. (Kilde: Frayret m.fl 2003 i Jean-François Audy 2011)**



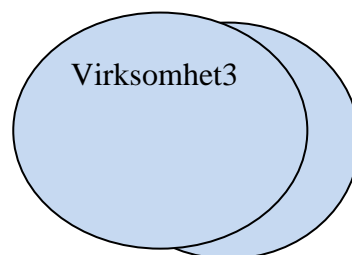
Figur 2 inneholder to akser, der den loddrette viser oss informasjonsdeling og om denne er preget av en enkel eller kompleks logikk. Den vannrette aksene viser oss forretningssamarbeidet og om denne er svak eller sterk. Med en kompleks informasjonsdeling og et sterkt samspill mellom partene i samarbeidet er målet til partnerskapet å utvikle seg i felleskap. Dette vil være en kompleks form for samarbeid og ofte vil bedriftene bli enige om å danne en ny enhet i form av for eksempel et fellesforetak (Jean-François Audy 2011).

De andre formene som er illustrert i figur 2 er mindre komplekse og vil dermed se annerledes ut, og bli organisert på andre måter. De minst komplekse relasjonene er rene informasjonsutvekslingsrelasjoner. I disse relasjonene er forretningssamarbeidet svakt og informasjonsdelingen er enkel. Et eksempel på et slikt samarbeid kan være informasjonsutveksling mellom to oljebedrifter som utveksler informasjon om kunder, leverandører, pris, ordrer og så videre. Dette kan illustreres videre ved hjelp av noen figurer som visst under:

**Figur 3: Svak overlapp**



**Figur 4: Sterkere overlapp**



Figurene illustrerer det som er drøftet i figuren til Frayret m.fl. Begge figurene inneholder 2 virksomheter illustrert ved hjelp av 2 sirkler. I figur 3 ser vi at det er mindre overlapp mellom sirklene. Dette antyder et samarbeid som er preget av en enkel informasjonsdeling og et svakt forretningssamarbeid. Dette er de «enkleste» formene for samarbeid og i disse enkleste formene vil det også være de svakeste bindingene mellom partene. Dette vil være rene transaksjonsbaserte relasjoner og rene informasjonsutvekslingssamarbeid. Eksempler på disse relasjonene er gitt over.

Figur 4 illustrerer et tettere samarbeid som vil ha et sterkere forretningssamarbeid og en mer kompleks informasjonsdeling. I disse samarbeidene vil både informasjonsdelingen og forretningssamarbeidet være mer kompleks og man vil gå lenger i hva slags informasjon man deler med den andre parten, dette vil dreie seg om mer strategisk informasjon av typen kundeforventninger, prognoser og driftskapasitet (Jean-François Audy 2011). Dette kan igjen føre til mer komplekse samarbeid som har som mål å få til en felles utvikling. Dette er enda mer komplekse partnerskap enn de overnevnte og kan føre til at man utvikler felles foretak. Dette er de mest komplekse samarbeidene og vil ligge nærme hierarki, dette er illustrert i figur 1 tidligere i oppgaven. De enkleste samarbeidene vil ligge nærmere markedet i samme figur og vil være mer uformelle samarbeid.

Det skilles også mellom to hovedformer for samarbeid: vertikalt og horisontalt. Vertikalt samarbeid er samarbeid mellom forretningsenheter i samme forsyningskjede (Jean-François Audy 2011). Eksempel på et slikt vertikalt samarbeid er å dele informasjon som kan dempe det som kalles piskesnert – effekten. Dette er et fenomen som betyr at for eksempel en ordre

fra en kunde vil påvirke leddene i større og større grad jo lenger unna man kommer bestilleren. I praksis vil dette bety at leverandører som befinner seg langt ute i forsyningskjeden vil få de største konsekvensene av denne effekten.

Horisontalt samarbeid er samarbeid med forretningsenheter utenfor forsyningskjeden, for eksempel konkurrenter som kjernebedriften kan dele lagerkapasitet med, eller ikke-konkurrenter som kjernebedriften kan dele produksjonskapasitet med (Jean-François Audy 2011). Det er også identifisert en tredje samarbeidsdimensjon som omfatter både vertikalt og horisontalt samarbeid. Dette betyr at man både samarbeider med aktører i samme forsyningskjede og at man knytter til seg konkurrenter eller ikke konkurrenter i horisontale forbindelser. Denne samarbeidsrelasjonen kalles ofte for lateralt, diagonalt eller synergibasert samarbeid.

Etter denne gjennomgangen er det flere spørsmål som melder seg, for det første er det naturlig å spørre seg om det kan være en sammenheng mellom kompleksiteten på samarbeidet og hva slags motiver man har for å opprette dette samarbeidet? For det andre om det er forskjeller mellom horisontale og vertikale samarbeid når det kommer til motivene?

Det kan tenkes at de mer uformelle samarbeidene er mindre gjennomtenkte og ikke inneholder de tyngste motivene og beveggrunner for å inngå i disse, dette kan skyldes at innsatsfaktorene i disse samarbeidene er mindre sammenlignet med de mer komplekse samarbeidene. Samme spørsmål kan man stille seg når det gjelder de to hovedformene for samarbeid som er skissert over, det kan tenkes at samarbeid med konkurrenter krever en mer systematisk analyse siden risikoen er stor om man skulle mislykkes? Dette er spørsmål som ligger utenfor rammen til denne oppgaven, og som dermed ikke vil besvart av denne studien.

## 3. Teoretiske perspektiver

### 3.1 Teoretisk utvelgelse av motiver og kategorier

I denne delen vil jeg presentere ulike teoretiske tilnærminger som kan belyse de ulike motivene som kan forklare hvorfor noen går inn i relasjoner med andre aktører. Litteraturen inneholder et vidt spekter av motiver, og noen utvalgte kilder til disse motivene er: Goldsmith og Eggers 2004, Haugland 2004, Powell 1990, Strandhagen m.fl. 2005, Christensen m.fl 1990, Varadarajan og Cunningham 1995. Eksempler på disse motivene er: adgang til nye ressurser, nye markeder, risikospredning, ny teknologi og kompetanse, redusere kostnader osv.

Motivene som er beskrevet av disse forfatterne er behandlet på en slik måte at jeg må kategorisere dem, og som Von Krogh og Ross sier: «*Det finnes antageligvis like mange motiver for å inngå samarbeid som det finnes samarbeid*» (Von Krogh og Roos, 1993, s19). Dette sitatet er også en sterk indikasjon på at det må lages kategorier som kan fange opp de ulike motivene som finnes hos ulike aktører som inngår i samarbeid med andre. Jeg vil komme tilbake til denne kategoriseringen senere i kapitlet.

Haugland (1994) har i sitt arbeid undersøkt forskjellige bedrifter og kartlagt deres motiv for samarbeid. Denne undersøkelsen sammen med de kildene jeg har nevnt over vil danne grunnlaget for de kategoriene jeg vil konstruere senere i kapitlet. I Hauglands modell under ser vi ulike årsaker til at bedrifter i undersøkelsen etablerer et samarbeid med andre bedrifter:

**Figur 5: Motiv for samarbeid (Kilde: Haugland 1994) N -100**

Motiv for samarbeid	Prosentvis fordeling
Tilgang til nye markeder	50 %
Oppnå større bredde i produkttilbudet	44 %
Tilgang til ny teknologi/kompetanse	39 %
Ledd i en internnasjonaliseringsprosess	28 %
Tilgang til nye distribusjonskanaler	28 %
Komme konkurrenter i forkjøpet	25 %
Redusere produksjonskostnader	21 %
Redusere risiko	18 %
Redusere distribusjonskanaler	8 %
Offentlige reguleringer	4 %

Som vi kan se av tabellen over, var det 50 % av respondentene i undersøkelsen som oppga at tilgang til nye markeder var en av årsakene for å etablere et samarbeid. Andre viktige motiv er bredde i produkttilbudet, ny teknologi/kompetanse og som i et ledd i en internnasjonaliseringsprosess. Det er interessant å merke seg at hovedvekten av respondenter rangerer nye markeder, større bredde i produkttilbudet og tilgang til ny teknologi/kompetanse som de viktigste motivene. Ofte vil man kanskje tenke seg at motiver knyttet til ressurser og kostnader vil være fremtredende, men denne studien viser det stikk motsatte, og disse motivene viser seg å være mindre sentrale.

Disse funnene støttes også av Supphellen m.fl (2002) som i sin studie viser at tilgang til nye markeder og produktutvikling er fremtredende motiver. En undersøkelse gjennomført ved Northwestern universitetet (USA) viser at det er litt andre motiver som dominerer blant de topplederne som inngikk i undersøkelsen. Denne undersøkelsen viser at det er tilgang til distribusjon og å komme konkurrenter i forkjøpet som er de dominerende motivene sammen med behovet for ny teknologi og diversifisering (Zajac, 1990 i Von Krogh og Roos, 1993).

Torgeir Reve som også har skrevet om dette temaet, i sin bok «The firm as a nexus of internal and external contracts» skriver han om ulike kompetanser som er helt nødvendig for en organisasjon og hvordan disse blir organisert. Han skiller mellom «core skills» som er helt nødvendige for en organisasjon, og disse må etter Reves mening bli kontrollert internt i en bedrift. Den andre formen for ferdigheter som Reve tar opp er de han kaller «complementary skills», dette er ferdigheter som blir kontrollert hos noen andre, og må derfor innhentes ved hjelp av et samarbeid med andre aktører. En bedrift er avhengig av begge disse settene av egenskaper for å oppnå sine strategiske målsetninger. Drøftingen til Reve viser oss at noen egenskaper ikke befinner seg internt i egen bedrift, men er under kontroll av andre aktører mens andre ferdigheter finnes i organisasjonen, nemlig i den strategiske kjernen som er selve grunnlaget for eksistensen til organisasjonen.

Det som kjennetegner de egenskapene som finnes internt i den strategiske kjernen er at de er vanskelige å overføre til andre bedrifter eller at de har liten eller ingen verdi i en annen virksomhet, de er preget av det Williamson og Reve kaller høy asset specificity. Enhver organisasjon har en strategisk kjerne som inneholder kjerneegenskaper som er preget av høy asset specificity. Disse skal alltid styres internt i organisasjonen (Reve 1990). Eksempler på slike kjerneegenskaper er organisasjonsrutiner, organisasjonskultur, egenskaper ved de ansatte osv. Sammen med complementary skills kan man forme og videreutvikle kjerneegenskapene slik at man møter nye utfordringer som til stadighet dukker opp.

Ulike samarbeid vil nærme seg den strategiske kjernen på ulike måter. Dette betyr at noen samarbeid ligger nærmere mens andre ligger lengre fra den strategiske kjernen, dette må vurderes i hvert enkelt tilfelle hvor nærmere man vil ligge den strategiske kjernen. For eksempel kan to bedrifter gå sammen for å utvikle teknologi som for begge vil være et strategisk og konkurransemessig fortrinn. Dersom også denne teknologien blir en del av selve livsgrunnlaget for bedriftene vil dette være egenskaper som ligger i den strategiske kjernen, og må vernes om. Dersom en av partene bryter ut av dette samarbeidet kan dette få store konsekvenser for den andre parten siden denne nye teknologien er så avgjørende.

Egenskaper som kontrolleres eksternt (complementary skills) er kjennetegnet av middels asset specificity. Disse kan utnyttes ved et samarbeid med andre bedrifter og implementeres i egen bedrift. Når man har identifisert den strategiske kjernen i en organisasjon kan man se på «complementary skills», og man kan bruke strategiske allianser for å styre og innhente disse

egenskapene (Reve 1990). Skillet mellom core skills og complementary skills blir også drøftet av Christensen m.fl. Felles for begge disse drøftingene er at man vektlegger at man er avhengig av begge disse typene egenskaper for å oppnå den strategiske målsetningen.

Drøftingen over av core skills og complementary skills er relevant for å videre drøfte modellen til Haugland (figur 5). Ser vi på de motivene som har høyest svarprosent ser vi at tilgang til nye markeder, større bredde i produkttilbudet og ny teknologi/kompetanse er fremtredende motiver, og i mindre grad kostnadsreduksjoner.

Dette viser oss at de fremtredende motivene er breddefordeler (economies of scope) og i mindre grad skalafordeler (economies of scale) som prøves å realiseres i strategiske allianser (Haugland 1994). Disse begrepene krever en nærmere beskrivelse. Breddefordeler er egenskaper som deles eller som utnyttes i felleskap. Med andre ord er det synergieffekter som blir viktig når vi snakker om breddefordeler. Man får en merfordel ved at man kombinerer tiltak, ressurser, kunnskap osv. enn om man ser summen av innsatsene hver for seg. Synergieffekter er en viktig faktor i ressursbasert teori som blir drøftet senere.

Skalafordeler kan oppnås ved hjelp av investeringer i intern produksjonskapasitet og vekst (Reve 1990), men som Reve sier, en kjappere måte å oppnå dette på er gjennom fusjoner og oppkjøp. Formålet er med andre ord og vokse og senke produksjonskostnader, og dette formålet kan også oppnås gjennom nettverkstilnærmende løsninger istedenfor gjennom oppkjøp og fusjoner, også kalt horisontal integrasjon (Reve 1990). Fusjoner og oppkjøp vil bli drøftet nærmere, senere i kapitlet. Mange bedriftsledere kvier seg for å inngå joint ventures på grunn av de ledelsesmessige utfordringene som oppstår når organisasjoner krysser hverandres grenser, men som Reve sier er dette en måte bedriftsledere kan ekspandere når man har begrensede ressurser eller andre utfordringer som kan stagnere ekspansjon.

Det kan også tenkes at motivene over i modellen til Haugland kan knyttes til at man knytter bånd til leverandører eller kunder. Dette er også beskrevet av Torgeir Reve, der kundenettverk blir kalt economies of downstream integration mens leverandørnettverk blir kalt economies of upstream integration.

Alle de ovenfor nevnte ekspansjonsveiene vil på ulike måter i ulike omstendigheter være en løsning, når målet er ekspansjon fra den strategiske kjernen. Det kan innebære at man vil utvikle den strategiske kjernen eller utvikle ferdigheter som ligger utenfor og som må innhentes hos andre parter, og da kan ulike partnerskapsløsninger være løsningen for å innhente disse ferdighetene.

Videre vil jeg bruke det jeg har drøftet over og ved hjelp av kategoriene til Von Krogh og Roos til å konstruere kategorier som kan fange opp de ulike motivene som styrer om man velger en samarbeidsløsning:

- Verdiskapning
- Kompetanse og ressurstilgang
- Offentlige reguleringer og beskyttelse
- Vekst
- Legitimering
- Forbedringspotensial

Denne listen vil kun være et forsøk på å gruppere ulike motiver og den er langt i fra fullstendig, og en empirisk undersøkelse kan avdekke om viktige motiver mangler. Men allerede utførte undersøkelser viser at de motivene som dominerer fanges opp av disse kategoriene. Videre vil jeg gå inn på hver kategori og klargjøre hva disse inneholder:

#### 1. Verdiskapning

Verdiskapning vil i denne sammenhengen bety at man ser på samarbeidets samlede inntjening eller redusere samlede kostnader. Dette er behandlet også andre plasser i oppgaven, men da kalt synergieffekter. Verdiskapning kan ha mange kilder i allianser og samarbeid: skalafordeler, breddefordeler, læring, markedsrett, organisatoriske effekter og risikospredning (Von Krogh og Roos, 1993). Skalafordeler og breddefordeler er drøftet over så jeg går ikke inn på det her. Læring vil være en viktig kilde til verdiskapning, dette vil dreie seg om å utnytte kunnskap som kanskje ikke var mulig alene og tilegne seg ny kunnskap hos nye aktører. Markedsrett innebærer å styrke sin egen posisjon i det markedet man er en del av. Dette kan gjøres ved å kontrollere priser, kvantitet og produktkvalitet i markedet (Von Krogh og Roos, 1993). Organisatoriske effekter kan omhandle det Krogh og Roos kaller «myke synergier».



Myke synergier kan for eksempel være at den interne kvalitetsfokuseringen skjerpes, FoU-personellet øker sin kreativitet, administrative systemer får bedre anvendelse osv. (Von Krogh og Roos, 1993).

## 2. Kompetanse og ressurstilgang

Knappe ressurser er alltid et moment som organisasjoner må ta hensyn til. Denne problemstillingen kan bli møtt med at man inngår et partnerskap med en aktør som kan frembringe disse ressursene, dette kan både dreie seg om immaterielle og materielle ressurser. Kompetanse vil også være en form for ressurs som det vil være viktig å utnytte seg av. Det kan tenkes at den andre parten i samarbeidet innehar en spesiell kompetanse som man kan få bruk for i egen bedrift, dette kan dreie seg om forskningskompetanse, teknisk kompetanse, kompetanse om mulige nye markeder osv.

## 3. Offentlige reguleringer og beskyttelse

Reguleringer kan i noen tilfeller føre til at ulike aktører blir tvunget til å samhandle med andre. Dette kan dreie seg om lover og regler eller planer som gjør det helt nødvendig å samarbeide. Eksempel på dette kan være samhandlingsreformen i helsetjenesten som har som et delmål at ulike ledd i helsetjenesten skal samarbeide bedre sammen og i større utstrekning<sup>5</sup>. Offentlige reguleringer kan også gjøre det nødvendig for private aktører å samarbeide, dette kan dreie seg om krav til finansiering, et omfattende regelverk som gjør det nødvendig å ha kunnskap og kompetanse om lovverket osv.

Beskyttelse er en strategi som kan benyttes av aktører som befinner seg i sårbare posisjoner, med dette menes det at man gjennom samarbeid og partnerskap skaper en større enhet som står sterkere mot oppkjøp, og man kan høyne aksjekursen til partnerskapet (Von Krogh og Roos, 1993). Det vil være vanskeligere for en tredjepart å kjøpe opp en større enhet. Dette er også støttet av Dyer m.fl som viser i en undersøkelse blant 200 virksomheter at aksjekursen på selskapet steg med 1 % for hver nye allianse som ble annonsert, dette utgjør 54 millioner dollar per allianse.

---

<sup>5</sup> Om samhandlingsreformen, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/kampanjer/samhandling/om-samhandlingsreformen/samhandlingsreformen-i-kortversjon.html?id=650137>

#### 4. Vekst og behov

Nye markeder vil alltid inneholde barrierer, og en løsning på dette problemet kan være å gå inn i samarbeid med andre aktører for å etablere seg i disse nye markedene. For eksempel kan man velge å samarbeide med en aktør som allerede har tilgang til markedet, og man vil dermed nyte godt av et samarbeid og man får adgang til dette nye segmentet. Den etablerte virksomheten vil ha kjennskap til lokale forhold og forretningskikk og dette vil lette arbeidet med å etablere seg. Inngangsbarrierer vil i tillegg til lokale forhold og skikker, også omhandle lover og regler, og økonomiske faktorer som gjør det vanskelig å etablere seg i nye markeder. Allianser og samarbeid kan være en løsning på disse barrierene.

#### 5. Legitimering

Et ønske fra ledelsen side om større anseelse og legitimitet kan oppnås gjennom samarbeid med ulike aktører. Kunder, leverandører, myndigheter og samfunnet for øvrig er parter som virksomheter ønsker legitimitet og god anseelse hos. For eksempel kan en produksjonsbedrift knytte til seg en leverandør som befinner seg i en vanskelig situasjon, og dermed gi denne bedriften livsgrunnlag. Et annet eksempel er at man kan knytte til seg aktører som innehar en spesiell kompetanse som gir legitimitet, dette kan dreie seg om miljø, u-hjelp, samfunnsansvar osv. Dette kan være bedrifter som har legitimitet grunnet engasjement i diverse prosjekter. Denne legitimiteten kan i neste fase overføres til nettverket og/eller at man får kompetanse/ressurser til å gjennomføre liknende engasjement.

