



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 (30 stp.)
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for Handelshøyskolen NMBU

Hvordan utvikler New Wave Profile alliansestyringskapabilitet for å håndtere samkonkurransforholdet ved felles merkevarebygging?

How does New Wave Profile develop alliance
management capability to cope with coopetition at
co-branding?

Ann-Helen Ormåsen og Cathrine E. Moe Sjøvold
Master i økonomi og administrasjon

SAMMENDRAG

Temaene for denne masteroppgaven er samkonkurranse ved felles merkevarebygging og alliansestyryngskapabilitet. Samkonkurranse er en type strategisk allianse, og vi har på bakgrunn av Dahl (2014); Bengtsson og Kock (2014); Lindström og Polsa (2015) definert samkonkurranse som: *Et samarbeid mellom to eller flere konkurrerende bedrifter i samme bransje for å oppnå felles mål knyttet mot felles merkevarebygging*. Videre, med bakgrunn i Kale og Singh (2007), har vi definert alliansestyryngskapabilitet som: *Bedriftens evne til å fange opp, lagre og dele erfaringsbasert kunnskap rundt styring av allianser*. Ettersom samkonkurranse er et relativt nytt fenomen det er forsket lite på, og det i tillegg er forsket lite på hvordan alliansestyryngskapabilitet påvirker samkonkurranse ved felles merkevarebygging, ønsket vi å fordype oss i dette. Vi utformet dermed følgende problemstilling:

«Hvordan utvikler New Wave Profile alliansestyryngskapabilitet for å håndtere samkonkurranseforholdet ved felles merkevarebygging?»

For å kunne svare på problemstillingen, har vi benyttet et kvalitativt teoridrevet casestudie. Datainnsamlingen ble utført ved bruk av dybdeintervjuer og telefonintervjuer, der vi under intervjuene fokuserte på informantens erfaringer og oppfatninger i sammenheng med våre tre forskningsspørsmål, slik at vi tilslutt fikk svar på hovedproblemstillingen. Informantene bestod av alle de 24 medlemmene og ledelsen av konseptet New Wave Profile.

Resultatet av vår forskning viser at New Wave Profile er i en situasjon der det virker som de har oppnådd en vellykket samkonkurranse, takket være utvikling av alliansestyryngskapabilitet internt i alliansen gjennom strukturer, prosesser og verktøy. Allikevel ser vi at medlemmene ikke har utviklet elementer av alliansestyryngskapabilitet internt i bedriften. Dermed ser vi en ubalanse mellom utviklingen av alliansestyryngskapabilitet internt i bedriftene og internt i alliansen, noe vi antar vil skape problemer på sikt. Det vil derfor være viktig at New Wave Profile investerer mer internt i bedriftene med tanke på alliansestyryngskapabilitet, og at de skaper et større fokus på informasjons- og kunnskapsdeling. Dette medfører at medlemmene får en bedre forståelse for hva alliansen går ut på ved at de blir mer involvert i samarbeidet, og de får da en tettere tilknytning til alliansen, som mest sannsynlig vil øke sannsynligheten for at alliansen forblir vellykket.

ABSTRACT

The topics of this thesis are co-competition by common branding and alliance management capability. Based on Dahl (2014); Bengtsson and Kock (2014); Lindström and Polsa (2015), co-competition is a type of strategic alliance, which in this thesis is defined as: *A collaboration between two or more competing businesses, in the same industry, to achieve common goals within co-branding.* Based on Kale and Singh (2007), alliance management capability is in this thesis defined as: *Company's ability to capture, store and share experiential knowledge of alliance management.*

As both co-competition and alliance management capability are relatively new concepts, it does not currently exist much scientific research on the subject, thus the objective of this thesis is to provide new results on the matter by answering the following case:

«How does New Wave Profile develop alliance management capability to cope with co-competition at co-branding?»

In order to do so, a qualitative theory driven case study was employed. The collection of data was performed by telephone and in-depth interviews, with the main attention focused on the source's experience seen in light by the three defined case questions. In addition to the New Wave Profile management team, the sources also comprise the twenty-four members.

The results of this research indicate that New Wave Profile is in a successful co-competition, caused by the development of alliance management capability within the alliance in form of structures, processes and tools. However, the members have not developed elements of alliance management capability within each company. This imbalance is identified as a potential risk going forward. Hence, an increased investment in alliance management capability within each company, and strengthening the information and knowledge sharing, is considered a requirement for New Wave Profile to maintain their success in the future. As an effect of this, all members are expected to gain a greater understanding of the alliance by being more involved.

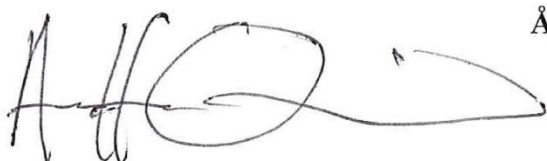
FORORD

Dette er en avsluttende oppgave av et toårig masterstudie i økonomi og administrasjon, ved Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.

Temaet for masteroppgaven ble valgt på bakgrunn av vår interesse for strategiske allianser, hvor vi har observert at hele 50-60 % av disse mislykkes. Med dette utgangspunktet ønsket vi å undersøke samkonkurranse som en strategisk allianse, i og med at dette har blitt et ettertraktet fenomen de siste årene. Vi ønsket å undersøke hvordan konkurrenter kan samarbeide, og hvordan de kan utvikle alliansestyringskapabilitet for å håndtere alliansen slik at de lykkes. Vi har da tatt utgangspunkt i New Wave Profile som casestudie.

Det er flere vi ønsker å takke i forbindelse med arbeidet av masteroppgaven. Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen-Sande for tett oppfølging, samt gode råd og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Uten hennes kompetanse, interesse for temaet, samt gode innspill underveis ville ikke oppgaven blitt slik den er i dag. Vi ønsker også å takke Ove Syslak som gav oss ideen om å skrive om samkonkurranseforholdet i New Wave Profile. Videre vil vi også takke New Wave for at vi fikk muligheten til å bruke dem som casebedrift. De viste stor velvillighet og hjalp oss blant annet med å kontakte aktuelle informanter i forkant av intervjuene. Vi vil også takke alle informantene for at de stilte opp på intervjuene, uten dem hadde vi ikke hatt data til å gjennomføre oppgaven.

Til slutt ønsker vi også å takke familie og venner for støtte og motiverende ord under arbeidet. Og sist, men ikke minst, vil vi også takke og gratulere hverandre for et godt samarbeid og en fullført masteroppgave, og ikke minst for en fullført mastergrad som siviløkonom!



Ann-Helen Ormåsen

Ås, 13.05.2015



Cathrine E. Moe Sjøvold

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
FORORD	5
1. INTRODUKSJON	9
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	9
1.2 CASEBESKRIVELSE: NEW WAVE PROFILE	11
1.3 OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	13
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	14
2. TEORETISK BAKGRUNN	15
2.1 SAMKONKURRANSE VED FELLES MERKEVAREBYGGING	16
2.1.1 <i>Definisjon av samkonkurranse</i>	16
2.1.2 <i>Resultateffekter av samkonkurranse ved felles merkevarebygging</i>	17
2.2 INFORMASJONS- OG KUNNSKAPSDDELING I SAMKONKURRANSE	20
2.3 ALLIANSESTYRINGSKAPABILITET OG HVORDAN DENNE PÅVIRKER INFORMASJONS- OG KUNNSKAPSDDELING	22
2.3.1 <i>Generell alliansestyryngskapabilitet internt i bedriften</i>	24
2.3.2 <i>Generell alliansestyryngskapabilitet internt i alliansen</i>	26
2.4 OPPSUMMERING	28
3. METODE	29
3.1 VALG AV DESIGN: KVALITATIV TEORIDRETVET CASESTUDIE	29
3.1.1 CASESTUDIE	29
3.1.2 KVALITATIV METODE OG ROLLEN TIL TEORI.....	29
3.2 UTVALG AV CASE	32
3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING: INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER OG TELEFONINTERVJUER.....	33
3.4 UTVALG AV INFORMANTER	33
3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	34
3.5.1 <i>Dybdeintervju</i>	34
3.5.2 <i>Telefonintervju</i>	36
3.6 ANALYSE AV INTERVJUDATA.....	37
3.6.1 <i>Beskrivelse</i>	37
3.6.2 <i>Strukturering: Koding og kategorisering</i>	37
3.6.3 <i>Fortolkning</i>	38
3.7 VURDERING AV VALIDITET, RELIABILITET OG OVERFØRBARHET	38
3.7.1 <i>Validitet</i>	38
3.7.2 <i>Reliabilitet</i>	40
3.7.3 <i>Overførbarhet</i>	41
3.8 ETISKE AVVEININGER	43