#### 6. Forbedringspotensial

Dette motivet er drevet av et ønske om å forbedre eller slippe til en fremtidig samarbeidspartner. (Von Krogh og Roos, 1993). Dette kan dreie seg om økonomi, personalproblemer, kultur, produktutvikling osv. Man ser altså en mulighet til å hjelpe en mulig partner på en rekke områder og på den måten begrense en mulig fremtidig konkurrent. Forbedringspotensialet hos mange virksomheter kan være så stor at man ser enorme fordeler ved å knytte disse aktørene til seg. Eksempel på slike forhold kan være ulike bedrifter som velger å lisensiere varer fra utenlandske aktører, både for at dette er varer som selger godt, men også for å forhindre at denne aktøren tar store markedsandeler på egen hånd.

Kategoriene som her er konstruert vil bli brukt for å plassere de ulike casene til ulike motiver og i neste omgang hvilke teorier som er dominerende i det gjeldende caset.

En av underproblemstillingene som ble konstruert tidligere i oppgaven spør om det er mulig å si om det er noen motiver som er mer gunstige når en samarbeidsløsning er valgt? Dette spørsmålet vil jeg se litt nærmere på nå og sette dette opp i en figur som vist under:

**Figur 6: Motiver og deres innvirkning på samarbeidet**

	Mindre gunstig	Gunstig
Verdiskapning		✘
Kompetanse og ressurstilgang		✘
Offentlige reguleringer og beskyttelse		✘
Vekst og behov		✘
Legitimering		✘
Forbedringspotensial		✘

Figuren over prøver å illustrere hvilke motiver som kan være mer gunstige enn andre motiver når en samarbeidsstrategi vurderes. Som figuren over skisserer er alle motiver i utgangspunktet gunstige for en samarbeidsløsning, dette skyldes at jeg vil bruke empirien jeg samler inn til å avgjøre om det finnes motiver som er mindre gunstige for en samarbeidsløsning. I drøftingskapittelet vil derfor denne modellen tas frem igjen og da vil empirien avgjøre om noen motiver blir vurdert som ugunstige for en samarbeidsløsning.

Noen tanker rundt dette kan allikevel være at noen motiver er mindre gunstige for en samarbeidsløsning enn andre. For det første kan det tenkes at for eksempel noen motiver er styrt av forhold som ligger utenfor bedriften og at man derfor blir «tvunget» inn i et samarbeid eller nettverk. Offentlige reguleringer er et motiv som kommer utenfra og kan tvinge virksomheter og organisasjoner til å samarbeide. For eksempel er det innført en rekke reformer og planer som oppfordrer og i noen tilfeller tvinger offentlige virksomheter til å samarbeide.

Legitimitet er ett annet motiv som kommer fra omgivelsene, spesielt om man tenker på at det er anseelse i omgivelsene man er ute etter. Dette kan føre til at man knytter til seg aktører som ikke tilfører annet enn legitimitet og anseelse i omgivelsene og som dermed muligens ikke skaper et godt samarbeid?

Det kan også tenkes andre elementer som har ført til at virksomheter har måttet samarbeide, for eksempel krav til størrelse, kompetanse osv. Et eksempel kan være veibygging i Norge, i noen av disse prosjektene står ikke bare entreprenøren ansvarlig for bygging av veien, han er også ansvarlig for ettersyn og vedlikehold i lang tid etter veien står ferdig. Dette krever en stor og kompetent aktør og spørsmålet er om størrelse i så måte vanskeliggjør samarbeid?

Men dette betyr ikke at alle samarbeid som har disse motivene er dømt til å mislykkes, det kan tenkes at for eksempel offentlige reguleringer fører til bedre tjenester for brukerne enn det som gjaldt før reguleringene?

Men hva menes egentlig med et godt bedriftssamarbeid? Betyr det at man leverer bedre varer og tjenester, har økt inntjening, får høyere anseelse i samfunnet eller at man får en bedre bedriftskultur? Dette henger sammen og man må se på alle disse momentene for å avgjøre om man kan klassifisere samarbeidet som vellykket. Det er heller ikke sannsynlig at det bare er et motiv som avgjør om man velger å knytte til seg aktører i et samarbeid, det er sannsynlig at det er flere grunner til at man velger denne løsningen. For eksempel kan utgangspunktet for samarbeidet være at man ønsker seg tilgang til nye markeder, dette kan oppfylles ved hjelp av en annen aktør. Denne aktøren kan også inneha noen egenskaper som skaper anseelse i omgivelsene og hele samarbeidet kan dermed få høyere legitimitet. Dette er spørsmål som jeg håper å få besvart ved hjelp av empirien jeg samler inn og i teorigjennomgangen.

Som sagt så inneholder litteraturen et vidt spekter av motiver for å inngå partnerskap med andre aktører. Motivene som er skissert ovenfor er sterkt knyttet til fire teoretiske perspektiv som jeg vil gå nærmere inn på: strategisk nettverksteori, transaksjonskostnadsteori, ressursavhengighetsteori og ressursbasert teori. Jeg vil også gå inn på teorier som kan forklare hvorfor enkelte virksomheter velger å ikke gå inn i partnerskapsløsninger og heller velger å stå alene. Dette betyr ikke at virksomhetene er passive tilskuere, men velger andre måter å oppnå konkurransemessige fortrinn, dette kan dreie seg om fisjoner, oppkjøp osv. Dette vil jeg komme nærmere inn på senere i oppgaven.

## 3.2 Teoretisk begrunnelse for samarbeid

### 3.2.1 Strategisk nettverksteori og transaksjonskostnadsteori

Den videre teori – drøftingen vil ta for seg ulike teoretiske perspektiver som kan belyse de motivene som driver bedrifter til å gå inn i samarbeid med andre aktører.

Strategisk nettverksteori er opptatt av hvordan strategiske nettverk tilfører bedriftene som er en del av nettverket, tilgang til ny informasjon, ressurser, markeder og teknologi. Alle disse virkemidlene fører til at bedriftene kan oppnå sine strategiske målsetninger. (Gulati, Nohria og Zaheer 2000) Bedriftens motiver for å inngå partnerskap med andre aktører blir da å utvikle komparative fortrinn gjennom langsiktige samarbeid og derigjennom å kutte kostnader. Child beskriver også denne teoriretningen og sier at: «*Cooperative strategy is the attempt by organizations to realize their objective through cooperation with other organizations rather than in competition with them*” (Child mfl 2005, s 97).

Samarbeidsaspektet er viktig i denne tankegangen og motivene som ligger bak er at man gjennom samarbeid kan oppnå mål og tilføre virksomheten noe nytt som vil gi en fordel i forhold til konkurrentene.

Child beskriver hvordan han mener at samarbeidstankegangen er styrt av strategiske motiver, samme gjelder valg av parter som skal inngå i samarbeidet, hvordan samarbeidet skal se ut, hvordan forhandlingene skal ta form og hvor mye partene skal forplikte seg.

Et annet motiv som Gulati tar opp i sin artikkel er markedsrett, og hvordan enkelte aktører går inn i partnerskap for å oppnå en bedre stilling i markedet. Dette kan gjøres ved at virksomheter går sammen med sine underleverandører og knytter disse til sin egen bedrift slik at man oppnår en slags kontroll og dermed kontrollerer markedet på en annen måte enn tidligere. Enkelte bedrifter kan også gå sammen med konkurrenter om dette er mulig, og dermed fordele markedsretten mellom to konkurrenter dersom det dreier seg om markedsledende bedrifter. På denne måten kan de oppnå en slags monopolsituasjon og støtte vekk andre aktører som truer deres markedsrett.

De seneste år har strategisk nettverksteori blitt sterkt knyttet til transaksjonskostnadsteorien (Solvang og Thorsvik 2004). Transaksjonskostnadsteorien beskriver marked og hierarki som to ulike måter å organisere økonomiske aktiviteter på (Williamson 1975). Teorien blir senere utvidet når Williamson tar med hybrid som en tredje måte å organisere økonomiske aktiviteter, og det er disse hybridene som er fokuset i denne oppgaven.

I transaksjonskostnadsteorien snakker vi om markedssvikt for å forklare de situasjonene der andre organisasjonsformer blir brukt for å organisere seg bort fra markedet. Så lenge markedets usynlige hånd fungerer tilfredsstillende vil det ikke være behov for andre styringsredskaper, men så fort det frie markedet ikke gir de beste resultatene vil det være behov for mer effektive redskaper som optimaliserer flyten av varer og tjenester. Det som blir omtalt som markedssvikt over vil dreie seg om kostnader som er knyttet til markedet, og Williamson innfører noen begreper som transaksjoner er forbundet med, disse er: Usikkerhet, hyppighet, begrenset rasjonalitet, opportunisme, transaksjonsspesifikke investeringer og egenart. Begrenset rasjonalitet og opportunisme er egenskaper ved mennesket, mens de øvrige er det Williamson kaller «miljøfaktorer».

Begrenset rasjonalitet er en beskrivelse av menneskers begrensede mulighet til å formulere og løse komplekse problemer (Douma, 2002.) Herbert Simon beskrev først dette begrepet og han beskriver det som: «*Bounded rationality refers to human behavior that is «intendedly» rational, but only limitedly so*» (Simon referert i Williamson 1975, s 21.)

Begrenset rasjonalitet vil utgjøre en utfordring i situasjoner som er preget av usikkerhet og kompleksitet (Williamson 1975). Douma bruker kjøp av bensin som eksempel på en situasjon som ikke er preget av en slik usikkerhet og kompleksitet, du kjenner produktet godt, både selger og kjøper har ikke behov for informasjon siden du betaler med en gang. Man trenger heller ikke tegne og underskrive en kontrakt ved slike kjøp. Dette er en situasjon der begrenset rasjonalitet får mindre betydning siden transaksjonen ikke er preget av usikkerhet og kompleksitet. Et annet eksempel som er preget av usikkerhet og kompleksitet, er når en nasjon vil kjøpe et nytt våpensystem, dette er en transaksjon som vil være preget av stor usikkerhet og kompleksitet. Det vil være nødvendig å skrive en kontrakt, og denne vil være preget av høy kompleksitet. Den må inneholde produktbeskrivelse, pris, og andre forhold som er av betydning. Å fange opp alle slike elementer i en slik kontrakt vil være veldig krevende.

Og det er her begrenset rasjonalitet kommer inn, mennesker er ikke i stand til å kjenne til alle aspekter ved en transaksjon som er av en slik usikkerhet og kompleksitet.

Opportunisme blir definert av Williamson som: «*Self – interest seeking with guile.*»

(Williamson 1975, s 26.) Douma sier at opportunisme er å utnytte en situasjon til sin egen fordel. Mennesker vil ifølge Williamson i enkelte situasjoner forfølge egne interesser fremfor bedriftens eller nettverkets beste. Williamson mener ikke at alle mennesker oppfører seg opportunistiske til en hver tid, men at noen vil ha en slik oppførsel og det er vanskelig å skille mellom de som oppfører seg opportunistisk og de som ikke gjør det før en avtale er i boks. I et nettverk kan man håndtere problemer med opportunisme ved et gjensidig avhengighetsforhold mellom partene, og ved at maktforholdene er relativt likt fordelt. Men å sikre seg helt fra opportunisme vil være umulig, men man kan redusere risikoen for opportunistisk atferd.

Egenart er en beskrivelse av produktet eller tjenesten som skal produseres. Produkter eller tjenester med høy egenart er spesialtilpasset de behov kunden har.(Williamson 1981)

Eksempler på slike tjenester kan være rusomsorg eller barnevernstjenester. Slike tjenester må ofte være skreddersydde til hver enkelt bruker, noe som gjør tjenestene veldig komplekse. I et nettverk er det av betydning at produktene/tjenestene har en høy egenart. Produkter/tjenester som ikke har høy egenart blir masseprodusert og vil kunne bli produsert av omtrent hvem som helst i markedet, og et nettverkssamarbeid blir dermed overflødig. For å bruke barneverntjenester som eksempel, her vil det i mange tilfeller være av stor betydning å ha et tett og godt samarbeid med ulike aktører for å sikre at tjenestene er av høyest mulig kvalitet. Barnevernets oppgaver er ofte sammensatte og kreve en rekke tiltak. Disse oppgavene vil vi si er preget av høy egenart, man kan ikke masseprodusere omsorg til barn og unge som er i en vanskelig fase. Det vil for barnevernet være veldig viktig å samarbeide med for eksempel helsevesenet siden disse vil ofte være de første som oppdager omsorgssvikt hos barn.

Med transaksjonsspesifikke investeringer menes investeringer som må gjennomføres for transaksjonen, men som har liten eller ingen verdi i andre sammenhenger. Eksempel på en slik investering kan være et firma som investerer i kunnskap som er knyttet til et helt spesielt formål. Denne investeringen kan ikke overføres eller brukes på andre måter, og vil derfor etter definisjonen over bli omtalt som en transaksjonsspesifikk investering.



Hyppighet beskriver hvor ofte transaksjonen finner sted. Er det snakk om en transaksjon er det sannsynlig at den blir lagt til markedet. Er det snakk om flere transaksjoner er det sannsynlig at man organiserer seg i hierarki.

For å oppsummere så vil transaksjoner som er preget av lav usikkerhet, transaksjoner finner sted relativt ofte og ikke krever spesifikke investeringer er det sannsynlig at transaksjonen blir lagt til markedet. I situasjoner der spesifikke investeringer er nødvendig og usikkerheten dessuten er stor er det sannsynlig at man vil integrere transaksjonen i en bedrift, med andre ord at man velger hierarki som styringsform. Det er transaksjonskostnadene som er avgjørende for om man gjennomfører transaksjonen i markedet eller om man organiserer transaksjonene i et hierarki. Transaksjonskostnader blir definert av Kenneth Arrow som: «*Cost of running the economic system*» (Kenneth Arrow referert i Williamson 1985 s 18). Disse kostnadene skiller seg fra produksjonskostnader og vil ikke ha en direkte link til produksjonen. Transaksjonskostnader er for eksempel kostnader knyttet til å skrive og ivareta en kontrakt, dersom en kontrakt blir så sammensatt og vanskelig å håndtere, kan man velge å gå bort i fra markedet og organisere seg hierarkisk siden kostnaden ved kontrakten blir for høye (Williamson 1975). Williamson bygger sine teorier på Coase sine arbeider i «The nature of the firm» som kom i 1937. I denne artikkelen blir denne problemstillingen drøftet og Coase sier: «*The question always is, will it pay to bring an extra exchange transaction under the organising authority?*» (Coase, 1937 s 404). Med dette menes det om det vil det lønne seg å organisere aktiviteten internt eller bør den overlates til markedet, med hensyn til kostnader forbundet med aktiviteten?

Ved å kombinere variablene frekvens og transaksjonsspesifikke investeringer kan vi sette opp en matrise som viser hvilke type styringsstruktur som passer etter hva slags nivå de to variablene befinner seg på.

**Figur 7: Matching Governance Structures with Commercial Transactions (Kilde: Williamson 1979)**

		Investment Characteristics		
		Nonspecific	Mixed	Idiosyncratic
F r e q u e n c y	Occasional	Market Governance	Trilateral Governance	
	Recurrent		Bilateral Governance	Unified Governance

Modellen over inneholder variablene frekvens og transaksjonsspesifikke investeringer, disse er forklart over. Transaksjoner kan enten skje ofte (recurrent) eller sjeldent (occasional). Investeringer kan ta tre former, nonspecific, mixed eller idiosyncratic. Når transaksjonen enten skjer ofte eller sjeldent, men det er lave transaksjonsspesifikke investeringer, vil marked bli valgt som styringsstruktur. Dette vil som regel være innkjøp av standardprodukter. (Haugland 2004). Ved middels eller høye transaksjonsspesifikke investeringer, det som blir kalt mixed eller idiosyncratic i figuren over, og transaksjonen gjennomføres en eller noen få ganger vil trilateral governance bli valgt. Trilateral governance kan vi også kalle for prosjektorganisering. Det vil ikke lønne seg å gjennomføre transaksjonen internt i en organisasjon eller i en samarbeidsordning siden transaksjonen gjennomføres så få ganger. Ved høye transaksjonsspesifikke investeringer og høy frekvens vil man gjennomføre transaksjonen internt, ved middels innslag av transaksjonsspesifikke investeringer og høy frekvens vil samarbeid bli brukt. Det videre fokuset i oppgaven vil være på de transaksjonene som blir organisert i et samarbeid.

Det som er beskrevet over om transaksjonskostnadsteorien er nettopp det som blir vurdert i strategisk nettverksteori. Utfordringen er å identifisere bedriftens kjernekompetanse og

vurdere hvilke aktiviteter som kan gi bedriften et konkurransemessig fortrinn og minimalisere transaksjonskostnadene. Strategiske nettverk vurderes når det er mer lønnsomt å sette bort aktiviteter som ikke er en del av bedriftens kjernekompetanse. (Solvang og Thorsvik 2004). Det blir vurdert som mer kostnadseffektivt å organisere aktivitetene i et nettverk sammenliknet med den hierarkiske løsningen. Man vurderer strategisk hva som vil være den beste løsningen for virksomheten. For å kunne belyse oppgavens problemstilling med utgangspunkt i strategisk nettverksteori og transaksjonskostnadsteori er det utledet følgende hypotese:

**Hypotese 1:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av at vi reduserer våre kostnader og utvikler komparative konkurransefortrinn gjennom langsiktige samarbeid.

### 3.2.2 Ressursavhengighetsteori

Mens strategisknettverksteori beskriver kostnadsreduksjon og komparative konkurransefortrinn som motiver for å gå inn i nettverk, beskriver ressursavhengighetsteori ressurser som er nødvendige for å realisere organisasjonens mål som motiv. Dette trenger en videre utdypelse. Ressurser i denne sammenhengen omhandler materielle og i mindre grad immaterielle ressurser, dette betyr at man har et fokus på finansielle verdier og fysiske ressurser som maskiner, utstyr og materialer.

Ressursavhengighetsteori beskriver organisasjoners behov for ressurser og hvordan bedriftene er avhengig av eksternt hjelp for å realisere organisasjonens mål. Motivet for partnerskapsvalg i denne teorien er dermed tilgang til og kontroll over ressurser (Aldrich og Pfeffer 1976, Gulati 2007)

Teorien argumenterer for at enhver organisasjon ikke har de nødvendige ressurser innad i organisasjonen som er nødvendige for å oppnå et tilfredsstillende resultat. Organisasjonen er med andre ord avhengige av eksterne ressurser for å overleve. Men denne søken etter

ressurser er ikke utelukkende positiv for organisasjonene. Der det er et bytteforhold mellom to eller flere parter vil det ofte oppstå et avhengighetsforhold som kan være ødeleggende for bedriften. Jo mer man blir avhengig av ressurser fra en annen aktør, og disse ressursene er nødvendige og avgjørende for resultatet i organisasjonen desto større innflytelse og kontrollmulighet vil de eksterne aktørene ha (Solvang og Thorsvik 2004).

Spesielt stor blir avhengighetsforholdet dersom disse ressursene ikke kan hentes fra andre aktører og man blir avhengige av denne ene aktøren. Det som her er skissert er noe flere aktører vil prøve på. Det å oppnå at noen er avhengig av dine ressurser og kompetanse kan vise seg å være livsnødvendig. Det vil være en dragkamp mellom de ulike aktørene over hvor mye innflytelse og kontroll de har over hverandre.

Et slikt avhengighetsforhold kan illustreres ved hjelp av et eksempel. Der vi har en produksjonsbedrift og en leverandør som har inngått en avtale som blant annet innebærer at leverandøren skal levere rå materialer til denne produksjonsbedriften. Denne bedriften er avhengig av disse materialene for å få fremstilt sluttproduktet sitt, og omgivelsene inneholder få substitutter til denne ene leverandøren. Dette gjør at det oppstår et sterkt avhengighetsforhold som er veldig skjevt. Leverandøren har flere samarbeidsparter som trenger materialene, og er dermed ikke avhengig av denne ene bedriften. Dette gir leverandøren mye makt i dette samarbeidet.

Partnerskap eller strategiske allianser er blitt en strategi de senere år for å utvikle gjensidige avtaler som gir tilgang til kritiske ressurser og samtidig redusere usikkerhet ved at man får innflytelse og kontroll over bytterelasjonen (Solvang og Thorsvik 2004).

Christensen M.fl (1990). sier at «the modern firm becomes more and more dependent on the resources of other firms...» Sier videre at disse ressursene ikke kan kjøpes gjennom enkle markedstransaksjoner, men må skaffes gjennom samarbeid. Dette sitatet viser oss tydelig hva disse forfatterne mener er motivet for å inngå partnerskap med andre bedrifter. Fokuset er at moderne bedrifter trenger ressurser utenfra som de ikke kan innhente på egen hånd, men må gå inn i en allianse for å få tilført de ressursene som er nødvendige for å overleve eller for å ta nye markeder. Hypotesen under er en antakelse om at virksomheter begrunner sin samarbeidsstrategi med dette motivet. Hypotese to lyder som følger:

**Hypotese 2:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av en erkjennelse av at vi ikke innehar de ressursene som er nødvendige for å nå organisasjonens mål.

### 3.2.3 Ressursbasert teori

Ressursbasert teori har mange likhetstrekk med ressursavhengighetsteori. Men som det vil komme frem av den videre drøftingen, er det klare forskjeller mellom disse to teoriretningene. Teorien sier at motivene for å gå inn i allianser med andre aktører er at verdiskapningen kan bli større når man ser alliansens verdier samlet (Das og Teng 2000). Videre blir det hevdet at allianser har større sannsynlighet for å dannes når partene er i sårbare strategiske posisjoner, noe som betyr at begge trenger tilførsel av ressurser, eller når de befinner seg i sterke sosiale posisjoner som vil si at de har verdifulle ressurser som de er villige til å dele (Das og Teng 2000). Dette betyr at aktørene må befinne seg i en slags tilstand der de er åpne for ressurser utenfra eller i en slik posisjon at ressursene som de innehar er av en slik karakter at de er attraktive for andre.

Dette blir også tatt opp av Haugland (2004) som sier at nettverk, allianser og samarbeid blir dannet fordi bedriftenes egne ressurser og kompetanse ikke er tilstrekkelig for at bedriften skal videreutvikles. Et praktisk eksempel er bilindustrien, der bilprodusentene har sett behovet for samarbeidspartnere som innehar ressurser og kompetanse til å løse mer komplekse problemer. En bil i dag har deler fra veldig mange ulike produsenter og leverandører, og dette skyldes at man har sett behovet for ressurser og kompetanse som ligger utenfor egen virksomhet.

*«A resource - based view seems particularly appropriate for examining strategic alliances because firms essentially use alliances to gain access to other firms valuable resources» (Das og Teng 2000 s 33).*

Dette sitatet viser oss hva slags betydning disse forfatterne tillegger teorien når det kommer til strategiske allianser. Etter deres syn er hovedmålet til bedrifter å tilegne seg nye ressurser ved hjelp av andre bedrifter, i et tett samarbeid.

I Ressursbasert teori er det et viktig skille mellom materielle og immaterielle ressurser. Der de materielle ressursene ofte vil bli omtalt som penger, men også fysiske ressurser som fabrikker, utstyr og andre materialer. De immaterielle ressursene er ikke håndfaste midler som organisasjonsrykte, teknologi og menneskelige ressurser. De menneskelige ressursene inkluderer organisasjonskultur, kompetansen til de ansatte og deres lojalitet og engasjement. I tillegg er legitimitet og anseelse viktig i denne teorien (Russo og Fouts 1997).

Denne teorien skiller seg fra ressursavhengighetsteorien ved at fokuset er på alliansens samlede verdi, men også ved at man har et fokus på immaterielle ressurser. Det er ikke bare de håndgripelige materielle ressursene som blir ansett som avgjørende for en bedrifts vellykkethet. I ressursbasert teori vil det være naturlig å trekke inn begrepet synergieffekter som ble drøftet tidligere i kapittelet, når jeg snakket om breddefordeler (economies of scope), og som det kommer frem av undersøkelsen til Haugland er det disse breddefordelene som er fremtredende motiver. Denne teorien vil jeg teste gjennom følgende hypotese:

**Hypotese 3:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av en erkjennelse av at samarbeidets samlede ressurser kan øke verdiskapingspotensialet vårt. Ressurser i denne sammenhengen omhandler både materielle og immaterielle.

### 3.2.4 Alternativer til partnerskapsløsninger

Drøftingen over har gått inn på ulike teoretiske perspektiver som kan forklare de ulike motivene som styrer bedrifter i retning av samarbeid. Mange av motivene som ble drøftet når det gjaldt samarbeid er også gyldige når man snakker om oppkjøp og fusjoner (Von Krogh og Roos, 1993). I denne delen vil jeg kort se på alternativer til samarbeid og nettverk, nemlig oppkjøp og fusjoner. Fusjoner og oppkjøp er en metode virksomheter kan vokse på, og oppnå kontroll over tidligere konkurrenter, eller at man vil knytte til seg viktige leverandører og andre aktører som er av betydning for virksomhetens utvikling.

Generelt skiller vi mellom to måter som organisasjoner kan vokse på: for det første kan organisasjoner vokse organisk gjennom interne prosesser og aktiviteter, dette forutsetter at det er økt etterspørsel etter de varene eller tjenestene som organisasjonen produserer. For det andre kan organisasjoner vokse gjennom oppkjøp og fusjoner (Thorsvik 2012). Det er hevet over rimelig tvil at den beste måten å vokse på er organisk siden dette er den «naturlige» utviklingen hos en bedrift som får økt etterspørsel etter sine varer og tjenester, men den raskeste måten å vokse er gjennom oppkjøp og fusjoner, og er derfor benyttet av mange virksomheter som ikke har tid eller lyst til å vente på den «naturlige» utviklingen om denne i det hele tatt kommer (Thorsvik 2012).

Et spørsmål som stiller seg da er hvorfor vil virksomheter vokse på denne måten når man er klar over alle de problemene som ofte melder seg ved oppkjøp og fusjoner? Pfeffer og Sutton har vist disse problemene som oppstår når man vokser fort ved hjelp av oppkjøp og fusjoner. Omtrent 100 studier som undersøkte mer enn 200 000 fusjoner og oppkjøp viser at mer en 70 % av disse mislyktes (Pfeffer og Sutton 2006). Dette er et interessant funn, vi vet at mye av motivasjonen bak det å vokse skyldes at store prosjekter krever store aktører, og man har kanskje innsett at fusjoner og oppkjøp i mange tilfeller er et sjansespill?

Alternativet til å vokse på denne måten og dermed kunne ta på seg store oppgaver er å samarbeide med andre aktører som alternativt kunne blitt kjøpt opp. Dette vil være et motiv som er drevet av ønsket om å vokse men ikke gjennom oppkjøp og fusjoner, men gjennom bånd til organisasjoner og virksomheter som samlet står som en større enhet. Dette vil si at man unngår ulempene man ser med oppkjøp og fusjoner, men allikevel klarer å få noen av de fordelene som store virksomheter innehar, samtidig som man klarer å bevare de egenskapene

som er helt spesielle ved mindre organisasjoner. Det som er drøftet over er sammenfattet i hypotesen under:

**Hypotese 4:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av det å bli større uten å måtte foreta oppkjøp eller fusjoner.



### 3.3 Oppsummering av kapitelet

I denne delen vil jeg oppsummere de hypotesene som er konstruert over. Hypotesene er presentert i tabellen under:

**Tabell 1: Oversikt over studiens hypoteser.**

	Hypotese
<b>H1</b>	<i>Vår samarbeidsstrategi er motivert av at vi reduserer våre kostnader og utvikler komparative konkurransefortrinn.</i>
<b>H2</b>	<i>Vår samarbeidsstrategi er motivert av en erkjennelse av at vi ikke innehar de ressursene som er nødvendige for å nå organisasjonens mål</i>
<b>H3</b>	<i>Vår samarbeidsstrategi er motivert av en erkjennelse av at samarbeidets samlede ressurser kan øke verdiskapingspotensialet vårt. Ressurser i denne sammenhengen omhandler både materielle og immaterielle.</i>
<b>H4</b>	<i>Vår samarbeidsstrategi er motivert av det å bli større uten å måtte foreta oppkjøp eller fusjoner.</i>

I tillegg til hypotesene over er det stilt en rekke andre spørsmål i oppgaven som ønskes belyst ved hjelp av empirien som skal samles inn. Dette begynner med en problemstilling, av denne har det blitt avledet underproblemstillinger og forskningsspørsmål.

En oppsummering av disse kan ses under.

**Tabell 2: oversikt over oppgavens problemstillinger og forskningsspørsmål**

Type spørsmål:	
Hovedproblemstilling	<i>Hvilke motiv er bestemmende for om en organisasjon går inn i et samarbeid med en eller flere andre virksomheter?</i>
1. Underproblemstilling	<i>Finnes det motiv som er mer fremtredende enn andre?</i>
2. Underproblemstilling	<i>Er det mulig å si at enkelte motiver legger et bedre grunnlag for en samarbeidsstrategi enn andre?</i>
1. Forskningsspørsmål	<i>Hvor viktige er samarbeid og nettverk for virksomhetene?</i>

## 4. Metodologiske perspektiver

### 4.1 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere det metodologiske opplegget som er brukt for å belyse oppgavens problemstilling. Ved valg av metode er det hovedsakelig et spørsmål som er viktig å få belyst, nemlig hva slags informasjon er det oppgaven trenger å få tilført for å kunne svare på problemstillingen? De metodene som er valgt innehar noen egenskaper som er avgjørende for å besvare spørsmålene som er stilt i oppgaven.

Fremgangsmåten for det metodologiske opplegget begynte med valg av tema, dette førte igjen til at en problemstilling ble konstruert sammen med flere underproblemstillinger. Slik jeg ser det åpner problemstillingen opp for både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. Videre vil jeg redegjøre for hva slags valg som er gjort med tanke på metode og det metodiske opplegget.

#### 4.1.1 Casestudiet som metode

I denne delen vil jeg redegjøre for ulike perspektiver som er vurdert med tanke på de ulike casene som vil bli empirien i oppgaven. Casene har blitt valgt ut på bakgrunn av noen kriterier, for det første må casene ha erfaring med interorganisatorisk samarbeid, for det andre må casene inneholde respondenter som har kunnskap om bedriftens samarbeidsstrategier. Både private og offentlige virksomheter er interessante undersøkelsesobjekter, samt tjenesteproduserende og vareproduserende virksomheter.

Denne oppgaven vil bruke flere case for å besvare problemstillingen (multiple-case studies). Yin (2009) beskriver case studier som en metode som egner seg til å undersøke fenomen i dybden og til å utforske moderne eller nåværende hendelser.

Andersen (1997) beskriver case-studier som:

*Betegnelsen «case» kommer av det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om et eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få caser som er tilgjengelig for*

*forskeren. Ofte er idealet å gå i dybden på et case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. Undersøkelsesenheter ses som et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut. (Andersen 1997 i Jacobsen 2005 s 90)*

Disse to beskrivelsene av case studier viser at dette er metoden for å gå i dybden og å få frem nyanser, noe som er av stor betydning for denne oppgaven. Denne studien vil ta for seg tre forskjellige case som blir beskrevet under. Casestudiet utelukker verken kvalitative eller kvantitative metoder for datainnsamling, men det mest vanlige er allikevel at de fleste casestudier er kvalitative (Punch 2005).

#### **4.1.2 Casene**

Jeg vil i denne delen presentere de endelige casene som har blitt valgt ut til denne studien. Alle de tre virksomhetene som er inkludert i denne studien driver med tjenesteproduksjon. I denne studien er det to virksomheter fra det private næringslivet og en offentlig etat som vil danne grunnlaget for empirien i oppgaven. Disse casene er valgt ut på bakgrunn av de kriteriene som er skissert over, og mulighetene til å få intervjuer sentrale personer i virksomhetene var av stor betydning. Dette fikk jeg mulighet til i alle tre casene, og det sammen med at alle bruker samarbeid og nettverk i stor utstrekning gjorde at valget falt på disse casene. En kort presentasjon av de ulike casene følger under.

##### **Oxford Research**

Oxford Research er et skandinavisk analyseselskap med ca. 60 medarbeidere hvorav 20 i Norge. De dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger. De kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre kunder ny kunnskap. Spesialfeltet er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning og utdanning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research har kontorer i Kristiansand, Oslo, Stockholm, København og Brussel og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet. Det blir opplyst at Oxford

Research arbeider ofte i samarbeid med eksterne ressurspersoner og/eller underleverandører ved løsning av oppgavene. Respondent i denne casen er daglig leder Harald Furre.<sup>6</sup>

### **Barnevernet Kristiansand**

Barnevernet i Kristiansand er organisert som en etat under Kristiansand kommune. Det kommunale barnevernet har ansvar for å utføre oppgavene etter loven som ikke er lagt til et statlig organ, jf. barnevernloven. § 2-1<sup>7</sup>. Det betyr bl.a. ansvaret for det forebyggende arbeidet, hjelpetiltak i hjemmet, initiativ til plassering av barn utenfor hjemmet, oppfølging av barn plassert utenfor hjemmet, veiledning, tilsyn og godkjenning av fosterhjem til det enkelte barn. Det er barneverntjenesten i kommunen som tar initiativet til plassering av barn utenfor hjemmet. Det er kommunens ansvar å utrede saken og gjennomføre en undersøkelse. Plassering av barn utenfor hjemmet skjer enten ved at kommunen selv treffer vedtak når foreldrene samtykker (frivillige tiltak), eller ved at kommunen fremmer sak for fylkesnemnda (tvangstiltak). Kommunen har ansvar for at deres borgere får de tjenestene de har krav på etter loven. Bistand fra statlige regionale barnevernmyndigheter endrer ikke på dette ansvaret<sup>8</sup>.

Barneverntjenesten i Kristiansand er delt inn i 4 avdelinger: Avdeling for barnevernvakt/mottak og Alarmtelefonen for barn og unge, Barne- og familieavdeling, Ungdomsavdeling, Fosterhjem/Institusjon/Adopsjon (FIA) og Fagutvikling<sup>9</sup>. Respondent for barnevernet er enhetsleder Tone Kylland.

### **Ordkraft**

Ordkraft er et kommunikasjonsbyrå med ansatte både i Kristiansand og Oslo. Ordkraft arbeider for bedrifter, organisasjoner og offentlige virksomheter. Ordkraft brukes både som strategiske rådgivere for toppledelsen i en rekke virksomheter, og som støtte i det daglige arbeidet med kommunikasjon.

Med utgangspunkt på Sørlandet samarbeider Ordkraft i nettverk som tilbyr et bredt spekter av tjenester innen kommunikasjon og ledelse. De har også nære samarbeidspartnere i Oslo. Det må nevnes at Oxford Research som er behandlet over er aksjonærer og deleier i Ordkraft,

---

<sup>6</sup> Kilde: Oxfordresearch.no

<sup>7</sup> <http://www.lovdatab.no/all/tl-19920717-100-002.html#2-1>

<sup>8</sup> <http://www.barnevernet.no/Om-barnevernet1/test2/Kommunen/>

<sup>9</sup> <http://www.kristiansand.kommune.no/Administrasjon/Helse-og-sosialektoren/Barnevern/>

dette kan jo ha noe å si for hvordan de samarbeider, i tillegg er de samlokalisert i Kristiansand. Rune Røiseland er daglig leder og vil bli intervjuet i denne studien.<sup>10</sup>

### 4.1.3 Respondentene

Når det gjelder valg av respondenter er det helt klart av betydning at disse har kunnskaper om hvorfor virksomheten har en samarbeidsstrategi. Dette vil gjøre at en nøye forhåndsanalyse utføres før en går i gang med undersøkelsen av disse virksomhetene for å finne de «riktige» respondentene.

Etterhvert som dette har blitt gjort har det vist seg at disse «riktige» respondentene ofte er de som sitter høyt i hierarkiet i en virksomhet, som for eksempel daglig leder. Dette har ført med seg en del utfordringer, blant annet så har disse personene ofte en fullstappet kalender som har gjort det vanskelig for en masterstudent å få de med på et intervju. For det andre er mange overlesset med forespørslers om undersøkelser, dette har ført til mye prøving og feiling før de endelige casene og respondentene har blitt valgt ut. Flere bedrifter på Sørlandet ble undersøkt, og flere av disse ble kontaktet, men problemet var ofte det samme, de hadde ikke tid.

Min bakgrunn fra Oxford Research gjorde til at jeg kjente daglig leder her, og dette var et case jeg hadde i bakhodet gjennom hele prosessen. Det samme gjelder Ordkraft som er samlokalisert med Oxford Research. Etter flere negative svar fra ulike virksomheter på Sørlandet falt valget på Oxford Research, Ordkraft og Barnverntjenesten i Kristiansand. Barneverntjenesten ble valgt på bakgrunn av en artikkel jeg leste om de utfordringer og problemer barneverntjenesten står ovenfor i Norge. Dette gjorde at jeg tok kontakt med enhetslederen for Barneverntjenesten her i Kristiansand, og et intervju ble avtalt.

Respondentene som ble valgt sitter høyt i hierarkiet i sin respektive virksomhet, og innehar de erfaringer og kompetanser til å svare på de spørsmålene som studien er avhengig av å få besvart.

---

<sup>10</sup> <http://www.ordkraft.no/om-oss/>

#### 4.1.4 Metodologiske valg og fremgangsmåte

Denne oppgaven baserer seg på et intensivt undersøkelsesopplegg. Mens en ekstensiv studie går i bredden og søker å undersøke mange enheter, går en intensiv studie i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet (Jacobsen, 2005:89). Dette betyr at målet med denne oppgaven er å gå i dybden og å få frem så mange nyanser som er mulig i de casene jeg skal undersøke.

Dette gjør at den kvalitative metoden som tillater at jeg kan gå i dybden og at flere nyanser kan belyses er å foretrekke. Et spørreskjema ville ikke kunne fange opp disse nyansene i like stor grad, og undersøkelsen ville heller ikke fått den dybden.

Dessuten tillater den kvalitative fremgangsmåten en helt unik nærhet til respondentene som gjør det mulig å stille oppfølgingsspørsmål og dermed kunne gå dypt inn på ulike spørsmål, denne muligheten ville ikke vært mulig ved hjelp av et spørreskjema. Dette mener jeg er av stor betydning for denne studiens problemstillinger.

Som jeg nevnte tidligere var det vanskelig å få respondentene med på intervju, og i et kvalitativt spørreskjema er det av stor betydning at man ikke får et for stort frafall i respondenter, og siden antallet respondenter måtte vært adskillelig høyere i et kvalitativt opplegg er det ikke utenkelig å tenke seg at frafallet kunne blitt stort, noe som ville vært ødeleggende for undersøkelsen. Alle disse momentene som er drøftet førte til at et kvalitativt opplegg ble foretrukket.

#### 4.1.5 Innhenting av data

I starten ble dokumentanalyser benyttet på ulike dokumenter som la grunnlaget for både problemstillingen og teorijennomgangen. Dokumentanalyse er en metode som benytter seg av sekundærdata, dette er data som allerede er samlet inn og fortolket (Jacobsen 2005). Disse dataene er av meg hovedsakelig benyttet til å få inspirasjon og utvikling av problemstilling og teori. Spesielt artikkelen til Solvang og Thorsvik førte meg til den problemstillingen som nå er formulert. Artikkelen satt meg også på sporet av relevant litteratur og teori som ville bli benyttet i denne studien. Av andre kilder vil jeg nevne Haugland som med sin figur over

samarbeidsmotiver, hjalp meg til å både utforme kategorier, men også få en større oversikt over de ulike motivene for samarbeid.