4. RESULTATER FRA INTERVJUENE	45
4.1 RESULTATEFFEKTER AV SAMKONKURRANSE VED MERKEVAREBYGGING	45
4.1.2 <i>Fordeler</i>	45
4.1.2 <i>Ulemper</i>	48
4.2 INFORMASJONS- OG KUNNSKAPSDELING OG DENS PÅVIRKNING PÅ RESULTATEFFEKTER VED SAMKONKURRANSE	49
4.3 ALLIANSESTYRINGSKAPABILITET OG DENS KONSEKVENSER FOR INFORMASJONS- OG KUNNSKAPSDELING	51
4.3.1 <i>Generell alliansestyringsskapabilitet internt i bedriften</i>	51
4.3.2 <i>Generell alliansestyringsskapabilitet internt i alliansen</i>	52
5. OPPSUMMERING OG DISKUSJON.....	57
5.1 HVILKE FORDELER OG ULEMPER OPPLEVER MEDLEMMENE I SAMKONKURRANSEN KNYTTET MOT FELLES MERKEVAREBYGGING?	57
5.1.1 <i>Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 1</i>	57
5.1.2 <i>Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 1</i>	57
5.2 HVORDAN HAR DE UTVIKLET OG UTVIKLER ALLIANSESTYRINGSKAPABILITET?.....	58
5.2.1 <i>Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 2</i>	58
5.2.2 <i>Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 2</i>	59
5.3 HVORDAN HJELPER DENNE KAPABILITETEN FORHANDLERNE MED Å OPPNÅ FORDELER OG UNNGÅ ULEMPER VED MERKEVAREBYGGING?.....	60
5.3.1 <i>Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 3</i>	60
5.3.2 <i>Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 3</i>	61
5.4 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	62
5.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	64
5.6 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	67
6. KONKLUSJON.....	70
REFERANSELISTE.....	71
VEDLEGG.....	75
VEDLEGG 1: CASEBESKRIVELSE	75
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR MEDLEMMENE AV RÅDET	83
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR INFORMANT I NEW WAVE	86
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FOR TELEFONINTERVJU	88
VEDLEGG 5: KONKTAKTMAIL TIL INFORMANTER SOM IKKE SITTER I RÅDET	89
VEDLEGG 6: MAIL VEDRØRENDE SITATSJEKK	91
VEDLEGG 7: EKSEMPEL PÅ VIDERE TOLKNING	92
VEDLEGG 8: EKSEMPEL PÅ KODING UNDER ANALYSEPROSESSEN	93

LISTE OVER FIGURER OG TABELLER

Figur 1.1: Selskapsstrukturen til New Wave Group	11
Figur 1.2: Organiseringen av New Wave Profile.....	12
Figur 2.1: Teorikapittelets oppbygning.....	15
Figur 2.2: Forskjellen på informasjon og kunnskap	21
Tabell 3.1: Hovedforskjeller mellom kvalitativ- og kvantitativ metodetilnærming	30
Tabell 4.1: Kvalitetsstempel mot næringslivet	45
Tabell 4.2: Kostnadssparing ved felles annonsering og større synlighet i markedet.....	47
Tabell 4.3: Rivalisering og spenninger	48
Tabell 4.4: Informasjons- og kunnskapsdeling og dens påvirkning på resultateffekter ved samkonkurranse	49
Tabell 4.5: Verktøy i bedriftene.....	51
Tabell 4.6: Struktur i alliansen.....	53
Tabell 4.7: Prosesser i alliansen.....	54
Tabell 4.8: Verktøy i alliansen.....	55

1. INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I en verden preget av økt globalisering og konkurranse, vil det være vanskelig for små og mellomstore bedrifter å opprettholde konkurransedyktigheten alene, noe som også gjør det vanskelig å overleve i markedet. En mulig løsning på dette problemet er å inngå strategiske allianser med en eller flere bedrifter. Strategiske allianser defineres som en enighet om samarbeid mellom to eller flere uavhengige bedrifter, der de sammen skal arbeide mot felles mål (Business Dictionary, 2016). Et slikt samarbeid gjør bedriftene mer robuste mot de kontinuerlige endringene som skjer i samfunnet (Biong & Nes, 2011).

De siste årene er det spesielt én type strategisk allianse som har fått mye oppmerksomhet fra forskere og akademikere. Denne typen kalles *co-opetition*, eller samkonkurranse, og går ut på at konkurrerende bedrifter fra samme bransje samarbeider. I følge Bengtsson, Raza-Ullah og Vanyushyn (2015) er fordelen ved slike samarbeid at samarbeidspartnerne allerede har bransjekunnskap, sammenlignet med andre strategiske allianser der partnerne ofte er i ulike bransjer. I tillegg får deltakerne i en samkonkurranse fordeler knyttet til både samarbeid og konkurranse. Konkurranse gjør at bedriftene må være mer innovative, samtidig som samarbeidet gir stordriftsfordeler i form av større tilgang på ressurser, ferdigheter og kunnskap, samt kapring av markedsandeler og merkevarebygging. Lindström og Polsa (2015) utdypet at samkonkurranse ofte blir delt inn i *samarbeidsaktiviteter* og *konkurrerende aktiviteter*.

Samarbeidsaktivitetene, kjent som *inngangsaktiviteter*, innebærer ofte logistikk, produksjon, forskning og utvikling. Konkurrerende aktiviteter, kjent som *utgangsaktiviteter*, er som regel merkevarebygging, markedsføring og salgsaktiviteter. Både Rusko (2011) og Lindström og Polsa (2015) hevder at det er hensiktsmessig å basere samkonkurransen på utgangsaktiviteter. I følge Lindström og Polsa (2015) skyldes dette at det i økende grad vil være viktig for små og mellomstore bedrifter å benytte *co-branding*, eller *felles merkevarebygging*, da bedriftene samlet vil oppnå en sterkere merkevare enn de ville gjort alene. Felles merkevarebygging vil si en avtale mellom to eller flere uavhengige bedrifter eller leverandører, der målet er at disse skal involvere seg i felles merkevarebygging eller markedsføringsaktiviteter (Prince & Davies, 2002). I litteraturstudien til Lindström og Polsa (2015) hevder de at det er lite forskning på samarbeid gjennom utgangsaktivitetene. Med andre ord vil det både være relevant og interessant å undersøke dette nærmere, fordi det vil være gjeldende i vår oppgave, da

casestudien vår baserer seg på samkonkurransen med samarbeid gjennom utgangsaktiviteter med fokus på felles merkevarebygging.

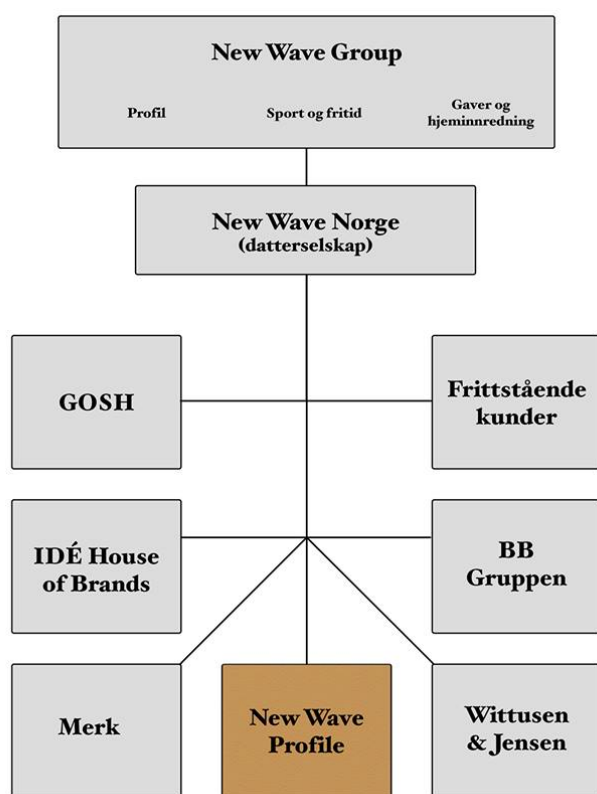
Til tross for fordelene som små og mellomstore bedrifter kan oppnå gjennom samkonkurransen, kan slike relasjoner også innebære en risiko. Et problem som generelt er knyttet til strategiske allianser, er at hele 50-60 % av alle alliansene som blir inngått mislykkes (Myklemyr, 2014). Samkonkurransen kan bli ansett som et paradoksalt forhold, i og med at konkurrenter som kan ha ulike motiver og mål skal samarbeide, noe som også innebærer at samkonkurransen er den mest risikable formen for en strategisk allianse. Imidlertid vet vi fremdeles lite om hvordan slike relasjoner mellom bedrifter bør styres. Samkonkurransen er et relativt nytt fenomen det stadig blir oppfordret til å forske mer på. Bengtsson og Kock (2014) skriver at samkonkurransfeltet utvikler seg hurtig, men som et nytt felt står det overfor flere utfordringer som roper etter videre forskning.