Datamaterialer fra media har også vært benyttet for å få oversikt over mulige case, og dette har vist meg hvor utbredt samarbeidsstrategier er hos ulike virksomheter. Jeg fant fort ut at det ikke var problemer å finne case som var involvert i samarbeid og nettverk, problemet var å få dem til å delta på intervju. Siden fokuset mitt har vært på virksomheter og bedrifter på Sørlandet er det hovedsakelig lokalaviser som har vært benyttet. Ofte ble det trukket frem ulike virksomheter i media som på en eller annen måte var involvert i nettverk og samarbeid og dette gjorde at jeg hadde mange valg når det kom til case og respondenter. Men det aller viktigste med dette var at jeg fikk navn på personer høyt i hierarkiet i virksomheter som jeg dermed kunne kontakte direkte.

Videre har intervjuer blitt brukt for å innhente primærdata, dette er data som er samlet inn direkte fra mennesker eller grupper av mennesker (Jacobsen 2005). Disse dataene vil bli analysert senere i oppgaven og vil sammen med teorien som er drøftet kunne besvare de spørsmålene som er stilt i oppgaven.

#### 4.1.6 Intervjuene

Det ble utført intervjuer for å belyse problemstillingene og forskningsspørsmålene i dybden. Alle tre intervjuene ble utført i begynnelsen av oktober 2012, transkribert fortløpende og sent tilbake til respondenten for godkjenning. Harald Furre og Rune Røiseland er begge daglige ledere i henholdsvis Oxford Research og Ordkraft. Tone Kylland er enhetsleder i Barneverntjenesten i Kristiansand og intervjuene av disse personene ble utført ved lokasjoner som passet respondenten, og i alle tilfeller innebar dette lokalene til virksomheten som respondenten tilhører. Intervjuene ble utført på tomannshånd med den enkelte respondent uten andre til stede.

Alle intervjuene ble utført personlig og opptak ble gjort under intervjuene. Alle respondentene ble opplyst om oppgavens tema og formål. Det ble også spurt om anonymitet var av betydning ved behandling av disse dataene, noe det ikke var hos noen av respondentene. En intervjuguide ble utarbeidet med 4 hovedspørsmål og en rekke oppfølgingsspørsmål.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Intervjuguide, se vedlegg

Spørsmålene er utformet på en slik måte at det første spørsmålet svarer på hovedproblemstillingen- Hvilke motiv er bestemmende for om en organisasjon går inn i et samarbeid med en eller flere andre virksomheter?

De andre spørsmålene er tilknyttet hypotesene som ble utledet fra de teoretiske perspektivene anvendt i denne oppgaven. Spørsmålene er også utformet slik at det skal være mulig å besvare underproblemstillingene og forskningsspørsmålene. Guiden er utformet slik at respondentene skal få snakke relativt fritt og dermed at formen på intervjuet er samtalepreget mellom intervjuer og respondent. Dette gjør at respondentene får reflektere og snakke fritt rundt spørsmålene. I tillegg har de fått opplyst på forhånd hva studiens tema er, og dermed ikke møter uforberedt opp til intervjuet.



## 4.2 Studiens pålitelighet

### 4.2.1 Validitet, reliabilitet og generalisering

Kvaliteten til kvalitative data kan knyttes til tre begreper: validitet, reliabilitet og generalisering (Gibbs 2007). Disse begrepene vil nå bli diskutert og videre hvordan de ble håndtert i denne studien.

Gibbs (2007) definerer validitet som: «Valid if the explanations are really true or accurate and correctly capture what is actually happening.» (Gibbs 2007 s91). Dette betyr at dataene er valide dersom man måler det som måles skal, og at man klarer å innhente de riktige og nøyaktige forklaringene.

Reliabilitet blir definert som: «Reliable if the results are consistent across repeated investigations in different circumstances with different investigators» (Gibbs 2007 s91). Med dette menes det at dataene som samles inn er til å stole på dersom andre forskere under ulike omstendigheter får de samme resultatene som deg.

Generalisering blir definert som: «Generalizable if they are true for a wide (but specified) range of circumstances beyond those studied in the particular research» (Gibbs 2007 s91). Dette betyr at dataene er sanne for et videre utvalg enn de som inngår i dette forsøket.

Gibbs drøfter triangulering som en tilnærming for å løse problemene knyttet til validitet. Dette betyr at man benytter seg av flere datakilder. Når det gjelder empirien i denne studiene så har det ikke vært mulig å utforme en triangulering. Dette skyldes at i mange av casene er det bare en person som sitter på informasjonen, og denne informasjonen kunne dermed ikke innhentes fra flere kilder. Tidsmessig har det heller ikke vært mulig å etterprøve det som har kommet frem hos respondentene.

Det finnes ulike metoder for triangulering og to av disse har vært mulig og benytte i denne oppgaven. For det første har datatriangulering vært benyttet, noe som betyr at flere datakilder har vært benyttet. For det andre har det blitt utført en teoritriangulering hvilket betyr at flere teoretiske perspektiver er blitt benyttet for å belyse samme problemstilling. Disse metodene

har sørget for at dataene er så valide som det var mulig å få dem i denne studien, men det blir feil å påstå at de er hundre prosent valide, det ville ikke vært mulig, verken i denne studien eller noen andre studier.

Det kan også oppstå validitetsproblemer med tanke på transkribering av intervjuene (Gibbs 2007). Transkribering betyr at man skifter medier, man går fra opptak til skriftlige notater. I denne prosessen vil det ubevisst eller bevisst skje en eller annen form for tolkning, som kan være uheldig for dataene. En måte å sørge for at transkriberingen har skjedd korrekt er å gå tilbake til respondentene med notatene å be de lese igjennom og sjekke at det er korrekt. Dette har blitt gjort i denne studien.

Etter at intervjuene var transkribert ble dokumentene sendt til de ulike respondentene for kontroll, dette ble gjort for å sikre at skifte av medier ikke har forandret på resultatene. Dette blir også gjort for å gi respondenten en sjanse til å trekke eller legge til opplysninger dersom han/hun mener at det er noe som ikke er kommet frem eller at man angrer på noe som ble sagt. Denne kontrollen gir en sikkerhet på at man har vært nøyaktig i transkriberingen, og at notatene er så valide som mulig.

To av respondentene i denne studien hadde ikke behov for å forandre noe, og godkjente transkriberingen slik den ble gjort. Den siste respondenten var ikke helt fornøyd med en passasje i teksten, og ville ha denne fjernet. Dette ble gjort uten forbehold, og det hadde ingen praktisk betydning for studien siden denne passasjen lå utenfor oppgavens tema og problemstillinger. Denne respondenten ble også veldig overrasket over hvordan den muntlige fremstillingen så ut når den var nedskrevet, og fikk forklart at dette var en direkte transkribering fra opptak til papir. Måten man formulerer og resonerer muntlig kan ofte se annerledes ut når det blir nedskrevet selv om det er en ordrett fremstilling fra det muntlige opptaket.

Når det gjelder selve analysen er det brukt direkte sitater for å demonstrere klart at det er forankret i dataene som er samlet inn. Disse sitatene vil da fungere som bevis for leseren. Dette vil bringe leseren nærmere dataene og at man kan se linkene mellom empiri og teori på en bedre måte. Dette vil styrke validiteten til analysen (Gibbs 2007). I tillegg er det utarbeidet «koder» som studenten har brukt gjennom analysen for å få en konsekvent analyse, dette vil

jeg komme tilbake til nedenfor i avsnittet kalt «fremgangsmåte analyse». Dette har også styrket validiteten til studien.

Når det gjelder reliabiliteten til studien så lar dette seg vanskelig påvise siden det vanskelig lar seg å gjennomføre en liknende studie i løpet av relativt kort tid. Gibbs nevner allikevel noen tiltak som kan hjelpe på reliabiliteten til studien. For det første er transkriberingen dobbeltsjekket både av studenten selv, men også av en uavhengig person. Dette er for å unngå enkle feil i transkriberingen. Det er lett å miste viktig informasjon fra bånd til notater når man transkriberer eller at man tillegger opplysninger som faktisk ikke er der. Derfor har det vært nødvendig å dobbeltsjekke transkriberingen både av meg selv, men også av en uavhengig person som ikke var tilstede under intervjuet. Som allerede nevnt ble også transkriberingen sjekket av intervjuobjektet.

Generalisering utover de casene som er studert i denne studien er begrenset. Gibbs (2007) sier man skal være forsiktig med å generalisere utover de casene og respondentene som inngår i ditt prosjekt. I en kvantitativ undersøkelse med et bredt og godt utvalg kan man generalisere til populasjonen. Men i kvalitative undersøkelse med få enheter som ikke er tilfeldig valgt er det uvanlig å snakke om generalisering. Resultatene som denne studien produserer vil ikke kunne være gjeldene for andre enn de som er utforsket, dette vil si at resultatene ikke er generaliserbare utover denne studien. Casene i denne studien er unike på sin måte med sin egen historikk, organisering, eierforhold, kultur, sammensetting osv. Dette er momenter som gjør generalisering vanskelig. Jeg går dermed ikke videre med dette, men konkluderer med at jeg ikke kan generalisere utover de casene som er undersøkt i denne studien.

#### **4.2.2 Subjektivitet og objektivitet**

I studier av denne typen er det viktig å være klar over utfordringer som kan oppstå med tanke på subjektivitet. Det er en tynn linje man balanser på mellom disse begrepene, og om man ikke er bevisst på det gjennom hele studien er det lett å trå feil. I følge Hellevik (2006) er det en balansegang mellom disse to begrepene og med dette mener han at balansen mellom forskerens fortolkning og hvordan respondenten faktisk forstår situasjonen må være balansert. Det kan være enkelt i en slik analyse å tillegge respondentene meninger som de ikke innehar. Man kan også komme i den situasjonen at man underkommuniserer noe for å tilpasse innholdet til eksempelvis problemstillinger, hypoteser osv.

Hellevik (2006) problematiserer også det som gjelder forholdet mellom en beskrivende og en fortolkende fremstilling av datamaterialet. På den ene siden vil man i kvalitative undersøkelser, på best mulig måte legge frem respondentenes fulle og hele virkelighetsforståelse (Hellevik 2006). På den andre siden vil en slik gjenfortelling gi liten nytte og ny forståelse av fenomenet som undersøkes. Som Hellevik (2006) sier så må man koble materialet til faglige begreper og teorier for å oppnå forskning.

I analysen av datamaterialet som inngår i denne oppgaven vil materialet først bli lagt frem i en analyse før jeg går over på en drøfting av materialet, og dette vil føre til en konklusjon og svar på de spørsmål som er stilt i oppgaven. Analysen vil både inneholde en deskriptiv fremstilling av datamaterialet som det foreligger, men også innblandet en fortolkning opp mot de teorier og hypoteser som er fremlagt i oppgaven.

Et annet moment som må tas med når det gjelder objektivitet og subjektivitet er casene som er tatt med i denne studien. Helt konkret gjelder det Oxford Research som er et case i denne studien. I denne virksomheten har jeg vært ansatt mens denne oppgaven ble til. Dette gir en nærhet til caset som kan vanskeliggjøre balansen mellom objektivitet og subjektivitet. Dette har forfatteren vært klar over gjennom hele prosessen, og valg av dette caset ble grundig vurdert med tanke på denne problemstillingen. Forfatteren konkluderte til slutt at caset allikevel kunne benyttes både med tanke på at det er ingen interesse fra hverken forfatteren eller virksomheten når det kommer til å manipulere datamaterialet. Det var heller ikke noe initiativ fra virksomheten at den skulle benyttes som case i denne studien, initiativet kommer fullt og helt fra forfatteren.

Det kan uansett ikke helt utelukkes at man styres av subjektivitet, dog at dette dreier seg om subjektivitet som ligger i underbevisstheten. Dette lar seg vanskelig styre da alle har sine verdier, normer, meninger, relasjoner og holdninger som kan påvirke en analyse.

Gibbs bruker begrepet «reflexivity» for å beskrive denne problemstillingen. Gibbs (2007) beskriver reflexivity som: «*put simply, reflexivity is the recognition that the product of research inevitably reflects some of the background, milieu and predilections of the researcher*» Dette sitatet viser tydelig at all forskning er «farget» av egenskaper ved forskeren. Selv med en erkjennelse av at ingen forskere er hundre prosent objektive i sine analyser er det viktigste at man er klar over disse utfordringene og er reflektert og åpen om

disse utfordringene gjennom hele prosessen (Gibbs 2007). Dette har blitt gjort i denne studien og hele prosessen har vært preget av en balanse mellom subjektivitet og objektivitet.

### 4.2.3 Fremgangsmåte analyse

Analysen av det empiriske materialet tar utgangspunkt i de transkriberte intervjuene. For å gjøre dette på en tilfredsstillende måte har det blitt utviklet en matrise som de ulike casene og respondentene vil bli plassert i (se figur under).

**Figur 8: Respondenter og hypoteser**

	R1	R2	R3	R4
H1				
H2				
H3				
H4				

- H1 = hypotese 1, osv.
- R1= respondent 1,osv.

Formålet med figuren er etter endt analyse å kunne plassere de ulike casene på en eller flere av hypotesene. Dette vil gjøres for å vise hvilke motiver som dominerer valget av en samarbeidsstrategi, og hvilke motiver som er fremtredende hos de ulike virksomhetene som inngår i denne studien. De ulike hypotesene er knyttet til ulike teoriretninger og det vil da bli drøftet om det er en retning som er dominerende hos casene i studien. Dette gir en oversiktighet som gjør det mulig å besvare problemstillingen.

For å få en konsekvent analyse har det blitt abstrahert nøkkelord fra de ulike teoriretningene, dette er gjort for å få en så valid og konsekvent analyse som mulig. Disse nøkkelordene vil fungere som retningsvisere for hvor de ulike casene kan plasseres. Gibbs beskriver bruk av slike koder, og sier at bruk av koder blir brukt til å kunne utvikle en overordnet

systematisering av lignende eller like ideer eller begrunnelser hos respondentene, dette vil si at man utvikler koder eller nøkkelord for å kunne kategorisere svarene til respondentene, slik at man får en konsekvent analyse av det empiriske materialet opp mot teoriene som er benyttet.

Videre i oppgaven blir det empiriske materialet analysert ved hjelp av nøkkelordene/kodene som er konstruert. Kodene er holdt konstant under hele analysen slik at det har blitt en konsekvent undersøkelse av det empiriske materialet.

## 5. Analyse av det empiriske materialet

I dette kapittelet vil det empiriske materialet bli lagt frem, og problemstillingene belyst ved hjelp av den kvalitative analysen.

I starten av denne studien ble en problemstilling utformet og av denne ble 2 underproblemstillinger avledet, og disse lyder som følger:

- *Hvilke motiv er bestemmende for om en organisasjon går inn i et samarbeid med en eller flere andre virksomheter?*
- *Finnes det motiv som er mer fremtredende enn andre?*
- *Er det mulig å si at enkelte motiver legger et bedre grunnlag for en samarbeidsstrategi enn andre?*

Analysen vil begynne med en deskriptiv gjengivelse av datamaterialet innblandet mine fortolkninger opp mot teoriene og hypotesene som er benyttet, dette vil ta utgangspunkt i problemstillingene og forskningsspørsmålene som er stilt i oppgaven. Forskningsspørsmålet lyder som følger:

- *Hvor viktige er samarbeid og nettverk for virksomhetene?*

Drøftingskapittelet vil bygge videre på det som kommer frem i analysedelen og en endelig konklusjon på problemstillingene vil bli presentert.

## 5.1 Fremlegging av empirisk materialet: Ulike samarbeid og nettverk

I denne første delen av empirifremleggelsen vil jeg begynne med en gjennomgang av ulike samarbeider og nettverk som casene har opplyst de er aktive i eller har vært involvert i. Dette vil vise hva slags utbredelse slike samarbeider har og hvor viktige disse er for virksomhetene som inngår i denne studien.

Virksomhetene som er valgt som case i denne studien er valgt etter en nøye vurdering av ulike alternativer der det eneste kravet var at de samarbeidet med andre virksomheter. Og ettersom ingen virksomheter eller bedrifter befinner seg i et vakuum i 2012 var det ikke vanskelig å finne case til denne studien på bakgrunn av dette kriteriet, men det var andre faktorer som begrenset tilgangen til case, dette er nevnt tidligere.

Alle casene i denne studien opplyser at de er del av flere samarbeid og nettverk, noen er mer formaliserte en andre og mer eller mindre komplekse. Denne oppgaven begynte innledningsvis med å illustrere hvordan nettverkslignende løsninger har økt betydelig i omfang. Denne delen prøver å kartlegge dette omfanget hos de tre casene i denne studien. Vil aller først begynne med en gjennomgang av relasjonene til Barneverntjenesten i Kristiansand.

Barnevernet i Kristiansand er involvert i flere nettverk og samarbeid og nevner spesielt et nettverk:

*«Det viktigste nettverket på barnevernsfeltet er det vil kaller ASSS nettverket, det er de ti største kommunene i landet, som har et nettverk som KS arrangerer på barnevern. Da sammenligner vi KOSTRA tall, SSBs statistikk, det er både et fag, utvikling og organisatorisk nettverk. Der treffes vi to ganger i året pluss at vi har mye utveksling ellers også på flere felter. Det er kanskje det aller viktigste nettverket»*

I tillegg til dette nettverket nevnes det et nettverk i knutepunktet der barneverntjenesten i Kristiansand samt barnverntjenestene i kommunene rundt Kristiansand er involvert. Her samarbeider de ulike barneverntjenestene om alt fra erfaringsutveksling til enkelte samkjøringer på en del områder. I tillegg diskuteres det fremgangsmåter og tilnærminger til vanskelige spørsmål og beslutninger.



Det nevnes også tverrfaglige nettverk internt i helse og sosialsektoren som er et strategimøte som de kaller det, der ulike saker blir drøftet. Praksis Sør er et samarbeid som barneverntjenesten er med i og her er formålet økt fokus på forskning og utvikling i praksisfeltet.

Nedover i systemet som respondenten fra barneverntjenesten kaller det nevnes det også ulike samarbeid:

*«(...) vi har jo blant annet et torsdagsmøte som er et samarbeidsmøte med politiet, en gang i uken som en går igjennom alle saker, til alle under 18 år som har gjort et eller annet kriminelt»*

*«I forhold til skolene har vi et tverretattlig team på både skole og barnehage, tverretattlig team består av skole, barnehage, barnevern, helsestasjon ved skolehelsetjenesten, PPT er med der (...)»*

*«Så er det et nettverk som heter «ta opp uroen» som er et samarbeidsprosjekt mellom skole, barnehage, helsestasjon og barnevern»*

Det er disse samarbeidene og nettverkene som blir av respondenten karakterisert som de som er nedover i systemet. Som vi kan se så omfatter de alt fra politi til barnehage. Fremleggningen over viser oss at barneverntjenesten i Kristiansand involvert i flere ulike samarbeider og nettverk med ulike virksomheter og aktører på ulike nivåer.

De samarbeidene og nettverkene som barneverntjenesten opplyser om, er utelukkende relasjoner med andre offentlige organer og etater, dette må sies å være litt overraskende siden man godt kunne tenke seg at de hadde hatt interesse og nytte av å samarbeide med også private virksomheter og frivillige organisasjoner. Der er nok sammensatte grunner til at de hovedsakelig samarbeider med andre offentlige virksomheter. For det første er barnevernssaker sensitive og beskyttet av taushetsplikt, dette vil innebære at i konkrete saker som involverer et konkret barn og dennes familie vil det ikke være hensiktsmessig eller lovlig for den saks skyld å blande inn for mange aktører. Man vil gjøre et rasjonelt valg over hvem det er nødvendig å blande inn fra sak til sak for å løse den på best mulig måte. Om dette da gjelder offentlige skoler, politi eller private aktører som privat skoler eller Redd Barna vil

være noe som vurderes fra sak til sak. Det er klart at Barneverntjenesten i denne sammenhengen har opplyst om de viktigste samarbeidene for dem, når dette da er utelukkende offentlige aktører betyr ikke dette at man ikke ser behovet og faktisk samarbeider med private aktører og frivillige organisasjoner.

For å gå litt mer konkret inn i hvert samarbeid ser vi at Barneverntjenesten har et nettverk (ASSS nettverket) der fokuset ikke er på konkrete saker i barnevernet, men på ulike typer data som KOSTRA tall. Slik jeg ser dette er det en måte å sammenligne effektiviteten til etaten opp mot andre barnevernsetater, hvem får behandlet flest saker for minst penger? I den senere tid er det også innen det offentlige blitt satt et fokus på effektivitet og produktivitet, og at man sammenligner aktiviteter opp mot hverandre. Benchmarking har blitt et moteord. Respondenten nevner også videre at nettverket skal ha et fokus på fag, utvikling og mer generelt på det organisatoriske. Nettverket er altså en metode for å tydeliggjøre ressursbruk, men også et forum for forbedringer av etaten som helhet.

Dette nettverket skiller seg fra de andre samarbeidene ved at dette ikke går direkte på de enkelte sakene. Samarbeid med politiet, skoler, barnehager, helsestasjon osv er mer fokusert på å fange opp omsorgssvikt og andre grunner til at barnevernet kan gripe inn, her står saken i sentrum, ikke effektiviteten og produktiviteten til etaten.

Respondenten nevner Praksis Sør som er et samarbeid der formålet er økt fokus på forskning og utvikling. Dette viser at etaten har et langtidsperspektiv for å forbedre tjenestene til etaten. Gjennom dette samarbeidet skal forskning og utvikling skje med utgangspunkt i praksisfeltet. Dette vil si at man tar utgangspunkt i de erfaringer, interesser og problemstillinger som finnes i praksis, dette vil tjene etaten på både kort og langsikt.

Når det gjelder kommunikasjonsbyrået Ordkraft er også disse involvert i ulike samarbeid og nettverk med flere ulike aktører og virksomheter. Med en litt annen innledning starter respondenten fra Ordkraft med å fortelle om ingen forpliktelser til andre aktører de første årene:

*«(...) vi hadde ikke noe formell tilknytning til andre byråer og underleverandører, ingen forpliktelser, de første 3 – 4 årene faktisk (...)»*

Etter denne perioden på 3 – 4 år viser respondenten til flere samarbeider med ulike byråer og underleverandører:

*«(...) Media Partner for eksempel har vi hatt flerårig tett samarbeid med sågar formalisert samarbeid fordi vi har sett verdien av det»*

Det blir videre nevnt i denne sammenhengen at Media Partner er en direkte konkurrent til Ordkraft, men at begge har sett verdien av å samarbeide på tross av at de er konkurrenter. Videre blir det nevnt et designbyrå som en viktig samarbeidspartner:

*«Så har vi, fra tre år tilbake fra nå så inngikk vi et mer formalisert samarbeid med et grafisk digitalt designbyrå som heter Innoventi i Arendal og der har vi nå et formalisert samarbeid som gjør oss til prefererte leverandører når det er behov for det (...))»*

Dette er en virksomhet som ikke er en direkte konkurrent til Ordkraft, men som må sies å befinne seg i samme verdikjede, mange av sluttbrukeren er de samme. Som nevnt tidligere i oppgaven er Oxford Research deleier i Ordkraft sammen med Rune Røiseland samtidig som de er samlokalisert i Kristiansand, dette nevnes av Røiseland:

*«(...) i og med at Oxford er inne og er medeier i Ordkraft så i det så ligger det et preferert ønske om å samarbeide med hverandre når det er mulig, så det er jo mer regulert av eierskap og at det er samlokalisert og et faglig sosialt felleskap her på huset, mer enn at det er en formell avtale om at vi skal bruke hverandre, det har vi ikke inngått»*

I sitatet over kommer det tydelig frem at eierskapstrukturen og lokalisering har spilt en rolle når det gjelder hvem Ordkraft samarbeider med, det vil si at det har tvunget seg frem et samarbeid mellom disse to virksomhetene fordi de er samlokalisert og på grunn av eierskapet. Dette vil jeg komme tilbake til senere.

Videre nevnes det ulike miljø i Oslo som Ordkraft har hatt bånd til, men som ikke lenger eksisterer:

*«(...) det gikk litt på hvem som satt i styret i Ordkraft og de hadde interesse av det, nå er det flere år tilbake og før Oxford sin tid så de relasjonene er ikke lenger»*

Det nevnes også at Ordkraft har vært i samarbeid med flere ulike kommunikasjons- og pr- byråer uten at disse nevnes med navn. Dette har vært ulike samarbeid, der noen har vært kortvarige mens andre har vært lengre og mer formelle samarbeid. Dette viser oss at også Ordkraft har vært og er fortsatt del av flere ulike nettverk og samarbeid.

Ordkraft hadde ingen tilknytning og forpliktelser til andre aktører de 3 -4 første årene, noe som må sies å være litt spesielt, og dette sier jo respondenten selv også. Det kan tenkes flere grunner til at virksomheten ikke hadde noen tilknytning de første årene. I en oppstartsfasen kan det tenkes at virksomheten hadde nok med å orientere seg i markedet og prøve å få innpass i dette markedet. Det å etablere en virksomhet er en tung og til tider veldig krevende prosess og det kan tenkes at Ordkraft ikke hadde muligheter i denne perioden til å forplikte seg til andre aktører. Et av motivene som jeg har drøftet i denne oppgaven er tilgang til nye markeder, og i en slik oppstartsfasen kan en tenke seg at bånd til veletablerte aktører kunne hjelpe denne nye virksomheten inn i disse markedene? Slik respondenten legger det frem er det ingen ting som tyder på at virksomheten har benyttet seg av denne muligheten til å få innpass i oppstartsfasen.

Etter denne oppstartsperioden opplyser respondenten om flere samarbeid med ulike byråer og underleverandører. Dette er aktører som både er direkte konkurrenter med virksomheten, men også aktører som ikke er direkte konkurrenter som befinner seg i samme verdikjede, som har mange av de samme sluttbrukerne. Noen av samarbeidene er mer formaliserte og langvarige mens andre er mer ad-hoc preget og strekker seg over kortere tid, for eksempel over et prosjekt eller en oppgave.

Ordkrafts relasjon til Oxford Research er en relasjon som har bakgrunn i eierskapsstruktur og samlokalisering, og dette er interessante momenter. Respondenten nevner selv at dette er en relasjon som ligger i grenseland med tanke på om den er frivillig eller ikke. Dette var et oppkjøp som virksomheten ikke kunne gjøre noe med og man ble «tvunget» inn i et samarbeid. Om dette samarbeidet er motivert ut i fra rasjonelle motiver eller fordi de føler de må, er interessante spørsmål. Er det slik at eierskapsstrukturen og samlokalisering er

selvstendige motiver for samarbeid? Det passer seg slik på grunn av disse momentene? Dette er spørsmål jeg vil komme tilbake til når jeg behandler de ulike motivene for samarbeid.

Når det gjelder Oxford Research så skiller respondenten her mellom det han kaller «de formelle nettverkene» og «case orienterte nettverk». For å begynne med de formelle nettverkene nevner respondenten samarbeidet mellom Oxford research selskapene i Norden:

*«(...) hvor vi samarbeider ganske tett om alt fra infrastruktur til markedsføring, salg, personalutvikling osv osv. De selskapene i Norden er jo uavhengige aksjeselskaper med en relativt stor frihetsgrad, vi samarbeider på en del felt»*

Han nevner videre et Europeisk nettverk:

*«(...) ENSR nettverket som vi er medlemmer i, hensikten med det er å bli konkurransedyktige på det Europeiske markedet, med EU- kommisjonen særskilt. Å kunne gjøre ulike studier på en god måte»*

Videre går respondenten inn på mer faglige samarbeid som:

*«(...) det Europeiske Evalueringsforeningen, tilsvarende norsk evalueringsforening. Det er mye mer faglig forum som utgir publikasjoner og arrangerer konferanser og disse tingene. En annen motivasjon for nettverksdeltakelse, og mye mindre forpliktende kan du si»*

Når det gjelder de caseorienterte nettverkene som respondenten kalte de er det flere aktører og virksomheter som blir nevnt:

*«(...) å samarbeide med andre miljøer, det gjør vi hyppig, samarbeider med andre konsulentselskaper og vi samarbeider med forskningsmiljøer. Så er det noen miljøer vi kjenner godt som vi samarbeider mange ganger med, som NIBR, Norsk institutt ved by- og regionplanlegging. Og selvfølgelig enkeltpersoner rundt omkring som vi har en etablert relasjon til»*

Andre relasjoner er mer ad-hoc-preget dette vil si at det er det spesifikke oppdraget som avgjør om man går inn i samarbeid, og med hvem. Dette kan da være miljøer eller enkeltpersoner som blir innhentet spesielt for et oppdrag, og som man kanskje bare samarbeider med på dette ene oppdraget, respondenten nevner et eksempel:

*«(...) for øyeblikket holder vi på å skriver tilbud om en sånn sektorstudie av mineralnæringen i Nord- Norge og da forsøker vi gjennom samtaler med relevante folk å finne ut hvem er best i Nord-Norge når det gjelder mineralnæringen også linker vi oss opp å tar de med i teamet vårt(...))»*

Fremleggelsen over viser oss at Oxford Research driver med samarbeid og nettverk på to nivåer, der det første er de faste nettverkene og de andre er mer ad-hoc-preget. De faste nettverkene er mer opptatt av fagutvikling, organisasjonsutvikling og tilgang til det Europeiske markedet. De caseorienterte samarbeidene er ofte kortvarige, strekker seg ofte bare over et case, selv om man også i disse samarbeidene har personer og miljøer som man jobber sammen med flere ganger og over lengre tid. Disse samarbeidene er basert på behov fra case til case, man knytter til seg fagpersoner og miljøer som kan tilføre prosjektet noe.

Samarbeidet mellom Ordkraft og Oxford Research som ble nevnt tidligere, er ikke påpekt av respondenten fra Oxford research. Dette kan tyde på at dette samarbeidet ikke blir ansett som et av de viktigste samarbeidsprosjektene? Dette kan virke litt rart siden det var Oxford Research som gjorde et oppkjøp i Ordkraft. Dette kan tyde på at oppkjøpet ikke var motivert av å knytte til seg en aktør som ville bli en viktig samarbeidspartner.

For å sammenfatte det som er lagt frem over når det gjelder de ulike samarbeidene og nettverkene som de tre casene som inngår i denne studien er omfattet av, viser dette oss at alle tre casene er involvert i flere samarbeid og nettverk og alle har god kjennskap til å samarbeide med ulike aktører og virksomheter. Denne gjennomgangen har illustrert at alle casene er involvert i ulike samarbeid og nettverk og det er klart at omfanget av slike samarbeidsrelasjoner vil ha innvirkning på hvor viktige disse samarbeidene og nettverkene blir ansett hos de ulike virksomhetene. Dette bringer oss videre til dette forskningsspørsmålet.

### 5.1.1 Fremleggelse av empirisk materiale: Hvor viktige er samarbeidene for casene i denne studien?

I fremleggelsen over ble det kartlagt at alle tre virksomhetene er involvert i mange ulike nettverk og samarbeid, dette antyder at slike relasjoner er viktige for virksomhetene, dette spørsmålet vil jeg se videre på nå.

Som det kom frem av drøftelsen tidligere i oppgaven har samarbeid og nettverk mellom virksomheter blitt stadig viktigere for deres suksess og overlevelse, det vil derfor være interessant og se hvordan dette oppleves hos respondentene som inngår i denne studien.

For å begynne med barnevernstjenesten i Kristiansand så opplyser respondenten her at nettverk og samarbeid ikke bare er viktig, men helt nødvendig for å gi de tjenestene som er krevd av dem:

*«Det er jo helt nødvendig og ha nettverk i forhold til hvordan du skal drive barneverntjenesten i kommunene, hvordan du skal drive fagutvikling fremover, hvordan du kan sikre kvaliteten du skal ha(...)»*

Sier videre at:

*«For skal du begynne å famle i blinde og stå med en sak og ikke ane hvor du skal begynne og at du må gjøre deg kjent med folk rundt i systemet, og i hvert fall i en stor kommune så er man kanskje mer avhengig av det enn i mindre kommuner»*

Respondenten kommer altså frem til at samarbeid og nettverk er helt avgjørende for de tjenestene som gis og det er spesielt viktig i en større kommune som Kristiansand der ikke alle kjenner alle:

*“I en mindre kommune der det er tre ansatte i barneverntjenesten og to på helsestasjonen så kjenner alle hverandre, det er enkelt å ta kontakt. I en stor kommune så trenger man systemer og nettverk for å ivareta dette”*

Når det gjelder Ordkraft er også denne virksomheten bevisst på at samarbeid og nettverk er helt nødvendig for å lykkes i et stadig mer konkurranseutsatt marked.

*«(...) for Ordkraft sin del som er et ganske lite miljø så er sånne relasjoner svært viktig vil jeg si»*

Sier videre:

*«Det å finne og klare å finne partnere som man er utfyllende med, det er utviklende og det gir jo styrke så jeg vil jo si det er viktig»*

Ordkraft er involvert i flere nettverk og samarbeid og viktigheten av disse kommer tydelig frem av sitatene over.

Oxford research på sin side oppsummerer spørsmålet på denne måten:

*«De er veldig viktige, vi holder jo på med ting som krever både generell kompetanse, metode kunnskaper, arbeidsprosessmessig også trenger vi også spisskompetanse tematisk, og det er klart vi kan ikke dekke alle tematiske områder selv innen et relativt lite firma.»*

Oxford Research har sett betydningen av samarbeid og nettverk for å lykkes for et relativt lite firma som de definerer seg selv som. Tilgang til kompetanse og markeder er så avgjørende for denne virksomheten, og dette er elementer som de finner hos eksterne aktører.

For å oppsummere denne delen så opplyser alle tre casene at samarbeid og nettverk er helt avgjørende for deres virksomhet. Alle har sett behovet for å samarbeide og å dra nytte av andre aktører. Det er klart når man er involvert i flere relasjoner med ulike aktører så vil dette bli ansett som viktig, casene i studien er involvert i flere nettverk og samarbeid og det ville vært absurd om ikke disse ble ansett som viktige for virksomhetene. Jeg har konkludert med at disse relasjonene er viktige for virksomhetene i denne studien, men dette sier i grunnen veldig lite, det som er av betydning er om casene ville klart seg uten disse relasjonene? Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingsdelen.



## 5.1.2 Fremleggelse av empirisk materiale: Ulike motiver for samarbeid

I denne delen av den empiriske fremleggelsen vil fokuset være på oppgavens hovedproblemstilling. Dette vil si at motiver for å inngå i samarbeid og nettverk fra de tre casene vil bli presentert her. Som i presentasjonen av ulike samarbeid og nettverk vil jeg også i denne delen begynne med barneverntjenesten i Kristiansand, og sitater fra de transkriberte intervjuene vil bli hyppig brukt for å underbygge hva respondentene faktisk vil få frem.

Som vi så tidligere i oppgaven var barneverntjenesten involvert i flere samarbeid og nettverk og motivene for å inngå i disse vil variere noe fra samarbeid til samarbeid, men det finnes en rød tråd som binder alt sammen. Respondenten starter med å si at hovedfokuset ved å inngå i nettverk og samarbeid er å kunne gi best mulige tjenester til brukerne. For å oppnå dette trenger barneverntjenesten å få tilført noen ressurser utenfra:

*«(...)det handler om at de sitter på kompetanse som ikke vi gjør, og vi skal ikke kunne alt dette»*

Sitatet over viser oss at kompetanse som finnes eksternt hos andre aktører er en viktig ressurs som barneverntjeneste i Kristiansand må innhente for å kunne gi tjenester som er av en slik kvalitet at man tilfredsstiller klienter, men også at man oppfyller kravene som er fremstilt fra nasjonalt hold. Respondenten nevner også andre motiver for å inngå i nettverk og samarbeid:

*«(...)i andre tilfeller så ønsker enn å ansvarliggjøre andre deler av hjelpeapparatet, vi behøver ikke å inn i alle saker, og gjøre alle tingene, det er andre deler av hjelpeapparatet som kan gjøre den jobben vel så godt som vi kan»*

*«Ja, vi har ikke økonomi til å bedrive hjelpetiltak på egenhånd, for alle våre penger blir plassert hos barna. Den økonomien vi har tillater ikke at vi bedriver med hjelpetiltak på egenhånd»*

Sitatene over viser at det også er andre motiver som er bestemmende for at man samarbeider med andre aktører. Første sitatet viser et interessant perspektiv, nemlig at man gjennom samarbeid og nettverk prøver å ansvarliggjøre andre deler av forvaltningen. Neste sitat viser nok en ressurs som barneverntjenesten er avhengig av og det er penger.

Når jeg ber respondenten oppsummere de viktigste motivene for å inngå i nettverk og samarbeid er det kompetanse og økonomi som blir nevnt som de viktigste. For å knytte dette opp mot de teoriene som er behandlet tidligere i oppgaven, er det tydelig at det er spesielt to teorier som dominerer i dette caset. Ressursavhengighetsteori og ressursbasert teori er begge teorier der søken etter ressurser er sentrale motiver for samarbeid. Ressursbasert teori har et fokus på samarbeidets samlede ressurser, og dette må sies å være treffende i dette caset. Barneverntjenesten samarbeider med ulike aktører for å kunne ta de beste avgjørelsene på bakgrunn av det samlede ressursgrunnlaget, både med tanke på kompetanse og finansielle verdier. Dette gjør at ressursbasert teori er den mest treffende beskrivelsen på de ulike motivene som respondenten fra barneverntjenesten opplyser om.

Ordkraft AS er som vi har sett tidligere også involvert i flere ulike samarbeid og nettverk. I denne virksomheten er det hovedsakelig et motiv som blir trukket frem, og det er ressursmotivet kompetanse:

*“Kompetanse er viktig, og ha partnere som ikke er gode på det de skal være gode på, da faller veldig mye bort”*

Sier videre at:

*«(...) en kompetent og god partner som man er i nettverket med der vil bety for oss at vi får en bedre leveranse»*

Dette viser at Ordkraft innhenter eksterne aktører for å utnytte en kompetanse som ikke finnes internt, og dermed kunne levere bedre tjenester til kunden. Respondenten nevner videre at slike eksterne «eksperter» er med på å gi samarbeidet anelse utad hos kunder og i markedet forøvrig:

*«(...) legitimitet, ja, det er et godt og supplerende tilleggs motiv»*

Sitatet over viser oss med all tydelighet at det er kompetanse som er hovedmotivet til virksomheten for å inngå i samarbeider og nettverk, men det viser oss også at legitimitet eller anseelse er et viktig tilleggsmotiv. Men som respondenten sier videre:

*«men det er altså ikke et motiv som er nok i seg selv da»*

Legitimitet er altså et motiv som ikke står seg alene i Ordkraft, det er et tilleggsmotiv, en slags bonus man får ved å inngå i samarbeid med kompetente aktører. Også i dette caset må det sies at det er ressursbasert teori som er mest treffende. Dette skyldes teoriens fokus på samlede ressurser, men også fokuset på immaterielle ressurser som ikke er like tydelig i ressursavhengighetsteorien. Legitimitet og kompetanse er immaterielle ressurser og i så måte vil ikke disse motivene dekkes av ressursavhengighetsteorien.