I vår oppgave ønsker vi derfor å forske på hvordan, spesielt små og mellomstore, bedrifter kan håndtere problemer som oppstår i samarbeid mellom konkurrenter, slik at samkonkurransen lykkes, og de får en sterkere merkevare. En nylig litteraturstudie viser at det er avgjørende for en samkonkurransen å ha *alliance management capability*, eller alliansestyringskapabilitet, for å lykkes. Kale og Singh (2007) definerer alliansestyringskapabilitet som bedriftens evne til å fange kunnskap knyttet mot å organisere og håndtere en allianse, og å dele og lagre denne kunnskapen i nåværende og fremtidige allianser. I følge Niesten og Jolink (2015) innebærer dette at bedriften må ha bestemte prosesser, strukturer og verktøy, slik at den klarer å håndtere samkonkurransforholdet. Dette er det allerede skrevet mye teori om, men teorien har ikke blitt testet ut i praksis. De fleste empiriske studiene gir i tillegg anbefalinger til store, etablerte selskaper. Målet vårt er derfor å kunne undersøke hvordan denne teorien er gjeldende for små og mellomstore bedrifter som ønsker å bygge en felles merkevare. For å kunne undersøke eksisterende teori tar vi utgangspunkt i casebedriften New Wave Profile.

1.2 Casebeskrivelse: New Wave Profile

New Wave Profile er et konsept som har sitt opphav fra den svenske grupperingen New Wave Group. De svenske konseptierne etablerte et datterselskap i Norge kalt New Wave Norway, som har syv underavdelinger, der New Wave Profile er én av dem. For en dypere forklaring av New Wave Group og New Wave Norge, se vedlegg 1.

New Wave Profile, heretter kalt NWP, er et konsept som ønsker å skape et kvalitetsstempel rettet mot bedriftskunder som vil kjøpe tjenester innenfor profilering. Medlemmene av konseptet er Skandinavias største nettverk innen firmaprofilering, og i skrivende stund består det norske nettverket av 24 små og mellomstore bedrifter. Målet med nettverket er å oppnå stordriftsfordeler og symboliserer kvalitet overfor kundene ved hjelp av felles merkevarebygging. Alle samarbeidspartnere må benytte et felles design på logoen med sitt opprinnelige navn, slik at det blir lett for bedriftskunder å kjenne igjen deltakerne av konseptet.



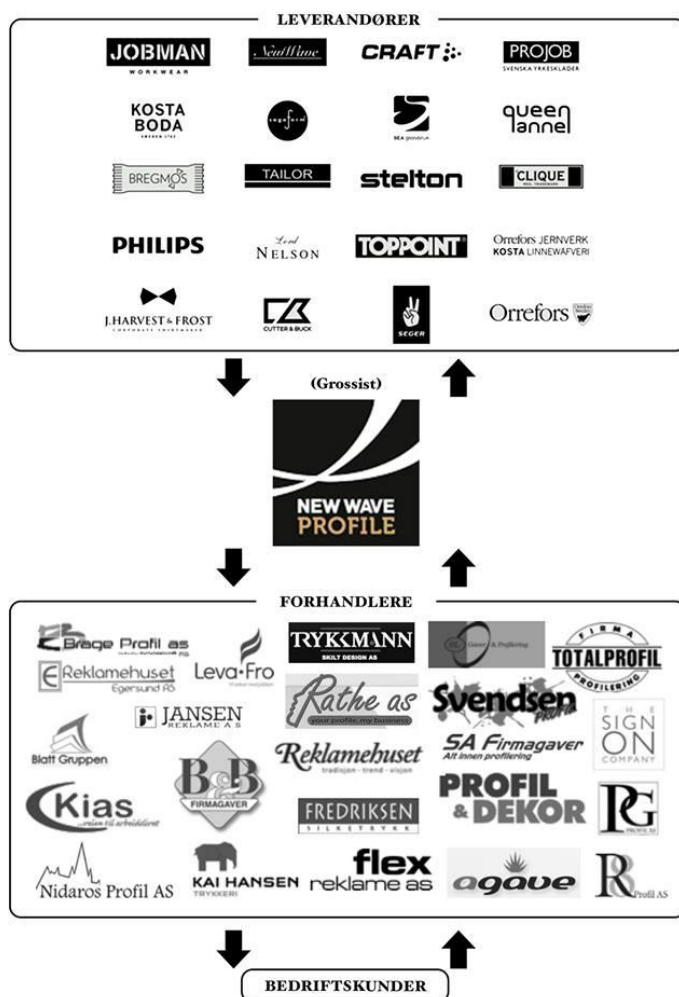
Figur 1.1: Selskapsstrukturen til New Wave Group

For å kunne delta i samarbeidet, må bedriftene ha et salg over en gitt grense, i tillegg til å betale en månedlig avgift. Til gjengjeld får medlemmene ferdigdesignede produktkataloger og tilgang til New Waves leverandører. Partnerne må signere en kontrakt som sikrer felles forpliktelser, visjon og mål for samarbeidet. På papiret kan dette samarbeidet se ut som et sameie, men i

praksis går det ut på at medlemmene kjøper seg inn i et fellesskap. Velger de å trekke seg ut av samarbeidet kan de derimot ikke ta med seg noe ut, hverken penger eller logo.

Medlemmene av NWP er i utgangspunktet konkurrenter, da alle driver med profilering og selger de samme produktene til samme målgruppe. I og med at det er såpass mange medlemmer er det opprettet et råd bestående av seks personer fra seks ulike medlemsbedrifter, som skal fungere som et bindeledd mellom medlemmene og New Wave.

NWP består i dag som nevnt av 24 bedrifter. På sikt ønsker ledelsen å ekspandere med ytterligere medlemmer i dette samarbeidet. I denne oppgaven vil vi derfor kun ta utgangspunkt i de 24 partnerne som var med i samarbeidet ved avtaleinngåelsen 01.01.2016, og vil ikke ta hensyn til eventuelt nye partnere som vil ta del i samarbeidet underveis mens vi skriver oppgaven. Under er en figur som illustrerer hvordan NWP er organisert.



Figur 1.2: Organiseringen av New Wave Profile

Årsaken til at vi ønsker å bruke NWP som casebedrift, er fordi de er et relativt nyetablert organ for samkonkurransen. Som en nyetablert samkonkurransen står NWP overfor en rekke utfordringer de er avhengig av å håndtere dersom de skal lykkes. Det er derfor interessant å se hvordan NWP håndterer samkonkurransenforholdet ved hjelp av alliansestyryngskapabilitet.

1.3 Oppgavens formål og problemstilling

Vårt bidrag gjennom denne oppgaven er å undersøke og utvide teorien rundt alliansestyryngskapabilitet fra et samkonkurransen- og merkevarebyggingsperspektiv for små og mellomstore bedrifter. Vi skal derfor se hvordan de samarbeidende medlemmene klarer å utvikle en slik kapabilitet, og hvordan dette påvirker forhandlernes evne til å skape en felles merkevare gjennom samkonkurransen. Ved å beskrive og analysere NWP, ønsker vi å formalisere kjennetegn av alliansestyryngskapabilitet i samkonkurransen som kan benyttes i andre mindre bedrifter. Vi håper dette vil redusere antall mislykkede samkonkurransenforhold.

Basert på en kombinasjon av semistrukturerte dybdeintervjuer og strukturerte telefonintervjuer av ansatte hos de ulike medlemmene og ledelsen i NWP, ønsker vi å belyse følgende problemstilling:

«Hvordan utvikler New Wave Profile alliansestyryngskapabilitet for å håndtere samkonkurransenforholdet ved felles merkevarebygging?»

Vi har utformet følgende tre forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke fordeler og ulemper opplever medlemmene i samkonkurransen knyttet mot felles merkevarebygging?

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan har de utviklet og utvikler alliansestyryngskapabilitet?

Forskningsspørsmål 3:

Hvordan hjelper denne kapabiliteten medlemmene med å oppnå fordeler og unngå ulemper ved merkevarebygging?