Oxford Research er som de to andre casene i denne studien involvert i flere nettverk og samarbeider med ulike aktører. Respondenten i dette caset skiller mellom de ulike nettverkene og samarbeidene og motivene for å inngå i dem på en mer systematisk måte enn de to andre casene. Det vil derfor også for min del være hensiktsmessig å følge denne systematikken.

Det første nettverket respondenten fra Oxford Research nevner er et europeisk samarbeid, og her blir dette motivet nevnt som det viktigste:

*«Tilgang til markeder er hovedargumentet der ja. Du kan si at det vi får igjennom et sånt nettverk er jo da en europeisk dekning sånn at vi kan hente inn data fra hele Europa på en effektiv måte»*

Når man først har kommet inn i et marked og dette er åpent for aktøren blir det i neste omgang viktig å utnytte seg av den spisskompetansen som lar seg utnytte ved hjelp av nettverket:

*«Vi får tilgang til mye spisskompetanse rundt omkring sånn at vi kan teame opp når ulike forespørsler kommer og ikke minst så får vi et europeisk nettverk som fungerer på en tillitsfull og hurtig måte»*

Dette viser at i første omgang når man gikk inn i dette Europeiske nettverket var motivet å få tilgang til et nytt marked, i neste omgang vil man selvfølgelig opprettholde tilgangen til dette

nettverket, men man vil også utnytte seg av den spisskompetansen som åpnet seg slik at man kan levere tjenester av en god kvalitet.

Når det gjelder det respondenten kaller case til case eller ad-hoc-samarbeidene er disse motivert av å innhente kompetente aktører som kan tilføre kompetanse til arbeidet med den aktuelle oppgaven:

*«Kompetanse er et viktig motiv med tanke på disse samarbeidene»*

Respondenten nevner også et nettverk som er viktig av det han kaller faglige årsaker. Medlemskapet i Europeiske evalueringsforening er viktig for virksomheten for å videreutvikle seg videre. I dette nettverket er motivet å utvikle virksomheten slik at man er oppdatert og til en hver tid sitter med den siste kunnskapen. I dette nettverket er ikke målet å innhente eksterne aktører som tilfører virksomheten kompetanse, men målet er å utvikle seg selv, slik at man blir mer kompetent på et område. Dette betyr at kompetanse også i dette nettverket er motivet til virksomheten.

Respondenten tenker høyt rundt andre motiver som er aktuelle og sier at:

*«(...) både kompetanse og legitimitet er jo litt synonyme begreper i vår bransje tenker jeg. Så har du med deg en supereksperter på et spesielt tema så blir du oppfattet som en legitim tilbyder»*

Dette viser at legitimitet er et motiv som virksomheten er klar over er viktig for deres suksess, og denne suksessen får de gjennom samarbeid med kompetente aktører som samtidig gir de legitimitet og anseelse i markedet. Oxford Research opplyser at kompetanse og legitimitet er viktige motiver, dette gjør at også i dette caset er det ressursbasert teori som gjør seg gjeldene. Dette skyldes at det er snakk om immaterielle ressurser der det samlede ressursgrunnlaget er avgjørende for relasjonen. Respondenten fra Oxford Research opplyser at tilgang til nye markeder er et motiv for samarbeid, spesielt i det Europeiske samarbeidet. Men dette motivet er også styrt av tilgang på kompetanse. Det er kompetanse som er avgjørende for å komme inn i disse nye markedene, og i så måte er også dette motivet styrt av tankegangen i ressursbasert teori.

For å oppsummere det som har blitt lagt frem over av motiver som er bestemmende for at virksomhetene inngår i nettverk og samarbeid med andre aktører, kommer det tydelig frem at innhenting av kompetanse er et viktig motiv hos de tre casene som er undersøkt i denne studien. Men vi har også sett at andre ressurser er viktige og da spesielt det økonomiske hos barnevernstjenesten. Hos ordkraft ble motivet kompetanse dratt frem som det viktigste, men også legitimitet som et tilleggsmotiv. Oxford Research oppga også motivene kompetanse og legitimitet som viktige motiver, men her var tilgang til markeder også et avgjørende motiv spesielt i det Europeiske samarbeidet. Dette gjør at ressursbasert teori gjør seg gjeldene i alle tre casene. Jeg vil gå inn på hver enkelt teori i drøftingskapittelet, og argumentere for om de er gjeldene eller ikke for casene i denne studien.

### 5.1.3 Fremleggelse av empirisk materiale: Hvordan blir motivene vurdert?

I denne delen av datafremleggelsen tar jeg sikte på å legge frem empiri som kan besvare spørsmålet: Er det mulig å si at enkelte motiver legger et bedre grunnlag for en samarbeidsstrategi enn andre?

Det betyr at jeg kan si noe om de motivene som er presentert av respondentene i denne undersøkelsen, og som ble opplyst var gjeldene for dem. Dette betyr at det er flere motiver som er drøftet tidligere i oppgaven som ikke vil bli berørt her.

Respondenten ved Barneverntjenesten i Kristiansand legger fram flere motiver, og på spørsmål om dette konkrete emnet kommer det frem flere interessante svar. For det første er Barneverntjeneste en offentlig etat som må forholde seg til de regler og retningslinjer som kommer både fra statlig og kommunalt hold. Barneverntjenesten er omfattet av flere lovverk som sier at de skal samarbeide. Respondenten nevner et pålegg som kom fra fylkesmannen i 2007 – 2008 som et eksempel. På spørsmål om hva slags betydning disse påtvungne samarbeidene har for om man lykkes eller ikke svarer respondenten:

*«Samarbeid skjer uavhengig om det er lovpålagt eller ikke, for en har et fagfelt som skal ivaretas, vi har barnet i fokus og vi ser at for å få gitt den hjelpen så er vi nødt til å samarbeide. Så det trenger ikke stå i et lovverk at vi må samarbeide»*

Sier videre at:

*“lovverket rundt samarbeid kom allerede i 93 -94 så var det sikkert ikke så opplagt og selvfølgelig den gangen, det var det nok ikke. Men jeg har ikke sett, det er ikke noe som er til hinder for samarbeid det er bare muligheter”*

Sitatene over tyder på at samarbeidstankegangen er så inkorporert i etaten at lovverk og retningslinjer rundt ikke tenkes på i det daglige når man jobber med disse sakene.

Et annet moment som respondenten tar opp som er et motiv som etter hennes mening ikke fører til konstruktive samarbeid og det er rene informasjonsutvekslinger:

*«Ja for ren informasjonsutveksling er helt nytteløst for vår del, det har jo ingen effekt, det må jo ende i et eller annet tiltak»*

Av sitatet over ser vi at respondenten mener samarbeid og nettverk som har preg av å være rene informasjonsutvekslinger er nytteløst. Dette er en selvfølge, informasjon som ikke blir brukt til noe konstruktivt som et tiltak, har ingen verdi i noen virksomhet.

Ordkraft nevner spesielt et motiv som ikke står seg alene hos dem og det er legitimitet:

*«Legitimitet er i hvert fall et godt og supplerende tilleggsmotiv men det er ikke nok i seg selv altså»*

Her blir motivet legitimitet dratt frem som et moment som ikke er nok i seg selv, men som fungerer som et tilleggsmotiv, en slags bonus man får ved å samarbeide med andre aktører.

Respondenten nevner også at samarbeid som kommer fra interne vurderinger, altså ikke dem man blir tvunget inn i har større sjanse for å lykkes:

*«Det er litt sånn at det som kommer utenfra det blir litt mer tilfeldigheter om det på en måte slår til eller ikke, så det er vel erfaringen»*

Respondenten vurderer altså samarbeid som man blir tvunget inn i av ulike årsaker som lovreguleringer, krav til størrelse osv, er vanskeligere å få til å lykkes enn dem som kommer fra interne vurderinger.

Respondenten fra Oxford Research har også klare tanker om dette temaet og det første motivet han trekker frem er legitimitet. Som vi har sett tidligere utaler respondenten at kompetanse og legitimitet fungerer som synonyme begreper i deres bransje. En kompetent samarbeidspartner gir anseelse utad og samarbeidet får en høyere samlet legitimitet enn partene ville fått alene.

På spørsmål om legitimitet er et motiv som kunne stått seg alene og fremmet samarbeidet svarer respondenten:

*«Nei, legitimitet er ikke et selvstendig motiv som står seg alene»*

Dette er det samme som vi så i Ordkraft, legitimitetsmotivet står seg ikke alene i disse bedriftene, men fungerer som et tilleggsmotiv til andre motiver.

På videre spørsmål om temaet nevner respondenten noen strukturelle forhold som ikke har vært positivt for virksomheten:

*«(...) det er klart at oppdragene er så omfattende og krevende at man må tenke nettverk, det er ikke noe nytt. Det som eventuelt er nytt, da tenker jeg på det Europeiske markedet er mye større bruk av rammeavtaler og skal du få en slik rammeavtale må du ha et konsurteam med betydelig størrelse(...)»*

Rammeavtaler blir av respondenten nevnt som et forhold som gjør det vanskelig for en relativt liten aktør å komme inn på markedet og få kontrakter og oppdrag. Størrelse er altså et motiv som i enkelte tilfeller kan være vanskelig å imøtekomme.

For å oppsummere denne delen kommer det frem at legitimitet er et motiv som ikke står seg alene, og som derfor ikke fremmer en samarbeidsstrategi. Rammeavtaler og andre «påtvungne» samarbeid blir også nemt som elementer som i enkelte tilfeller kan vanskeliggjøre et samarbeid.

### 5.1.4 Fremleggelse av empirisk materiale: Samarbeid og nettverk som alternativ til oppkjøp og fusjoner

I denne delen vil jeg presentere data som viser casenes tanker rundt samarbeid og nettverk som alternativ til oppkjøp og fusjoner. Dette var et spørsmål jeg stilte tidligere i oppgaven i form av en hypotese (hypotese fire) og som jeg prøver å få svar på her.

Barneverntjenesten i Kristiansand er en offentlig etat der uttrykk som oppkjøp og fusjoner ikke er velkjente begreper. For det første har ikke barneverntjenesten noen mulighet til å foreta oppkjøp på egenhånd. Men når begrepene blir presentert for respondenten og tilpasset caset kommer det frem noen interessante svar fra respondenten:

*«(...) det var snakk om de andre barneverntjenestene skulle inn under Kristiansand, altså at det skulle slås sammen med Kristiansand som barneverntjeneste, interkommunalt»*

Det var altså snakk om en sammenslåing av barneverntjenestene på Sørlandet, altså en slags fusjon, der flere kommuner og deres barneverntjeneste skulles slås sammen med barneverntjenesten i Kristiansand. Dette kom aldri i stand og isteden så opprettet man knutepunktet som involverer flere kommuner på Sørlandet. Dette samarbeidet kom i stand fordi man innså at barneverntjenestene på Sørlandet må samarbeide:

*«(...) vi har et samarbeid så vi sikrer oss slik at vi ikke er vidt forskjellige på tilnærminger på en del ting, pluss at det er erfaringsutveksling»*

Dette koordineringen kunne skjedd på to måter: den ene at man slo sammen barneverntjenestene på Sørlandet som ble diskutert eller at man valgte å samarbeide i nettverk, og det er denne andre løsningen som ble valgt. Dermed kan man si at fusjon ble valgt bort til fordel for samarbeid, noe som også bekreftes av respondenten.

Ordkraft er en privat bedrift der disse begrepene helt klart er relevante og reelle, respondenten svarer dette på spørsmålet:



*«Det er helt reelt, jeg ser det at å knytte seg til komplementære miljøer er et reelt alternativ til å bygge ut et bredt kompetansehus»*

Respondenten fra Ordkraft viser her helt tydelig at samarbeid og nettverk fungerer som alternativer til oppkjøp og fusjoner. Videre snakker han om grunnen til dette valget og trekker på linjer fra historien om hvordan store kommunikasjonshus har smuldret bort og konkluderer med dette:

*“Så vi har hatt en klar tanke om at vi ønsker ikke å bygge opp ett bredt kompetansehus, vi ønsker heller å være gode på våre kjerneleveranser og heller knytte til oss og være i relasjon til komplimenter kompetanse, også på vårt eget fagområde”*

Ordkraft er bevisst på å ikke havne i denne kategorien som så mange andre kommunikasjonshus har havnet i, og er klar over at de istedenfor å vokse ved hjelp av fusjoner og oppkjøp så vil de heller samarbeide med andre aktører, og dermed oppnå noen av fordelene til et stort kommunikasjonshus.

Oxford Research på sin side har også et klart svar på dette spørsmålet:

*«Ja, det er absolutt et alternativ til oppkjøp og fusjoner»*

Men som respondenten sier videre:

*“En kunne jo sett for seg at skulle en vært konkurransedyktige i Europa så måtte en etablert et selskap i hvert europeiske land eller kjøpt opp noen eller lignende så gjør vi det på en helt annen måte. Det ville ikke vært realistisk for Oxford Research å etablere i alle europeiske land, men som funksjon er det et alternativ”*

Selv om det ikke nødvendigvis er realistisk for Oxford Research å gjennomføre fusjoner og oppkjøp er det helt klart et alternativ til denne tankegangen.

For å oppsummere denne delen er det helt klart at alle casene vurderer nettverk og samarbeid som alternativer til oppkjøp og fusjoner. Selv om det ikke nødvendigvis er en realistisk tilnærming er det som funksjon et alternativ. Jeg vil gå dypere inn på dette i drøftingsdelen.

## 6. Drøfting

Denne delen av oppgaven vil ta for seg de dataene som fremkom i forrige kapitel og knytte dette opp mot studiens problemstillinger og de teoretiske begreper som ble drøftet i kapittel 3. Dette vil bli gjort ved å gå igjennom problemstillingene og forskningsspørsmålene som er formulert tidligere, og knytte denne drøftingen opp mot teoriene som er brukt i denne oppgaven gjennom en dyptgående drøfting.

### 6.1 Hvor viktig blir samarbeid og nettverk oppfattet av casene i denne studien?

«This era is the age of the network». Dette sitatet fra Charles Snow<sup>12</sup> viser med all tydelighet hvilken betydning nettverk og samarbeid har i den moderne økonomien. Drøftingen tidligere i oppgaven har vist at nettverk og samarbeid har en stor betydning for organisasjoner og virksomheter. Dette har også gjennomgangen av disse tre casene vist. Alle tre har opplyst om flere nettverk og samarbeid som de er med i for å løse oppgavene på en best mulig måte.

Som fremleggelsen av datamaterialet har vist, samarbeider casene med flere ulike aktører. Både Oxford Research og Ordkraft samarbeider med direkte konkurrenter, men også ikke-konkurrenter. Barneverntjenesten i Kristiansand opplyser om samarbeid med utelukkende andre offentlige aktører, dette gikk jeg nærmere inn på i empirikapittelet. Jeg vil ikke gå nærmere inn på de ulike samarbeidene siden dette ikke er en selvstendig problemstilling, men det var viktig å tydeliggjøre omfanget av samarbeid og nettverk for å besvare forskningsspørsmålet på en tilfredsstillende måte.

Alle tre respondentene som er involvert i denne studien har oppgitt at nettverk og samarbeid er veldig viktig for deres virke og for at man får gitt de tjenestene som er påkrevd av kunder/klienter og ellers av interessenter i omgivelsene. Det som vil bli drøftet her er hvorfor nettverk og samarbeid blir vurdert som helt avgjørende for virksomhetenes arbeid. Dette vil ta utgangspunkt i intervjuene med respondentene og teorigjennomgangen tidligere i oppgaven.

---

<sup>12</sup> Charles Snow i Achrol 1997

Spørsmålet er altså hvorfor virksomhetene velger en mellomløsning mellom marked og hierarki (se figur 1)? Ser vi på uttalelsene til respondentene ser vi at disse vurderer nettverk og samarbeid som helt nødvendig for å løse oppgaver som man ikke har mulighet til å løse alene.

Barneverntjenesten i Kristiansand produserer tjenester til barn og unge som sliter med ulike, sammensatte problemer. Respondenten fra etaten sier at disse sammensatte problemene krever en koordinert innsats fra flere aktører for å gi disse personene adekvat hjelp. Vi ser altså at det er egenskaper ved de tjenestene som skal produseres som krever et samarbeid mellom flere aktører for å gi den hjelpen som kreves. Dette er ikke standardprodukter som kan produseres i markedet (Haugland 2004) men som krever en koordinert innsats. Dette er også drøftet av Williamson (1979) som viser at produkter og tjenester blir påvirket av variabler som er bestemmende for hva slags styringsstruktur som bør velges (figur 7). Oppgavene som barneverntjenesten har, er av en sånn karakter at de bør løses ved hjelp av samarbeid mellom flere aktører. Dette har Barneverntjenesten i Kristiansand sett behovet for og er veldig bevisste på at de må løse oppgavene på denne måten.

Etaten har også sett behovet for å samarbeide med ulike aktører for å videreutvikle etaten, på flere ulike måter. Det har blitt nevnt at man samarbeider med andre barnevernstjenester der sammenligning av nøkkeltall er viktig. Dette gjør man for å videreutvikle etaten, og sørge for at man er på linje med sammenlignbare aktører.

Drøftingen over har synliggjort at samarbeid og nettverk er helt avgjørende for Barneverntjenesten i Kristiansand. Disse relasjonene er ikke bare viktige for etaten, men de er helt avgjørende for å gi de tjenestene som er pålagt dem. Uten et samarbeid med skolene eller politiet ville man ikke kunne gi den hjelpen som var nødvendig like raskt, og dette ville gått utover disse individene.

Både Ordkraft og Oxford Research opplyser at nettverk og samarbeid er helt avgjørende for deres drift og løsning av oppgaver. Respondenten fra Oxford Research svarer dette på spørsmålet:

*«De er veldig viktige, vi holder jo på med ting som krever både generell kompetanse, metodisk arbeidsprosessmessig også trenger vi også spisskompetanse tematisk»*

Sitatet viser tydelig at det er egenskaper ved tjenestene som produseres i virksomheten som krever en koordinert innsats fra flere aktører som Oxford Research finne eksternt i omgivelsene. Det samme kan sies om Ordkraft også her er det egenskaper ved tjenestene som er avgjørende for at man velger en samarbeidsløsning. Men det har også blitt opplyst om nettverk der formålet er å videreutvikle egen intern kompetanse. Disse ulike samarbeidene og nettverkene blir ansett som så viktige at man ikke klarer seg uten disse. Både for Oxford Research og Ordkraft benytter man seg av ulike aktører fra prosjekt til prosjekt, og det blir opplyst om at uten disse ville man ofte ikke vunnet disse prosjektene. Dette antyder at relasjonene ikke bare er viktige, men helt avgjørende for virksomhetenes overlevelse og suksess.

For å oppsummere denne delen er det ikke tvil at alle tre casene som er inkludert i denne studien er veldig klar over at samarbeid og nettverk er av avgjørende betydning. Samarbeid og nettverk har tidligere i oppgaven blitt beskrevet som løsninger som stadig øker i omfang, og de blir oppfattet som svært viktige for virksomheter og organisasjoner. Min analyse viser at det er nettopp dette casene i denne oppgaven opplever, man har blitt avhengig av samarbeid med andre aktører for å løse oppgavene på en tilfredsstillende måte, men også for å videreutvikle virksomheten. Svaret på forskningsspørsmålet er ikke bare at samarbeid og nettverk er viktige for virksomhetene, de er helt nødvendige for å gi de tjenestene og produktene som kreves av dem.

## 6.2 Motiver for samarbeid

I denne delen vil hovedproblemstillingen som ble formulert tidligere i oppgaven bli drøftet og en endelig konklusjon på spørsmålet vil bli presentert i slutten av dette kapittelet. Det vil også bli tatt stilling til de fire hypotesene som ble formulert og dette vil danne konklusjonen på problemstillingen.

**Figur 8: Respondenter og hypoteser**

	R1	R2	R3
H1			
H2			
H3	X	X	X
H4	X	X	X

R1- Barneverntjenesten i Kristiansand

R2- Ordkraft

R3- Oxford Research

H1 – Hypotese 1

H2 – Hypotese 2

Figuren over illustrerer hvilke hypoteser som er gjeldende for de ulike casene i studien. Som figuren illustrerer har casene fått flere kryss noe som betyr at flere hypoteser er gjeldende, og det er funnet støtte fra flere elementer. Den videre drøftingen vil ta for seg hvert enkelt case og begrunne avkrysningen i figuren og mulige begrunnelser for de motivene som er valgt.

Tidligere i oppgaven ble det også konstruert kategorier som har som mål og fange opp de motivene som dominerte litteraturen om emnet. Kategoriene er som følger:

- Verdiskapning
- Kompetanse og ressurstilgang
- Offentlige reguleringer og beskyttelse
- Vekst

- Legitimering
- Forbedringspotensial

Disse kategoriene sammen med hypotesene vil bli brukt til å knytte casene og deres motiver til teoriene som er drøftet tidligere.

Barneverntjenesten i Kristiansand har flere motiver for å samarbeide med ulike aktører, men de viktigste motivene blir av respondenten oppsummert til å være kompetanse og økonomi. Med økonomi så menes det penger som ressurs som etaten må innhente hos andre aktører. Dette viser at barneverntjenesten i Kristiansand inngår i ulike samarbeidsløsninger for å innhente ressurser og i dette tilfellet ressursene penger og kompetanse.

Om vi ser dette opp mot de kategoriene som er konstruert faller dette innen kategorien kompetanse og ressurstilgang. I denne kategorien er det en erkjennelse at knappe ressurser er et moment virksomheter og organisasjoner må ta hensyn til. Både immaterielle og materielle ressurser inngår i denne kategorien. Kompetanse vil falle inn under immaterielle ressurser mens finansielle verdier vil være en materiell ressurs. Ut i fra disse motivene vil vi si at Barneverntjenesten i Kristiansand samarbeider med andre aktører for å innhente noen ressurser som de selv ikke innehar eller for å tilføre mer av de samme ressursene. Det kan tenkes at man innhenter kompetanse på et felt der man internt ikke innehar disse egenskapene. Et eksempel, når barneverntjenesten samarbeider med ulike skoler vil disse sitte på en kunnskap om barn og unge som er av en slik karakter som barneverntjenesten vil være særdeles interessert i, ettersom skolen ofte er den første instansen sammen med helsevesenet som oppdager omsorgssvikt eller andre avvik hos barn. Dette gjør at man kan gripe inn tidlig hos disse barna og gi dem den hjelpen de har behov for.

Respondenten nevner i tillegg et tredje motiv der samarbeidet er motivert av og ansvarliggjøre andre deler av hjelpeapparatet. Dette er et motiv som handler om samarbeid med andre aktører for å få frem et skille mellom «våre og deres oppgaver». Dette er et motiv som ikke er fanget opp av de 6 kategoriene som er fremstilt i oppgaven noe som i seg selv er veldig interessant. Dette er ikke et avgjørende motiv for virksomheten, men blir nevnt som et tillegg til de andre motivene. Dette er et motiv som kan knyttes til ressurstilgang. Man vil ved hjelp av nettverk og samarbeid tydeliggjøre hvem som har ansvaret for visse typer oppgaver. På denne måten frigjør man ressurser til å håndtere de oppgavene som må tillegges

Barneverntjenesten. Slik får man tilgang til ressurser som ellers ville vært bundet opp til oppgaver som burde vært håndtert av andre aktører.

Når det gjelder det teoretiske grunnlaget når det kommer til disse motivene, vil jeg aller først drøfte dette opp mot Reve og Christensen som er behandlet tidligere. For det første skilte Reve mellom «core skills» og «complementary skills». Ut i fra drøftingen av disse begrepene er det tydelig at Barneverntjenesten i Kristiansand samarbeider med andre aktører for å innhente «complementary skills». Vi ser at etaten ikke innhenter kjerneegenskaper som er definert som egenskaper som befinner seg i den strategiske kjernen til virksomheten, og eksempler på slike egenskaper er som følger: organisasjonsrutiner, organisasjonskultur, egenskaper ved de ansatte osv. Reve sier at disse egenskapene vanskelig lar seg overføre og utnyttes av andre, dette kan være grunnen til at etaten ikke nevner disse egenskapene. Det kan allikevel diskuteres om ikke samarbeid og nettverk brukes for å videreutvikle disse egenskapene. For eksempel kan det tenkes at organisasjonskulturen i en virksomhet vil påvirkes og muligens endres på grunn av ulike aktørers påvirkning på organisasjonen. Dette vil allikevel ikke være en direkte beveggrunn for å inngå i nettverket. Det vil snarere være snakk om en evolusjon som forandrer virksomheten over lengre tid, og ikke et selvstendig motiv for å inngå i samarbeidet. For å oppsummere så har Barneverntjenesten i Kristiansand opplyst at de inngår i samarbeid og nettverk for å innhente kompetanse og finansielle verdier. Dette har jeg vist er egenskaper som etter Reves definisjon må kalles «complementary skills». Sammen med kjerneegenskapene vil disse to sett av egenskaper danne grunnlaget for å oppnå den strategiske målsetningen til virksomheten. Dette gjør Barneverntjenesten ved å kombinere interne ressurser og kompetanse sammen med ekstern kompetanse og finansielle verdier. Man innser at samlet står man sterkere og denne erkjennelsen av at det er synergieffekten som er av betydning fører oss videre til begrepene «economies of scope» og «economies of scale»

Drøftingen av disse begrepene viste at det var først og fremst breddefordeler (economies of scope) som prøves realisert ved hjelp av strategiske allianser (Haugland 1994). Dette viser seg å være tilfelle i dette caset med Barneverntjenesten også. Synergieffekter er et viktig begrep i breddefordeler og som er vist over er det nettopp dette man prøver å utnytte i denne kommunale enheten. Man kombinerer ressurser for å levere best mulige tjenester til klientene.

Drøftelsen over antyder sterkt at det er spesielt to teorier som peker seg ut: ressursavhengighetsteori og ressursbasert teori. Begge disse teoriene erkjenner at



virksomheter og organisasjoner er avhengig av eksterne ressurser for å realisere organisasjonens mål. Den viktigste forskjellen på disse teoriene i denne sammenhengen er ressursbasert teoris fokus på synergieffekter. For å avgjøre hvilken teori som «treffer» best har jeg benyttet meg av nøkkelordene som er konstruert i vedlegg 1.

I ressursbasert teori er det i tillegg til et fokus på materielle ressurser også et fokus på immaterielle ressurser. Kompetanse ble oppgitt av respondenten fra Barneverntjenesten som et viktig motiv for samarbeid, og denne ressursen er en immateriell ressurs noe som gjør at ressursbasert teori bedre passer beskrivelsen som etaten kommer med. Når det gjelder ressursavhengighetsteori og de nøkkelbegrepene som er abstrahert fra denne teorien, er det vanskelig å finne en link mellom denne teorien og den virkeligheten som respondenten fra Barneverntjenesten opplyser om. Begreper som kostnadsbesparelse, konkurransefortrinn og langsiktige samarbeid ser ikke ut til å være det gjeldende for etaten. Unntaket er ansvarliggjøring av andre aktører, dette motivet er en måte å spare ressurser, ressurser som kan brukes på andre oppgaver. Det må derfor sies at denne teorien har elementer som beskriver dette motivet som barneverntjenesten opplyser om.

Når det gjelder strategisk nettverksteori og transaksjonskostnadsteori virker begrepene som er brukt her fjernt fra den virkeligheten som etaten opplyser om. Selv om ressurser også i strategisk nettverksteori er et viktig element er hovedmotivene i denne teorien komparative konkurransefortrinn, markedsmakt og langsiktige samarbeid noe som på ingen måte nevnes av barneverntjenesten. Dette kan skyldes at barneverntjenesten er offentlig, og at dermed disse begrepene ikke er relevante? Dette vil jeg se nærmere på når jeg behandler de to andre casene i denne studien som er private virksomheter.

Oxford Research og Ordkraft har opplyst at kompetanse er det viktigste motivet for samarbeid og nettverk med andre aktører. Men også legitimitet og tilgang til nye markeder blir nevnt som viktige motiver. Også i disse to casene viser det seg at det er «complementary skills» som innhentes, altså ferdigheter som befinner seg hos eksterne aktører. Disse egenskapene sammen med kjerneegenskaper gjør det mulig for virksomheten å oppnå sine strategiske målsetninger.

Når det gjelder skillet mellom breddefordeler og skalafordeler, er det også i disse to casene breddefordeler som prøves realisert. Dette vil si at synergieffekter er viktig. Man får en

merfordel ved at man kombinerer tiltak, ressurser, kunnskap osv. Dette er altså på linje med de funnene vi så i undersøkelsen til Haugland (figur 5).

I både Oxford Research og Ordkraft er det den samlede ressursmengde hos partene i relasjonen som er av betydning. Dette gjør at ressursbasert teori er den teorien som beskriver best den virkeligheten som respondentene fra disse virksomhetene presenterer. Dette i tillegg til ressursbasert teoris fokus på immaterielle ressurser. Når det gjelder strategisk nettverksteori og transaksjonskostnadsteori er det lite fra datafremleggelsen som tyder på at begrepene fra disse teoriene er gjeldende. Som tidligere nevnt er også fokuset i strategisk nettverksteori tilgang til ressurser, men dette er gjennom langsiktige samarbeid for å kutte kostnader. Dette er ikke gjeldende verken for Oxford Research eller Ordkraft.

Markedsmakt blir nevnt som et motiv i strategisk nettverksteori, heller ikke dette motivet er det funnet støtte for i empirien som er presentert. Som vi ser så er disse to private virksomhetene på linje med det vi så i den offentlige etaten tidligere. Begrepene fra strategisk nettverksteori er heller ikke i disse private bedriftene oppgitt som spesielt relevante.

For å oppsummere denne delen er det helt tydelig at det er et motiv som stikker seg frem, og det er kompetanse. Det har blitt argumentert for at det er ressursbasert teori som passer best den beskrivelsen respondentene illustrerer, dette gjelder alle tre casene. Dette betyr ikke at de andre teoriene som er beskrevet ikke har elementer som passer, men basert på uttalelsene til respondentene viser det seg at ressursbasert teori er mest gjeldene. Derfor har hypotese tre i figur 8 blitt avkrysset som gjeldende for alle tre casene.

Videre vil jeg gå videre med hypotese fire som ser på samarbeid og nettverk som alternativ til oppkjøp og fusjoner.

### **6.3 Samarbeid og nettverk som alternativ til oppkjøp og fusjoner**

Hypotese fire i denne studien antyder at samarbeid og nettverk fungerer som et alternativ til oppkjøp og fusjoner. Selv om dette er begreper som i sin rene form må sies å ikke direkte gjelde offentlige virksomheter og etater vil det allikevel som jeg har drøftet tidligere være mulige å se på enkelte elementer av dette. Som datafremleggelsen viser var det snakk om å slå sammen flere barnevernstjenester fra kommuner rundt på Sørlandet. Dette ble ikke gjort,

isteden opprettet man faste samarbeid slik at man allikevel oppnådde de elementene som var påtenkt når man ville slå sammen tjenestene. Om vi behandler denne påtenkte sammenslåingen som en fusjon er det helt tydelig at samarbeid og nettverk som funksjon har erstattet kravet om å slå sammen tjenestene til en enhet.

For å dra en parallell til lignende tilfeller har det i flere år vært snakk om å slå sammen kommuner i Norge for å utnytte seg av stordriftsfordeler og som en løsning på kravet til høy kompetanse for å løse de komplekse oppgavene<sup>13</sup>. I enkelte tilfeller har man også sett at kommuner har blitt slått sammen til én enhet, men i de aller fleste tilfeller har det vært så stor skepsis til dette at man har valgt og ikke slå sammen. Som et svar på dette, og for å løse noen av de problemene som er skissert med mange kommuner har man inngått i interkommunale samarbeid og andre samarbeidsløsninger for å håndtere disse problemene. Om dette er en fullgod erstatning til sammenslåing skal jeg ikke gå videre inn på her, men det er helt klart at disse samarbeidene løser noen av disse komplekse problemene.

Når det gjelder Ordkraft og Oxford Research sier også disse at samarbeid og nettverk fungerer som et alternativ til oppkjøp og fusjoner. Respondenten fra Ordkraft svarer dette på spørsmålet:

*«Det er helt reelt, jeg ser det at å knytte seg til komplementære miljøer er et reelt alternativ til å bygge ut et bredt kompetansehus»*

Man ser altså en fordel ved å forbli et relativt lite miljø, og heller knytte til seg ressurser når det er behov for dette. Dette er en interessant observasjon, man vil nok ofte tenke at jo større virksomhet jo bedre, men her er tilfellet at man vil forbli små og heller fokusere på det Reve (1990) kaller kjerneegenskaper. Det andre settet med egenskaper (complementary skills) innhenter Ordkraft fra eksterne aktører som de samarbeider med.

Når det gjelder Oxford Research uttaler respondenten at selv om oppkjøp og fusjoner ikke nødvendigvis er realistisk så fungerer nettverk og samarbeid som alternativ til dette, i høyeste grad. Begrunnelsen er lik, man vil beholde egenskapene ved en relativt liten virksomhet for så å samarbeide med andre for å innhente andre egenskaper.

---

<sup>13</sup> <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2011-2012/dok8-201112-063/>

Det er helt klart at motivasjonen bak samarbeid og nettverk i mange tilfeller er å fremstå større enn man er. Dette vil man gjøre for å kunne ta på seg større prosjekter eller i andre tilfeller å øke kompetansegrunnlaget for en avgjørelse. Dette gir også større legitimitet ut mot potensielle kunder slik at man på den måten har høyere sannsynlighet for å vinne prosjekter. Dette vil også gjelde for barnverntjenesten, et team bestående av kompetente aktører vil gi høyere legitimitet utad.

Som en oppsummering kan en si at i alle tre casene så fungerer nettverk og samarbeid som et alternativ til oppkjøp og fusjoner. Selv om det ikke i alle tilfeller er realistisk så fungerer det som et alternativ til funksjonen ved oppkjøp og fusjoner. I figur åtte har derfor hypotese fire blitt bekreftet og blitt avkrysset hos alle tre casene.

## 6.4 Hvordan blir motivene vurdert?

I denne delen tar jeg sikte på å besvare spørsmålet: Er det mulig å si at enkelte motiver legger et bedre grunnlag for en samarbeidsstrategi enn andre? Dette vil ta utgangspunkt i de motivene som er presentert av respondentene i denne studien. Modellen under vil illustrere dette.

	Mindre gunstig	Gunstig
Verdiskapning		✗
Kompetanse og ressurstilgang		✗
Offentlige reguleringer og beskyttelse	✗	
Vekst og behov		✗
Legitimering	✗	
Forbedringspotensial		✗

Figuren over illustrerer hvilke motiver som er gunstige for en samarbeidsløsning, og hvilke motiver som er mindre gunstige. Jeg vil gå igjennom hvert case for å begrunne avkrysningen over. For å begynne med Barneverntjenesten i Kristiansand uttaler respondenten at samarbeid og nettverk som har preg av å være rene informasjonsutvekslinger ikke fungerer. Dette vil si at uansett hva den bakenforliggende motivasjonen for samarbeidet er, så vil rene informasjonsutvekslinger ikke fungere for etaten. Dette betyr at ingen av motivene er gunstige dersom ikke samarbeidet eller nettverket fører til et tiltak eller lignende. Dette sier seg selv, alle nettverk og samarbeid må ha et mål, om dette er et tiltak, oppgave, tjeneste eller lignende,

må det føre til noe. I så måte er alle motivene ugunstige dersom ikke relasjonen fører til noe som på forhånd er spesifisert.

Videre går respondenten inn på at mye av det som skjer i etaten er lovpålagt, også samarbeidsrelasjonene. Det er ikke vanskelig å tenke seg at disse «påtvungne» samarbeidene kan ha større sjanse for å mislykkes siden de ikke nødvendigvis har støtte internt. Denne hypotesen støttes ikke av respondenten som sier at relasjonene skjer uavhengig om de er lovpålagt eller ikke. Dette kan tyde på at samarbeidstankegangen er så inkorporert i etaten at man tar det for gitt. Dette støttes av respondenten som sier at det ikke nødvendigvis var så opplagt tidligere når lovpåleggene kom. Denne drøftingen av uttalelsene til Barneverntjenesten gjør det vanskelig å konkludere, det er ingen motiver som nevnes som mindre gunstig for en samarbeidsløsning, alle motivene kan i utgangspunktet være ugunstige dersom ikke samarbeidet fører frem til noe konkret. Mer konkrete svar kom fra respondentene fra Oxford research og Ordkraft.

Begge disse aktørene trekker frem et motiv som ikke står seg alene, og dette er legitimitet. Det blir opplyst fra begge respondentene at dette er et motiv som ikke står seg alene, og som derfor ikke fremmer samarbeidsrelasjoner. Et samarbeid basert kun på legitimitet er vanskelig å tenke seg for disse casene. Dette er ikke vanskelig å skjønne, spesielt med tanke på uttalelsen til respondenten fra Oxford Research som sier at kompetanse og legitimitet er som to synonyme begreper i deres bransje. Kompetanse gir legitimitet. Det kan derfor diskuteres om ikke kompetanse også er et motiv som ikke står seg alene, kompetanse uten legitimitet? Jeg vil ikke gå videre på dette, men bruke uttalelsene til respondentene i Oxford Research og Ordkraft for å konkludere. Legitimitet er et motiv som ikke står seg alene, og er i de tilfellene ikke gunstig for en samarbeidsløsning.

Respondenten fra Oxford Research nevner i tillegg til legitimitet, strukturelle forhold som har gjort det vanskeligere for en relativ liten aktør. Rammeavtaler som innebærer at man knytter seg til et prosjekt over flere år har gjort det vanskeligere for aktøren å vinne oppdrag. Slike strukturelle forandringer i markedet kan komme fra flere aktører, både private og offentlige. Tar vi utgangspunkt at disse reguleringene kommer fra offentlige aktører kan vi bruke Offentlig privat samarbeid (OPS) som eksempel. I OPS er bruk av rammeavtaler utbredt, noe som innebærer at den private aktøren i samarbeidet har ansvaret for prosjektet i flere år etter bygningslutt. Dette er offentlige reguleringer som kan gjøre det vanskelig for en liten aktør å

få oppdrag, slik respondenten fra Oxford Research illustrerer det. Dette gjør at offentlige reguleringer og beskyttelse har blitt avkrysset i rubrikken mindre gunstig i figuren over. Dette betyr at i enkelte tilfeller kan reguleringer og lovpålegg vanskeliggjøre samarbeidsrelasjoner. Barneverntjenesten i Kristiansand uttalte at dette ikke var noe de tenkte over nå, men kunne være et problem tidligere når lovpålegg om samarbeid kom. Slike relasjoner er påtvungne utenfra, og har ikke nødvendigvis den støtten internt som den trenger for å bli et vellykket samarbeid. Respondenten fra Ordkraft nevnte også at samarbeid som blir påtvungne utenfra, som reguleringer og lovpålegg har vanskeligere for å lykkes.

Drøftingen over har vist at det er spesielt to motiver som påpekes, legitimitet og reguleringer. Dette har vist at det er spesielt elementer som påtvinges fra omgivelsene som kan vanskeliggjøre en samarbeidsstrategi.

## 6.5 Implikasjoner

Hva er nytten av denne studien?