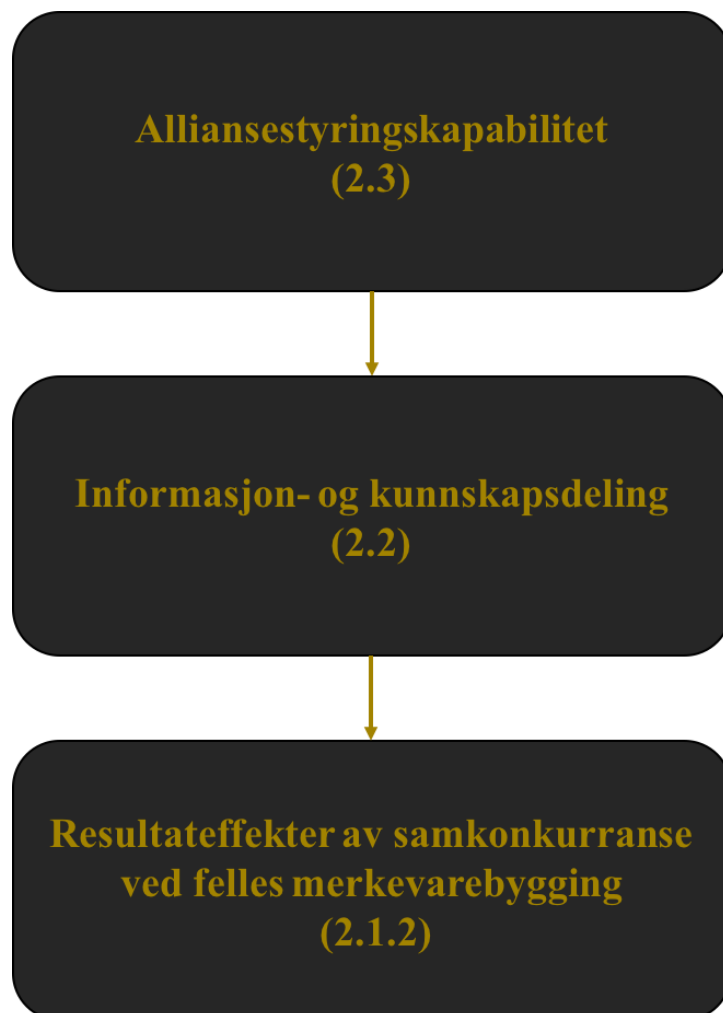
1.4 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er delt inn i seks kapitler. Som vi allerede har sett i kapittel 1, starter oppgaven med en introduksjon som presenterer bakgrunnen for oppgaven, beskrivelse av casebedriften, og oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel 2 består av oppgavens teoretiske bakgrunn. I dette kapitlet presenterer vi teorien som skal belyse drøftingen av problemstillingen, hvor vi fokuserer på å forklare begrepene; samkonkurranse, informasjons- og kunnskapsdeling og alliansestyringskapabilitet. Under kapittel 3 presenteres metoden for hvordan vi har samlet inn relevant data for oppgaven, og hvordan dette har blitt analysert. Videre har vi også vurdert oppgavens og metodens validitet, reliabilitet og overførbarhet.

Kapittel 4 består av resultater fra dybdeintervjuene og telefonintervjuene, hvor vi presenterer tolkning og analyse fra de innsamlede dataene. I kapittel 5 tar vi utgangspunkt i forskningsspørsmålene og knytter dette opp mot teorien og resultatene fra kapittel 4. Videre vil vi også diskutere oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner, samt at vi vil presentere oppgavens begrensninger og komme med forslag til videre forskning. Til slutt, i kapittel 6, presenterer vi konklusjonen som vil gi svar på oppgavens problemstilling.

2. TEORETISK BAKGRUNN

I dette kapitlet skal vi trekke frem relevant teori. Figur 2.1, som er basert på Niesten & Jolink (2015) sin artikkel om alliansestyringskapabilitet, viser antatte årsak-virkningssammenhenger mellom alliansestyringskapabilitet og resultateffektene av samkonkurranse ved felles merkevarebygging. Denne modellen gir strukturen til teoridelen. Først presenteres teori rundt samkonkurranse ut fra et merkevarebyggingsperspektiv, der det legges vekt på resultateffekter i form av fordeler og ulemper ved et slikt samarbeid. Videre vil vi forklare virkningen av informasjons- og kunnskapsdeling og hvordan denne påvirker resultateffektene. Til slutt presenteres teori rundt generell alliansestyringskapabilitet, og hvordan denne påvirker informasjons- og kunnskapsdelingen mellom medlemmene av en samkonkurranse.



Figur 2.1: Teorikapitlets oppbygning

2.1 Samkonkurransen ved felles merkevarebygging

Samkonkurransen er en type strategisk allianse som stadig blir mer populær. En strategisk allianse går ifølge Draulans, deMan og Volberda (2003) ut på at to eller flere bedrifter deler kunnskap (og/eller andre ressurser) og koordinerer felles aktiviteter for å gjennomføre en strategi og oppnå felles mål. Byung-Jin og Gnyawali (2009) påpeker at over 50 % av strategiske allianser skjer mellom bedrifter innenfor samme industri eller mellom konkurrenter. Det «å gå til sengs med fienden» eller å lære å samarbeide med rivaler har blitt veldig viktig (Coy, 2006).

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hva samkonkurransen er ut ifra et merkevarebyggingsperspektiv, hvilke fordeler bedrifter kan oppleve, samt hvilke ulemper de kan møte.

2.1.1 Definisjon av samkonkurransen

Etter mer enn 20 års forskning, er det enda ikke funnet en nøyaktig definisjon på hva samkonkurransen faktisk er (Bengtsson & Kock, 2014). I en nyere litteraturstudie av Bengtsson, Raza-Ullah og Vanyushyn (2015) defineres samkonkurransen som et arbeid for å oppnå både samarbeid og konkurranse mellom to eller flere bedrifter. Bengtsson og Kock (2014) har i nyere tid også definert samkonkurransen, og de hevder at det er en paradoksal sammenheng mellom to eller flere aktører som både er involvert i samarbeidsaktiviteter og konkurrerende aktiviteter. Vi ser at det er enighet mellom disse, og at definisjonene baserer seg på at samkonkurransen er et samarbeid mellom konkurrerende aktører, men Bengtsson og Kock (2014) retter også et fokus mot at samkonkurransen innebærer aktiviteter som både er samarbeid og konkurranse. Dette støttes av en eldre litteraturstudie av Bengtsson og Kock (2000), hvor de definerer samkonkurransen som «...a portmanteau of cooperation and competition that develops when firms cooperate and compete simultaneously». De påpeker videre at bedrifter kan samarbeide gjennom forskning og utvikling, men at bedriftene for eksempel konkurrerer mot hverandre i salgsaktiviteter.

I en nyere forskning støtter Lindström og Polska (2015) definisjonen til Bengtsson og Kock (2000). De utdyper som nevnt i introduksjonen at samarbeidsaktivitetene er de aktivitetene som ikke er synlige for kunden, og vil være kjent som bedriftens inngangsaktiviteter. Dette kan for eksempler være aktiviteter som logistikk, produksjon, og forskning og utvikling. De konkurrerende aktivitetene blir ansett som utgangsaktiviteter, og er de aktivitetene som er

synlige for kundene og inkluderer merkevarebygging, markedsføring og salg. Dette synet støttes også av av Levy, Loebbecke og Powell (2003) og Bengtsson og Kock (2014), hvor de utdyper at bedrifter i en samkonkurransesjeldent samarbeider i utgangsaktivitetene, fordi dette er et middel for at bedriftene kan differensieres fra hverandre. Allikevel hevder Lindström og Polska (2015) at det er hensiktsmessig for små og mellomstore bedrifter å samarbeide rundt utgangsaktivitetene, da de kan dele kostnader og samlet oppnå en sterkere merkevare enn de ville oppnådd alene.

Basert på de overnevnte definisjonene ser vi at det er enighet om at samkonkurransesamarbeid mellom konkurrerende bedrifter, samt at forholdet er todelt basert på samarbeidsaktiviteter og konkurrerende aktiviteter. Dahl (2014) har også definert samkonkurransesamarbeid, og hevder at samkonkurransesamarbeid er en prosess basert på samtidige og gjensidige samarbeidsaktiviteter og konkurrerende aktiviteter mellom to eller flere bedrifter som driver i samme bransje. Vi ser igjen at det er fokus mot samarbeidsaktivitetene og konkurrerende aktiviteter, men at Dahl (2014) også utdyper at aktivitetene skjer i samme bransje.

Med utgangspunkt i oppgavens omfang, har vi valgt å ha størst fokus på definisjonene til Dahl (2014), Bengtsson & Kock (2014) og Lindström og Polska (2015). Basert på dette har vi valgt å definere samkonkurransesamarbeid i denne oppgaven som: *Et samarbeid mellom to eller flere konkurrerende bedrifter i samme bransje for å oppnå et felles mål knyttet mot felles merkevarebygging.*

2.1.2 Resultateffekter av samkonkurransesamarbeid ved felles merkevarebygging

2.1.2.1 Fordeler

Fordelen med samkonkurransesamarbeid er at bedriftene befinner seg i en posisjon der de får fordeler knyttet til både samarbeid og konkurranse (Czakon & Roy, 2015). Konkurranse gjør at bedriftene presses til å være innovative og finne nye produktkombinasjoner, i tillegg til å stadig forbedre produktene og tjenestene de tilbyr. Konkurransen fungerer dermed som en fremdriftsfaktor (Gnyawali & Park, 2011). Samarbeid gir bedrifter stordriftsfordeler i form av større tilgang på ressurser, ferdigheter og kunnskap, samt kapring av markedsandeler, som kan være både nødvendig og uunnværlig (Lado, Boyd, & Hanlon, 1997). Samlet gir dette fordeler ved at bedrifter kan gjennomføre forskning og utvikling raskere og mer effektivt, redusere kostnader, øke salgsvolum, og opprettholde et høyt nivå av kundetilfredshet (Gurau, Pellegrin-

Boucher, & Seran, 2015). Dette synet støttes videre av Bengtsson, Raza-Ullah og Vanyushyn (2015) som hevder at positive utfall ved samkonkurranse er forbedret kvalitetsstandard, produksjonseffektivitet og produktinnovasjon, noe som igjen skaper fordeler i form av stordriftsfordeler og videre vil kunne gi mulighet til å bygge en felles sterk merkevare.

I følge Bengtsson og Servais (2005) har det blitt en økende interesse for å inngå partnerskap for å bygge en merkevare. Gjennom samkonkurranse ved bruk av felles merkevarebygging, viser det seg at bedriftene skaper merker som blir mer suksessfulle sammenlignet med hva hver bedrift kunne oppnådd alene. Dette synet støttes videre av Washburn, Till og Priluck (2004) som utdyper at kunder som evaluerer merkevarer oppstått gjennom samkonkurranse, oppfattes som bedre kvalitet grunnet alliansen. Med andre ord vil det derfor være hensiktsmessig å inngå samkonkurranse med fokus på felles merkevarebygging, spesielt for små og mellomstore bedrifter som kan ha vanskeligheter med å bygge en merkevare på egenhånd. For at fremstillingen av merkevaren skal virke profesjonelt mot kunden, vil det være viktig å vurdere presentasjonen av merket. Cooke og Ryan (2000) hevder at produktnavn, bedriftens navn, design og logo er viktige elementer ved fokus på felles merkevarebygging i en samkonkurranse, og at det er disse elementene som skaper en tilknytning og oppfatning av merket som blir presentert.

For å kunne oppnå en felles merkevarebygging, vil det være nødvendig å dele ressursene internt i samkonkurranseforholdet. I utgangspunktet har bedrifter mulighet til å samarbeide med leverandører og/eller bedrifter de ikke er i konkurranse med. Derimot vil det være fordelaktig å samarbeide med konkurrenter, da disse besitter høyt relevante ressurser. Årsaken til dette er at konkurrenter blant annet har sammenfallende mål og kunder, og sammenlignet med andre alliansemedlemmene kan disse ressursene derfor være mer effektive og nødvendig å få tilgang til. Samkonkurranse er derfor en viktig strategi for unge og små bedrifter for å overkomme utfordringer relatert til ressursanskaffelse i forbindelse ved felles merkevarebygging (Lechner, Soppe, & Dowling, 2014). Ressursene kan blant annet være penger, mennesker og kunnskap.

Lindström og Polska (2015) hevder at menneskelige ressurser er avgjørende for små og mellomstore bedrifter. Mangel på en slik ressurs kan forhindre aktiviteter og engasjement, uansett hvor godt strategien passer. De utdyper videre at mangel på menneskelige ressurser vil kunne påvirke utfallet av en samkonkurranse, og da spesielt innen felles merkevarebygging gjennom markedsføring og salgsaktiviteter. Med dette mener de at det vil være viktig å ha

menneskelige ressurser som har kompetanse innen markedsføring og salgsaktiviteter, og at dette kan være fordelaktig for dem som er med i samkonkurransen. Ved god markedsføring og gode salgsaktiviteter, vil dette kunne medføre bedret omsetning og økt inntjening gjennom økende salg (Park, Srivastava, & Gnyawali, 2014). Det vil også være nødvendig at alle medlemmene er delaktige i samarbeidet, noe som også kan anses som en viktig menneskelig ressurs i en samkonkurransen.

Ifølge Brandenburg og Nalebuff (1996) er samkonkurransen en strategi som vil gi enestående prestasjoner, noe som også støttes og blir sett på som relevant i samkonkurranseteorien av Czakon, (2009) og Bengtsson & Kock (2014). Allikevel vil det være feil å si at samkonkurransen kan sies å være en universell strategi som fungerer for alle, da det finnes flere ulemper ved denne typen allianse.

2.1.2.2 Ulemper

Inngåelse av en allianse mellom konkurrenter bidrar ikke til en avslutning av rivaliseringen mellom dem (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989). Som nevnt under kapittel 2.1.1, beskriver Bengtsson & Kock (2014) samkonkurransen som et paradoksalt forhold, fordi bedriftene både samarbeider og konkurrerer på samme tid. Videre utdyper Bengtsson og Kock (2000) at samkonkurransforholdet er paradoksalt fordi samarbeid og konkurranse mellom bedrifter anses som to motstridende aktiviteter. Gulati, Khanna og Nohria (1998) beskriver også samkonkurransforholdet på samme måte. Bakgrunnen for dette er at samarbeidet involverer deltakere med ulik identitet, motiver og mål, og disse skal samtidig bidra til å realisere felles verdier og mål med samarbeidspartnere som i utgangspunktet er konkurrenter.

En av årsakene til at bedrifter inngår strategiske allianser, er fordi de ønsker å øke egen konkurranseevne. Som nevnt i kapittel 2.1.2.1 vil samkonkurransen gi bedriften tilgang til konkurrenters ressurser, noe som også gir bedriften et konkurransefortrinn (Czakon & Roy, 2015). Problemet er at disse fortrinnene er gjensidige overfor konkurrentene, slik at det ikke bare er bedriften selv som blir bedre, konkurrentene blir det også, noe som kan være en kilde til spenninger.

Spenninger i et samkonkurransforhold skiller seg fra andre ikke-paradoksale og normale spenninger som kan oppstå i organisasjoner. Lindström og Polsa (2015) hevder at geografisk plassering spiller en rolle i et samkonkurransforhold basert på felles merkevarebygging, da

dette kan skape rivaliseringer og spenninger mellom medlemmene. Dettens skyldes at en tettere geografisk plassering mellom medlemmene gjør at de føler mer på konkurranse, enn om de er geografisk spredt. Andre eksempler som kan gi opphav til spenninger er å miste nøkkelansatte eller nøkkelkunder til en stor konkurrent (Raza-Ullah & Bengtsson, 2014). Som vi ser vil samarbeidet i en samkonkurranse kunne etablere en risikofaktor som kan skape spenninger både eksternt, altså mellom medlemmene i samarbeidet, og internt i bedriftene.

Fernandez, Roy og Gnyawali (2014) utdyper at «external tension refers to the level of difficulty managers at the top levels experience when they engage with the other firm in both cooperation and competition activities». Eksempelvis kan det være vanskelig for ledere å jobbe sammen med konkurrenter for å skape verdi, samtidig som de konkurrerer om å fange maksimal andel av verdiskapningen. Det kan også være vanskelig for ledere å finne rett balanse mellom deling og beskyttelse av kunnskap, spesielt om alliansen handler om forskning og utvikling. I tillegg, når to bedrifter er adskilte enheter med ulike kulturer og motstridende økonomiske interesser, er det stor mulighet for at samarbeidsklimaet blir dårligere (Brandenburg & Nalebuff, 1996).

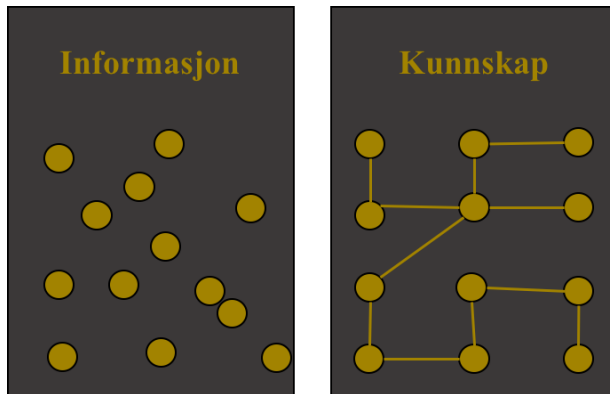
Når det gjelder interne spenninger utdyper Fernandez, Roy og Gnyawali (2004) at dette er spenninger som oppleves av ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. De ansatte kan ha ulike og noen ganger motstridende meninger enn toppledelsen vedrørende samarbeidet med konkurrentene. Dette skaper frustrasjon og spenninger internt i organisasjonen, ved at avgjørelser tatt av ledelsen ikke alltid blir forstått i lavere nivåer i organisasjonen.