Et viktig spørsmål som er verdt å stille seg. Denne studien har pekt på flere ulike samarbeid, og motivene for disse samarbeidene. Casene i denne studien har vist seg å være involvert i flere relasjoner med andre aktører. Hovedmotivet for disse relasjonene har i hovedsak vært søken etter kompetanse og legitimitet. Det som har overaska meg med denne studien er omfanget av ulike relasjoner som virksomhetene er involvert i, og hvor viktige disse er for virksomhetenes virke. Det har også slått meg at søken etter finansielle verdier eller kostnadsreduksjoner ikke har vært fremtredende motiver, noe som også må sies å være overaskende. Denne studien har bidratt med kunnskap om tre tjenesteytende kunnskapsvirksomheter, som alle har mye til felles når man sammenligner beveggrunner for å inngå i disse relasjonene.

Et annet moment som kom frem i studien er at påtvungne samarbeid, enten i form av lovpålegg eller andre reguleringer kan gjøre større skade enn nytte. De beste relasjonene kommer fra interne vurderinger, der alle parter er innforstått med hva det dreier seg om. Her er tidsaspektet viktig, lovpålegg om samarbeid krever tid i den enkelte virksomhet. Det må inkorporeres i den enkelte virksomhet, og godtas før relasjonene blir fruktbare.

## 6.6 Avslutning og konklusjoner

Utgangspunktet for denne oppgaven har vært å studere samarbeidsrelasjoner mellom organisasjoner og virksomheter. Studien er basert på en kvalitativ analyse av tre case, og deres oppfattelse av motivene og viktigheten av slike samarbeidsrelasjoner.

Konklusjoner som kan trekkes av denne studien er at respondentene og deres respektive virksomhet bruker nettverk og samarbeid i stort omfang for å kunne løse oppgaver, levere tjenester og videreutvikle virksomheten i en positiv retning. Det har blitt vist at samarbeidsrelasjoner ikke bare er viktige for virksomhetene, men helt nødvendig for å løse oppgaver og levere tjenester som markedet forventer.

Samarbeidsrelasjoner har vist seg å ha flere forskjellige motivasjoner, men det er allikevel et motiv som stikker seg frem hos alle tre casene, og det er søken etter ressurser, og mer konkret søken etter kompetanse. Dette betyr ikke at samarbeidsrelasjonene utelukket er drevet av søken etter kompetanse, også andre motiver er til stede som jeg har drøftet. Men det er kompetanse som blir nevnt av samtlige case som det fremste og viktigste i de aller fleste relasjoner. Derfor blir konklusjonen på dette spørsmålet at det er flere motiver som er bestemmende for at en virksomhet går inn i relasjoner med andre aktører, men det er allikevel kompetanse motivet som er det mest fremtredende.

Når det gjelder spørsmålet: *Er det mulig å si at enkelte motiver legger et bedre grunnlag for en samarbeidsstrategi enn andre?* Svaret på dette spørsmålet er at i utgangspunktet så kan de fleste motivene være mindre gunstige, det kommer an på situasjonen, og hva samarbeidene resulterer i. Dette er en selvfølge. Respondentene har allikevel nevnt noen konkrete motiver som kan vanskeliggjøre en samarbeidsrelasjon, etter deres erfaring. Legitimitet er et motiv som blir nevnt av to av de tre casene i studien som et motiv som ikke står seg alene. I tillegg har motivet reguleringer blitt drøftet som et mulig hinder for fruktbare samarbeid. På bakgrunn av drøftingen har det blitt konkludert med at motivene legitimitet og offentlige reguleringer i enkelte tilfeller kan vanskeliggjøre en samarbeidsrelasjon.

Når det gjelder det teoretiske perspektivet er det vist at flere teoriretninger må benyttes for å beskrive fenomenet nettverk og samarbeid. Når det gjelder motiver for samarbeid er det også her drøftet at flere teoriretninger må benyttes for å dekke alle momenter som er bestemmende for om en virksomhet deltar i ulike relasjoner. Men som jeg har drøftet er det en teoriretning



som har utmerket seg blant casene i denne studien, og det er ressursbasert teori. Dette betyr ikke at de andre hypotesene og teoriene kan avskrives, også disse inneholder momenter som beskriver den situasjonen respondentene illustrerer. Men konklusjonen er at ressursbasert teori er den teorien som best passer motivene som casene beskriver.

Hypotese fire har beskrevet samarbeid og nettverk som et alternativ til oppkjøp og fusjoner. I alle tre casene har denne hypotesen blitt bekreftet. Man har innsett at man kan oppnå noen fordeler ved en samarbeidsstrategi som ellers kunne blitt oppnådd ved hjelp av fusjoner og oppkjøp. Selv om det ikke nødvendigvis er realistisk med oppkjøp og fusjoner fungerer samarbeid som et alternativ til funksjonen ved oppkjøp og fusjoner.

Jeg vil understreke at funnene i denne studien ikke er generaliserbare, og kan bare si noe om de casene som er undersøkt i denne studien, men funnene kan generere nye hypoteser og problemstillinger som kan undersøkes videre.

Samarbeid og nettverk er et fenomen som vil fortsette å dominere den globale økonomien, og viktigheten av videre forskning på feltet er helt klart til stede. Denne studien har stilt en rekke spørsmål og antagelser som ikke er besvart eller tatt stilling til, dette er spørsmål som kan generere nye undersøkelser, og fungere som inspirasjon til nye hypoteser.

## Litteraturliste

Aldrich Howard E.(1979). «*Organizations and environments*». London: Prentice-Hall

Borgen, Børresen, Hynne, Kjølmoen, Larsen og Vårvik. (2002). «*Ulike teoretiske perspektiv på nettverkssamarbeid*». Sintefrapport

Chandler, Alfred D.(1977). «*The visible hand*». *The managerial Revolution in American Business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Child J., Faulkner D. & Tallman S. (2005). «*Cooperative Strategy, Managing Alliances, Networks, and Joint Venture*». Oxford New York: Oxford university press.

Christensen, Poul R, Eskelinen Heikki, Forsstrøm Bo, Lindmark Leif og Vatne Eirik. (1990) «*Firms in network: Concepts, Spatial impacts and Policy Implications*.» Næringsøkonomisk institutt, Bergen.

Douma, s., & Schreuder, H. (2002). «*Economic Approaches to Organizations*». Financial Times Prentice Hall.

Franck, Lasse J. Huitfeldt, Carl (1991) «*Nettverk: veileder i samarbeid mellom bedrifter*» Universitetsforlaget, Oslo.

Gibbs Graham (2007) «*Analyzing Qualitative Data*» The SAGE Qualitative research kit.

Goldsmith, Stephen & Eggers William D. (2004) «*Governing by network, the new shape of the public sector*». Washington D.C The Brookings Institution.

Grabher, G., & Powell W.(2004). «*Networks volume 1*». Cheltenham, UK., Northampton, MA, USA. An Elgar Reference Collection

Gulati R. (2007). «*Managing Network Resources*». *Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*. Oxford: Oxford University Press.

- Haugland, Sven A. (2004). «*Samarbeid, Allianser og Nettverk*». Universitetsforlaget.
- Hellevik, Ottar. 2006. «*Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*». Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen Dag Ingvar (2005) «*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*» Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Jacobsen Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2005): «*Hvordan organisasjoner fungerer*». Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnstad Tom. (2007). «*Bedriftsnettverk, regional utvikling og aksjonsforskning*». Østlandsforskning.
- Krogh, Georg von og Johan Roos (1993): «*Samarbeidsstrategier allianser og oppkjøp*». Oslo: Universitetsforlaget.
- Milgrom, P., & Roberts J. (1992). “*Economics, Organization & Management*”. New Jersey: Prentice Hall.
- Powell, Walter W. (1990). «*Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization.*» Research In Organizational Behavior, Vol. 12, pages 295-336
- Piore, Michael J. og Sabel, Charles F. (1984) “*The second industrial divide : possibilities for prosperity*”. New York : Basic Books
- Punch, K. F. (2005) «*Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches.*» 2.utgave, Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Sage.
- Solvang, B.K og Thorsvik Jan. (2004). «*Logikken ved partnerskapsvalg i offentlig og privat sektor*». Kommunal økonomi och politik Volym 8.

Strand Torodd (2007) «*Ledelse, Organisasjon og Kultur*» Fagbokforlaget, Bergen.

Thorsvik Jan (2012) «*Perspektiver på størrelse og styringslogikk i organisasjoner*» Nordiske Organisasjonsstudier juni 2012.

Williamson, Oliver E. (1975). «*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*». New York: Free Press

Yin Robert K (2009) «*Case Study Research: Design and Methods*» Los Angeles: Sage

## **Elektroniske artikler:**

Achrol Ravi S (1997) «*Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*». Hentet 26.04.12 fra:  
<http://www.springerlink.com/content/n530325781182651/>

Aldrich Howard E. og Pfeffer Jeffrey. (1976). *Environments of Organizations*. Annual Review of Sociology. Hentet 31.01.12 fra:  
<http://digilib.bc.edu/reserves/ed771/youn/ed77174.pdf>

Audy Jean-François m.fl (2011) «*Hvorfor samarbeide?*» Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet 02.04.12 fra: <http://www.magma.no/hvorfor-samarbeide>

Coase R. H. (1937) «*The nature of the firm*» *Economica*, New series, vol 4, No 16. Hentet 10.05.12 fra:  
<http://www.tfasinternational.org/aibe/academics/morriss2012/thenatureofthefirm.pdf>

Das T. K. og Teng Bing-Sheng.(2000). *A Resource- Based Theory of Strategic Alliances*. Journal of Management, Vol 26, No 1, 31-61. Hentet 22.02.12 fra:

<http://jom.sagepub.com/content/26/1/31.full.pdf+html>

Dyer Jeffrey H., Prashant Kale, Harbir Singh (2001) «*How to make strategic alliances work*» MIT Sloan Management Review Summer 2001. Hentet 15.06.12 fra:

[http://www.isb.edu/ezone/28feb2003/How\\_make.pdf](http://www.isb.edu/ezone/28feb2003/How_make.pdf)

Ghoshal Sumantra and Moran Peter (1996) «*Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory*». Hentet 26.04.12 fra: <http://www.jstor.org/stable/258627>

Gulati Ranjay, Nitin Nohria. Akbar Zaheer.(2000). *Strategic Networks*. Hentet 22.02.12 fra: [http://localgov.fsu.edu/readings\\_papers/Network/Gulati\\_Strategic\\_Networks.pdf](http://localgov.fsu.edu/readings_papers/Network/Gulati_Strategic_Networks.pdf)

Gulati Ranjay.(1998). *Alliances and Networks*. Strategic management Journal, Vol 19, 293-317. Hentet 22.02.12 fra:

[http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/alliances\\_network.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/alliances_network.pdf)

Gulati Ranjay. (1995). «*Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*» The Academy of Management Journal, Vol. 38, No 1, pp 85-112. Hentet 15.03.12 fra: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/256729.pdf>

Kogut Bruce. (1988) «*Joint Ventures Theoretical and Empirical Perspectives*» Strategic Management Journal 9, 319-332. Hentet 27.04.12 fra:

[http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780\\_AdvMIS/paper/part2/24\\_Joint%20ventures%20Theoretical%20and%20empirical%20perspectives.pdf](http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/paper/part2/24_Joint%20ventures%20Theoretical%20and%20empirical%20perspectives.pdf)

Kommunal- og regionaldepartementet. *Kartlegging av partnerskapsutviklingen i fylkene, 2003*. Hentet 23.01.12 fra:

<http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/rap/2004/0004/ddd/pdfv/200978-partnerskap-oppsummering.pdf>

Lambe Jay C. Spekman Robert E. og Hunt Shelby D. (2002). «*Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test*». Journal of the Academy of Marketing Science, 30 (2), 141-158. Hentet 15.03.12 fra:

<http://www.springerlink.com/content/n312205g872101t4/>

Nesheim Torstein (2005). Grenseløse bedrifter? «*Fleksible arbeids- og organisasjonsformer i IKT-sektoren*» Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet 15.03.12 fra:

<http://www.magma.no/grenseloese-bedrifter-fleksible-arbeids-og-organisasjonsformer-i-ikt-sektoren>

Ouchi William G. (1980) «*Markets, Bureaucracies, and Clans*» Administrative Science Quarterly, volume 25, 129 - 141. Hentet 10.05.12 fra: [http://www.sagepub.com/upm-data/41372\\_3.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/41372_3.pdf)

Richardson G. B. (1972). *The Organisation of Industry*. The Economic journal, Vol 82, No. 327: 883-896. Hentet 12.03.12 fra: <http://www.jstor.org/stable/2230256>

Russo, Michael V. og Paul A. Fouts. (1997) «*A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability.*» Academy of Management journal, 40:534-559 Hentet 10.05.12 fra: [http://www.jonentine.com/articles/academy\\_mgmt.htm](http://www.jonentine.com/articles/academy_mgmt.htm)

Russo Michael V. og Fouts Paul A. (1997). «*A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*» The Academy of Management Journal, Vol. 40, No 3, pp 534-559. Hentet 15.03.12 fra:

<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/257052.pdf?acceptTC=true>

Samhandlingsreformen i kortversjon. Hentet 27.08.23 fra:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/kampanjer/samhandling/om-samhandlingsreformen/samhandlingsreformen-i-kortversjon.html?id=650137>

Snow Charles C. Miles Raymond E. Coleman Henry J. JR. (1992) « *Managing 21st Century Network Organizations*». *Organizational Dynamics* 21: 5-20. Hentet 27.04.12 fra:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=69f156ff-8df5-4353-a3ad-af7828f049ef%40sessionmgr114&vid=2&hid=125>

Strandhagen Jan Ola m.fl. (2005). «*Bedrifter i Nettverk*» State of the art rapport, Sintef Teknologiledelse. Hentet 14.03.12 fra:

<http://www.p2005.ntnu.no/bin/vedlegg/Andre%20rapporter/Rapportsota.pdf>

Supphellen Magne., Haugland S.A. og Korneliussen (2002). «*SMBs in search of international strategic alliances: Perceived importance of personal information sources*». *Journal of business Research*, 55, 785 – 795. Hentet 15.03.12 fra:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296301002922>

Van Alstynne M. (1997). *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*. Forthcoming in *Journal of Organizational Computing* Vol 7, No 3 1997. Hentet 14.03.12 fra:

<http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/CCSWP192.html>

Varadarajan Rajan P og Cunningham Margaret H. (1995) « *Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations*». *J Acad Mark sci*; 282-296. Hentet 27.04.12 fra:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=8&sid=c4e0db97-2167-413a-ad7d-01ae0c8e9b52%40sessionmgr14>

Williamson Oliver E. (1979). «*Transaction - Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*». Journal of Law and Economics, 22, 233 – 261. Hentet 15.03.12 fra:  
<http://www.nek.lu.se/NEKAHA/hemsida/Williamson.pdf>

Williamson Oliver E. (1985). «*The Economic Institutions of Capitalism*» New York: The Free Press. Hentet 15.03.12 fra:  
[http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20\(1985\),%20chapter%201.pdf](http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20(1985),%20chapter%201.pdf)

Williamson Oliver E. (1981). »*The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*» American Journal of Sociology. 87, 548 – 577. Hentet 15.03.12 fra:  
[http://sd-5.archive-host.com/membres/up/3262206863616248/Williamson\\_1981.pdf](http://sd-5.archive-host.com/membres/up/3262206863616248/Williamson_1981.pdf)

Williamson Oliver E. (1991). *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. Administrative Science Quarterly, 36: 269-296. Hentet 12.03.12 fra:  
<http://www.jstor.org/stable/2393356>

## **Internett kilder:**

[www.oxfordresearch.no](http://www.oxfordresearch.no)

[www.fvn.no](http://www.fvn.no)

<http://www.lovdatab.no/all/tl-19920717-100-002.html#2-1>

<http://www.barnevernet.no/Om-barnevernet1/test2/Kommunen/>

<http://www.ordkraft.no/om-oss/>

<http://www.nodeproject.no/om-node>

<http://www.staralliance.com/en/>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/kampanjer/samhandling/om-samhandlingsreformen/samhandlingsreformen-i-kortversjon.html?id=650137>

<http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2011-2012/dok8-201112-063/>



## Vedlegg

### Vedlegg 1: Nøkkelbegreper for å analysere empirien.

Figur 8: Respondenter og hypoteser

	R1	R2	R3
H1			
H2			
H3			
H4			

- H1 = hypotese 1, osv.
- R1= respondent 1,osv.

- Målet er å få kunne plassert de ulike casene i figuren over, nøkkelbegrepene under skal hjelpe med dette i analysen, slik at det blir en konsekvent plassering av casene som ikke er basert på synsing

#### **Hypotese 1: Nøkkelbegreper**

- Kostnadsbesparelse
- Komparative Konkurransefortrinn
- Langsiktige Samarbeid
- Markedsmakt

#### **Hypotese 2: Nøkkelbegreper**

- Ressurser
  - Materielle ressurser
  - Finansielle verdier
  - Maskiner, utstyr og materialer
- Avhengighetsforhold
- Redusere usikkerhet ved å få kontroll og innflytelse

#### **Hypotese 1:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av at vi reduserer våre kostnader og utvikler komparative konkurransefortrinn gjennom langsiktig samarbeid.

#### **Hypotese 2:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av en erkjennelse av at vi ikke innehar de ressursene som er nødvendige for å nå organisasjonens mål.

over bytterelasjonen.

### **Hypotese 3: Nøkkelpbegreper**

- Ressurser
  - Økt fokus på immaterielle ressurser
  - Kunnskap
  - Organisasjonskultur
  - Legitimitet og anseelse
- Ressurser vurderes samlet i en helhetlig sammenheng
  - Samarbeidets samlede verdi.

### **Hypotese 4: Nøkkelpbegreper**

- Ønske om å bli større uten oppkjøp eller fusjoner
  - Størrelse er avgjørende
  - Store prosjekter, krever store aktører
  - Samarbeid som alternativ til oppkjøp og fusjoner

### **Hypotese 3:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av en erkjennelse av at samarbeidets samlede ressurser kan øke verdiskapingspotensialet vårt. Ressurser i denne sammenhengen omhandler både materielle og immaterielle.

### **Hypotese 4:**

Vår samarbeidsstrategi er motivert av det å bli større uten å måtte foreta oppkjøp eller fusjoner.

# Intervjuguide

## Intervjuprosessen

- Presentasjon av meg selv
- Presentasjon av min undersøkelse
  - Opplyse om temaet, bakgrunn, formål, informasjon
- Forespørsel om diktafon
  - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
- Intervjuets form
  - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 20 minutter
- Anonymitet
  - Dette må klargjøres

### 1) Bakgrunnsinformasjon om bedriften og respondenten

Oppfølgingsspørsmål

- Kan du utdype?

### 2) Kan du fortelle om de ulike samarbeidene/nettverkene dere er en del av?

Oppfølgingsspørsmål

- Kan du utdype?
- Hvordan vil du karakterisere disse samarbeidene?  
(Få respondenten til å si noe om kompleksiteten, som beskrevet i vedlegg 1)
- Vil du si at disse har fylt den funksjonen de var ment for?
- Hvor viktige er disse samarbeidene for dere?

### 3) Hva er grunnen(ene) til at dere er en del av disse samarbeidene/nettverkene?

Oppfølgingsspørsmål

- Kan du rangerer motivene fra viktigst til minst viktig?<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Dersom flere motiver nevnes, få respondenten til å rangere motivene dersom dette er mulig.

- Vil du si at disse motivene kommer fra interne vurderinger eller kommer de som et resultat av krav fra omgivelsene?
- Dersom dette skyldes omgivelsene, vil du si at samarbeidet har vært produktivt?

**4) Har oppkjøp og fusjoner vært aktuelt i deres bedrift?**

Oppfølgingsspørsmål

- Har samarbeidene fungert som et alternative til oppkjøp og fusjoner?
  - Eventuelt hvorfor er det ene valgt foran det andre?
  - Noen andre tanker rundt dette?
- 
- Er det noe du vil legge til?