I følge Bengtsson og Kock (2014) kan spenninger true de positive effektene ved samarbeidet og skape blokkeringer. Dette kan skje dersom spenningene blir for store eller at de ikke er godt nok kontrollert. Håndtering av disse spenningene er en kritisk oppgave for å oppnå gode resultater. For å få til dette er informasjons- og kunnskapsdeling mellom medlemmene av samkonkurransen viktig.

2.2 Informasjons- og kunnskapsdeling i samkonkurranse

En av de viktigste ressursene som bedrifter deler i et samkonkurranseforhold er informasjon og kunnskap. Dyer og Singh (1998) definerer informasjon som opplysninger som lett kan skrives ned og formidles til andre, mens kunnskap involverer erfaringer som er komplekse og vanskelige å formidle. Dette innebærer at informasjon består av generelle fakta om noe eller

noen, mens kunnskap er mer individuell og basert på personlige erfaringer. I Figur 2.2 illustreres forskjellen på informasjon og kunnskap, og vi ser at informasjon består av enkeltfragmenter av opplysninger, mens kunnskap består av en bredere forståelse av sammenhenger hvor en er i stand til å trekke linjer mellom de ulike fragmentene.



Figur 2.2: Forskjellen på informasjon og kunnskap

Over har vi gitt en generell beskrivelse av hva informasjons- og kunnskapsdeling går ut på, og vi ønsker nå å spesifisere hva denne informasjonen og kunnskapen vil innebære i en samkonkurranse. Informasjonsdelingen vil omhandle markedsinformasjon, der medlemmene ikke setter seg selv i konkurranse, men deler informasjon som kan være nyttig for andre medlemmer. I følge Heide og John (1992) vil dette være en proaktiv utveksling av rettidig og nyttig informasjon mellom medlemmene i samkonkurranseforholdet. Kunnskapsdeling vil omhandle deling av kunnskap medlemmene har opparbeidet seg innen produksjonsprosesser, teknologiske ferdigheter og produktkunnskaper. Granesan og Ho (2013) mener slik kunnskapsdeling er verdifull for små og mellomstore bedrifter i et samkonkurranseforhold, da de kan ha begrenset kunnskap internt i egen bedriften.

I følge Dahl (2014) kan informasjons- og kunnskapsdeling skape synergieffekter mellom medlemmene i forholdet, og de kan oppnå en rekke fordeler som følge av dette. Deling av informasjon mellom medlemmene av en allianse vil kunne bidra til en bedre forståelse av hva alliansen går ut på, dersom medlemmene deler informasjon rundt produktene de tilbyr kundene sine. Videre kan medlemmene også dele erfaringsbasert kunnskap rundt situasjoner de selv har erfart, dersom en av de andre medlemmene havner i en vanskelig situasjon med en leverandør eller kunde. Denne kunnskapsdelingen kan medføre at medlemmene av alliansen opparbeider seg en bredere kunnskap enn de ville klart alene.

Ulemper oppstår dersom det er en ubalanse i informasjons- og kunnskapsdelingen. I følge Heide (2003) oppstår en slik ubalanse dersom et medlem er mer informert ved utvekslingen av informasjon enn de andre medlemmene. I et uheldig samkonkurransesforhold prøver medlemmene å fange opp hverandres kunnskap, og å tilegne seg mer informasjon enn de andre. Samarbeidet blir da et «læringsløp», der medlemmene prøver å oppnå asymmetrisk læring, til sin egen fordel (Hamel G., 1991), og kunnskapsdeling blir kunnskapsstjeling. Det oppstår dermed opportunistisk adferd. Dersom det oppstår opportunistisk atferd i et samkonkurransesforhold, vil også en slik atferd kunne medføre at det oppstår spenninger og rivaliseringer mellom bedriftene som er involvert i samkonkurransesforholdet.

For å unngå dette er det ulike prosesser, strukturer og verktøy medlemmene av en allianse kan ta i bruk internt i alliansen og internt i bedriftene, noe som skal gjøre det lettere å øke delingen av informasjon og kunnskap. Det er da større sannsynlighet for at medlemmene av alliansen er enige om hva alliansen går ut på, og det blir derfor lettere å bli enige om hvordan markedsføringsaktiviteter skal gjennomføres. I neste delkapittel vil vi derfor spesifisere hvordan prosesser, strukturer og verktøy i form av alliansestyringskapabilitet påvirker informasjons- og kunnskapsdeling.

2.3 Alliansestyringskapabilitet og hvordan denne påvirker informasjons- og kunnskapsdeling

Kompleksiteten og usikkerheten som ligger i å håndtere samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, gjør strategiske allianser utfordrende å styre (Kogut, 1989). Som allerede nevnt mislykkes hele 50-60 % av alle allianser som blir inngått. I nylig forskning og litteratur rundt strategiske allianser kommer det frem at alliansestyringskapabilitet er en viktig faktor for at en allianse skal lykkes (Niesten & Jolink, 2015).

Deeds og Rothaermel (2006) definerer alliansestyringskapabilitet som en bedrifts evne til å effektivt styre flere allianser. Videre mener de at alliansestyringskapabilitet er en erfaringsbasert evne og kunnskap som bedrifter tilegner seg over tid gjennom repeterende engasjement i strategiske allianser. Det vil si at bedrifter lærer hvordan de kan håndtere allianser og videreføre kunnskapen i nye allianser senere gjennom informasjons- og kunnskapsdeling. Kale og Singh (2007) har også definert begrepet alliansestyringskapabilitet. De hevder at alliansestyringskapabilitet er en bedrifts evne til å fange kunnskap knyttet mot

allianseledelse, å dele og lagre denne kunnskapen, og tilføre denne kunnskapen i nåværende og fremtidige allianser. Som Kale og Singh (2007), hevder også Deeds og Rothaermel (2006), at alliansestyringskapabilitet er et resultat av erfaringer bedrifter har fra tidligere allianser, og at de allerede besitter kunnskap om hvordan de kan håndtere og styre alliansen slik at de bedre kan lykkes.

Det er også andre forskere som har uttalt seg om begrepet alliansestyringskapabilitet. Blant disse er Corsten, Kale og Schreiner (2009). De definerer alliansestyringskapabilitet som en evne bedrifter har, og at alliansestyringskapabilitet baserer seg på bedriftens kognitive, atferdsmessige eller organisatoriske ferdigheter. Vi ser at det er stor enighet om hva alliansestyringskapabilitet er; det er en erfaringsbasert kunnskap som medfører at bedrifter har en evne til å håndtere og styre allianser slik at de lykkes. Med bakgrunn i de nevnte definisjonene, med størst fokus på Kale og Singh (2007), velger vi i denne oppgaven å definere alliansestyringskapabilitet som: *Bedriftens evne til å fange opp, lagre og dele erfaringsbasert kunnskap rundt styring av allianser*. For å utvikle og oppnå alliansestyringskapabilitet, samt forbedre håndteringen av alliansestyringen, trekker Niesten og Jolink (2015) frem nødvendige elementer som må implementeres i bedriften og allianseforholdet. Flere kvalitative studier av alliansestyringskapabilitet understreker at disse elementene skaper en bedre ytelse for bedriftene som implementerer dem (Niesten & Jolink, 2015). Elementer av alliansestyringskapabilitet kategoriseres i tre hovedgrupper; **alliansestruktur**, **allianseprosesser** og **allianseverktøy**.

Alliansestruktur består av organisasjonsenheter og relasjonene mellom dem. Disse enhetene skal fange, dele, lagre og bruke alliansekunnskap, og kan omfatte allianseavdelinger, ledere og team. **Allianseprosesser** omfatter forum og nettverk for formell og uformell kommunikasjon, opplæring og evaluering. Disse prosessene skal innarbeide gode kommunikasjonsrutiner mellom medlemmene av alliansen og mellom de ansatte internt i bedriftene. **Allianseverktøy** inkluderer håndbøker, retningslinjer, maler, databaser og kontaktlister som fanger, deler, lagrer og tilfører kodifisert alliansekunnskap.

Alliansestruktur, allianseprosesser og allianseverktøy kategoriseres i to grupper avhengig av om de gjelder *generell* eller *partnerspesifikk* alliansestyringskapabilitet, som videre deles inn i alliansestyringskapabiliteten internt i *alliansen* eller internt i *bedriften*. Generell alliansestyringskapabilitet er basert på håndteringen av allianseledelse, som er oppnådd

gjennom erfaringer med ulike partnere, og som kan være nyttig i fremtiden *uavhengig av type partner*. Partnerspesifikk alliansestyringskapabilitet inkluderer bedriftens evne for å fange opp, dele og lagre kunnskap rundt *en spesifikk alliansepartner* (Niesten & Jolink, 2015). I vår oppgave skal vi fokusere på hvordan New Wave Profile utvikler alliansestyringskapabilitet, og vi kommer derfor videre kun til å se på utviklingen av generell alliansestyringskapabilitet gjennom de to dimensjonen som er internt i bedriften og internt i alliansen.

Under forklarer vi nærmere de tre elementene – struktur, prosesser og verktøy – knyttet til de to nevnte dimensjonene, og vi skal se hvordan disse påvirker **informasjons- og kunnskapsdeling** mellom medlemmene av alliansen. Informasjons- og kunnskapsdeling er viktig både for å skape en felles forståelse, ved at alle medlemmene vet hva alliansen innebærer, og for å unngå opportunistisk adferd, da ulempene i samkonkurransforhold handler mye om kunnskapslekkasjer. Nedenfor vil vi argumentere for hvordan struktur, prosesser og verktøy påvirker alliansestyringskapabilitet både internt i bedriftene og internt i alliansen ved å forbedre felles forståelsen av alliansen.

2.3.1 Generell alliansestyringskapabilitet internt i bedriften

Generell alliansestyringskapabilitet internt i bedriften vil si forholdet mellom de ansatte internt i de ulike medlemsbedriftene, og omfatter deres evne til å fange opp, dele og lagre kunnskap rundt allianseledelse og formidling av denne kunnskapen til bedriftens nåværende og fremtidige alliansepartnere, uavhengig av type partner. Denne kapabiliteten utvikles ved å lage strukturer, implementeringsprosesser og skape verktøy som er relatert til allianser (Niesten & Jolink, 2015).

Alliansestrukturer i store bedrifter kan bli nokså avanserte og kan bestå av en avdeling eller visepresident med spesielt ansvar for alliansen, hvor de skal kontrollere allianseledere på tvers av de ulike avdelingene internt i bedriften. Allianselederne er ansvarlige for flere team, og skal koordinere overføringen av kunnskap mellom teamene, dersom bedriften er med i flere allianser (Kale & Singh, 2001). Mindre bedrifter kan ansette en alliansespesialist eller noen få ledere som er ansvarlige for alliansen. Oppgaven til visepresidenten og alliansespesialisten er å lagre, integrere og spre alliansekunnskap mellom de ansatte internt i bedriften (Draulans, deMan & Volberda, 2003).

Når bedrifter oppnår erfaring og kunnskap rundt ledelse av allianser, er de bedre rustet til å stimulere overføring av informasjon rundt alliansens produkter, aktiviteter og teknologi, og de oppnår **informasjons- og kunnskapsdeling** mellom de ansatte (Grunwald & Keiser, 2007). Selv om informasjonen medlemmene i en allianse deler kan være mangfoldig, må de fleste medlemmene dele en viss type lik informasjon gjennom livssyklusen til alliansen (Kale & Singh, 2009). I startfasen vil det blant annet være viktig å dele informasjon angående hvor mye hvert medlem bidrar med av finansielle investeringer, eiendeler og menneskelige ressurser, i tillegg til fordeling av ansvar og profitt. Dette vil være med på å skape en felles forståelse av hva alliansen går ut på, da medlemmene får informasjon rundt hva som kreves av hver part, og hva de vil få ut av samarbeidet.

Allianseprosesser består av evaluering av alliansene individuelt og på tvers av alliansene internt i bedriften, deling av kunnskap i interne nettverk og forum, allianseseminar og workshops. I følge Draulans, deMan og Volberda (2003) er lederes evne til å sammenligne og evaluere allianser positivt knyttet mot å oppnå suksess, og bidra til korrektive tiltak.

Evaluering kan anses som **informasjon** om interne fordeler og ulemper bedrifter opplever ved å delta i alliansen. Dersom en bedrift er med i flere allianser, kan beste praksis vurderes, og tas i bruk i bedriften. Med andre ord vil en allianse som fungerer godt kunne bidra til å dele viktig informasjon og **kunnskap** til de andre alliansene internt i bedriften, og at de kan omorganiseres slik at de lykkes bedre. Det vil også være hensiktsmessig å benytte interne nettverk og forum, da dette kan bidra til at allianseledere og/eller ansatte kan dele informasjon og kunnskap seg imellom. Dette kan blant annet være informasjon og kunnskap om hvordan en kan håndtere ulike situasjoner, hvordan de skal henvende seg til kunder og håndtere sensitiv informasjon som for eksempel personopplysninger. Allianseseminarer og workshops vil bidra til at ledere og ansatte kan tilegne seg informasjon og kunnskap rundt allianseledelse. I tillegg kan også slike tilstelninger medføre at det skapes tettere bånd mellom lederne og ansatte internt i bedriften, og at de kan benytte dette som en arena for å dele informasjon og kunnskap mellom seg, som alle ansatte kan ha nytte av.

Allianseverktøy gir kodet informasjon fra tidligere erfaringer vedrørende allianseledelse. Eksempler på slike verktøy er retningslinjer for ledere, arbeidsark, manualer og maler som skal bistå ledere ved spesifikke aspekter av allianser, som ved valg og vurdering av medlemmer, kunder, forhandlinger og utviklinger av kontrakter (Draulans, deMan & Volberda, 2003).

Verktøyene nevnt overfor er **informasjon** om hvordan allianseseledere og de ansatte internt i bedriften skal forholde seg til alliansen. For eksempel når en bedrift skal vurdere kunder, kan det være hensiktsmessig at de ansatte internt i bedriftene benytter like skjemaer overfor kundene. Dette kan skape et bedre helhetsinntrykk av bedriften og alliansen ved at alle ansatte fremstår likt overfor kundene. I følge Hansen, Hoskisson og Barney (2008) er verktøy viktig å bruke fordi det kan bidra til at de ansatte i bedriften oppnår en felles forståelse av hva alliansen går ut på, og det kan medføre at medlemmene i større grad jobber mot felles alliansemål. Retningslinjer, arbeidsark, manualer og maler er som regel er bygget på erfaringsbasert **kunnskap**, og vil fungere som et oppslagsverk for medlemmene.

2.3.2 Generell alliansestyringskapabilitet internt i alliansen

Generell alliansestyringskapabilitet internt i alliansen vil si forholdet mellom medlemmene av alliansen, og omfatter deres evne til å fange, dele, lagre og ta i bruk kunnskap rundt allianseledelse.

Alliansestrukturen kan bestå av felles evalueringskomiteer eller et ledelsesteam på tvers av bedriftene. Kale og Singh (2009) utdyper at i tilfeller der medlemmene trenger jevnlig å informere hverandre om sine respektive handlinger eller beslutninger, og/eller må jevnlig evaluere utviklingen av deres gjensidige avhengighet, og korrigere og tilpasse seg dette, er tilbakemeldingsmekanismer i form av felles team nyttige for å raskt behandle relevant informasjon.

Covin og Sherwood (2008) hevder at slike samarbeidsteam internt i alliansen vil bidra til å øke **informasjons- og kunnskapsdelingen** mellom alliansemedlemmene, noe som gjør det lettere for medlemmene å arbeide mot felles mål. Samarbeidsteamene fungerer dermed som et bindeledd mellom alle medlemmene, og bidrar til at alle medlemmene blir hørt og skal få lik tilgang på informasjon og kunnskap.

Allianseprosesser består av felles evalueringer av alliansen, felles arrangementer for alliansemedlemmene, og forum og nettverk for formell og uformell kommunikasjon ((Niesten & Jolink, 2015). I følge Draulans, deMan og Volberda (2003) kan allianseprosesser også innebære bruk av eksterne alliansespesialister som advokater, konsulenter, meklere og finansielle eksperter.

Felles evaluering av alliansen vil si å vurdere hvordan alliansen faktisk går, og vil kunne informere om hvilke eventuelle utfordringer de står overfor, som må løses for å forbedre **informasjons- og kunnskapsdelingen**. Dersom alliansen står overfor utfordringer, vil det kunne være hensiktsmessig at medlemmer som har erfaringer fra tidligere allianser kan dele kunnskap dersom de har opplevd liknende situasjoner. Dette vil kunne medføre at de vil klare å håndtere situasjonen riktig og mer optimalt. Felles arrangementer vil være en viktig arena hvor medlemmer i alliansen kan knytte tettere bånd med hverandre, samt at de kan dele informasjon og kunnskap gjennom uformelle kommunikasjonskanaler. Dette kan blant annet føre til at det skapes en sterkere tillit mellom alliansemedlemmene, da de blir bedre kjent med hverandre og får gode relasjoner. Formell kommunikasjon kan foregå gjennom interne forum og nettverk mellom medlemmene av alliansen, og kan innebære at medlemmene i en allianse deler informasjon og kunnskap om produkter, produktbestillinger og leverandører. Dersom medlemmene ikke har tilgang på nødvendig alliansekunnskap internt i de respektive bedriftene kan de benytte ekstern hjelp. Hjelpen avhenger av hvilket stadiet i allianselivssyklusen alliansen befinner seg i. Blant annet vil det være hensiktsmessig å involvere en advokat i oppstartsfasen, når kontrakter må bli utarbeidet og signert. I senere stadier, når alliansen er mer etablert, kan meklere brukes for å løse konflikter.

Allianseverktøy er ifølge Mayer og Argyres (2004) kontrakter som tilpasses over tid for å etablere et kunnskapsarkiv om hvordan samarbeidet skal styres. Andre viktige verktøy er delt intranett, som er en felles lukket internettside for alle medlemmene av alliansen, og et delt arkiv med alliansedokumenter, manualer og retningslinjer.

Kontrakter **informerer** om hva alliansen faktisk går ut på, og hvilke regler medlemmene i alliansen må forholde seg til, samt hva de kan forvente av alliansen. Ettersom nye kontrakter ofte er basert på allerede eksisterende kontrakter, og tilpasses en ny allianse, vil tidligere kontrakter være en form for **kunnskapsdeling**, da de belyser hva som er hensiktsmessig å konkretisere i kontrakten. Delt intranett styrker forståelse av hva alliansen går ut på, ved at det er en felles arena for informasjons- og kunnskapsdeling. Alliansedokumenter, manualer og retningslinjer er verktøy som blir brukt for å oppnå en helhet i alliansen, hvor alle medlemmene skal bidra til å informere, basert på en felles plattform, om hvordan medlemmene bør forholde seg i ulike situasjoner ved å benytte disse. Som nevnt under kontrakter, er disse ofte basert på kunnskap for hva som er hensiktsmessig å ha med eller ikke. Dette medfører også at alle medlemmene får en felles forståelse av alliansen, og arbeider mot et felles mål.

2.4 Oppsummering

Som vist i Figur 2.1, har vi valgt å basere teorikapittelet på årsak-virkningssammenhenger mellom **resultateffekter av samkonkurranse ved felles merkevarebygging, informasjons- og kunnskapsdeling, og alliansestyringskapabilitet.**

I vår oppgave, med utgangspunkt i Bengtsson og Kock (2014), Dahl (2014) og Lindström og Polska (2015), har vi i vår oppgave valgt å definere samkonkurranse som: *Et samarbeid mellom to eller flere konkurrerende bedrifter i samme bransje for å oppnå et felles mål knyttet mot felles merkevarebygging.* Vi har allerede påpekt at samkonkurranse medfører fordeler blant annet i form av større tilgang på ressurser, kapring av markedsandeler og forbedret kvalitetsstandard. Allikevel kan det også medføre ulemper ved at det kan oppstå spenninger mellom ansatte i bedriften eller mellom medlemmene av alliansen. Disse resultateffektene (fordeler og ulemper) vil være avhengig av hvordan bedriften evner å dele informasjon og kunnskap mellom de ansatte og mellom medlemmene i alliansen. Informasjon og kunnskap anses som en av de viktigste ressursene ved et samkonkurranseforhold, fordi det kan skape synergieffekter mellom de som er involvert i samkonkurranseforholdet. Dersom det ikke er en balanse i delingen, kan det skape spenninger i form av asymmetrisk læring og opportunistisk adferd. Vi kan derfor se at det vil være nødvendig at medlemmer i et samkonkurranseforhold må opparbeide en evne til å kunne dele informasjon og kunnskap i en allianse ved hjelp av alliansestyringskapabilitet. Med utgangspunkt i Niesten og Jolink (2015) har vi valgt å definere alliansestyringskapabilitet i vår oppgave som: *Bedriftens evne til å fange opp, lagre og dele erfaringsbasert kunnskap rundt styring av allianser.* Vi har valgt å fokusere på generell alliansestyringskapabilitet – internt i bedriften og internt i alliansen – og hvordan medlemmer kan benytte strukturer, prosesser og verktøy for å bedre informasjons- og kunnskapsdeling for å oppnå resultateffekter.

Basert på tidligere forskning antar vi at dersom et samkonkurranseforhold skal bli vellykket, vil det være avhengig av hvordan medlemmene både internt i bedriften og medlemmene seg i mellom (internt i alliansen) benytter alliansestyringskapabilitet for å skape fordeler. Vi antar videre at det er nødvendig at bedrifter klarer å dele informasjon og kunnskap, både mellom ansatte og medlemmer av alliansen, ved bruk av alliansestyringskapabilitet for å forhindre de negative resultateffektene. Med andre ord vil evnen til å dele informasjon og kunnskap være en viktig faktor for at et samkonkurranseforhold skal lykkes.

3. METODE

I dette kapitlet skal vi redegjøre for hvilket undersøkelsesdesign vi har valgt å bruke, og hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført og analysert. Videre vil vi vurdere oppgavens validitet og reliabilitet, samt oppgavens overførbarhet og hvilke etiske hensyn vi har tatt i forbindelse med undersøkelsen.

3.1 Valg av design: Kvalitativ teoridrevet casestudie

Forskningsdesign er rammeverket for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, og det vil være avhengig av undersøkelsens problemstilling. Årsaken til dette er at problemstillingen formidler et spørsmål som det er forventet at undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi må derfor finne en metode som gir oss mulighet til å svare på følgende problemstilling:

«Hvordan utvikler New Wave Profile alliansestyingskapabilitet for å håndtere samkonkurransforholdet ved felles merkevarebygging?»

3.1.1 Casestudie

Når en problemstilling inneholder «hvorfor», «hvordan» eller prøver å forklare et nåtidfenomen, hevder Yin (2009) at en casestudie vil være hensiktsmessig å bruke. Hensikten med denne undersøkelsen er å forstå hvordan New Wave Profile (NWP) har utviklet alliansestyingskapabilitet i praksis, og hvordan de håndterer samkonkurransforholdet ved felles merkevarebygging. Ettersom vår problemstilling starter med det utforskende ordet «hvordan», passer en slik studie godt med vår undersøkelse. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) hevder videre at formålet med en casestudie er å samle inn informasjon om et begrenset område. På bakgrunn av dette velger vi derfor å bruke casestudie i utarbeidelsen av oppgaven.

3.1.2 Kvalitativ metode og rollen til teori

Undersøkelsen er basert på en kvalitativ metodetilnærming. Ut fra Lewis og Zalan (2004) ser vi at casestudie utelukker hverken kvantitativ eller kvalitativ metodetilnærming, og at dette medfører en komplementær sammenheng mellom disse tilnærmingene. Allikevel, på bakgrunn av oppgavens problemstilling, har vi valgt å bruke en kvalitativt rettet oppgaveform.

Vi ser at den største forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ tilnæringsmetode er at undersøkelsene baseres på å registrere resultatene til tekst (kvalitativ) eller å hente ut informasjon gjennom tallmaterialer (kvantitativ) (Ringdal, 2013). Tabell 3.1 gir en indikasjon på forskjellene mellom en kvalitativ og kvantitativ metodetilnærming.

Tabell 3.1: Hovedforskjeller mellom kvalitativ- og kvantitativ metodetilnærming

Kvalitativ metode	Kvantitativ metode
En sosial konstruert verden	En objektiv sosial verden
Oppdage begrep, lage teori (induktiv)	Teoristyr, starter med begrep (deduktiv)
Formålsforklaringer	Årsaksforklaringer
Små utvalg av case	Store representere utvalg
Nærhet til de(t) som studeres	Avstand til de(t) som studeres
Naturlige omgivelser	Kunstige omgivelser
Fleksibel	Strukturert
Tekstdata	Talldata
Uformelle analyseteknikker	Statistiske analyseteknikker

(Ringdal, 2013, s. 104)

Vi kan igjen påpeke at det er vanlig å se på disse metodetilnærmingene som komplementære, fordi et casestudie ofte vil ta utgangspunkt i tidligere teori og forskning, samt at det skal undersøkes nye fenomener i den virkelige verden (Ringdal, 2013). Ettersom vår undersøkelse tar utgangspunkt i dette, kunne vi ha benyttet en kvantitativ tilnærming i tillegg til en kvalitativ tilnærming. Yin (2007) hevder at det vil være en fordel å gjennomføre casestudier ved å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode, slik at innsamlingen gir mye og detaljerte data.

Allikevel har vi valgt å fokusere på en kvalitativ metodetilnærming ettersom problemstillingen er åpen. Vi ønsker bedre å forstå temaet gitt i oppgaven, samt at utvalget av informanter er såpass lite at en kvantitativ metodetilnærming ikke ville gitt en meningsfull analyse. Ettersom vi ønsker å hente data basert på erfaringer og informantenes opplevelser, vil det kunne være nødvendig å tilpasse teorien ut ifra det informantene forteller, slik at dette kan benyttes videre i en diskusjon. Derfor vil det kunne være nødvendig å forandre forskningsspørsmålene underveis, noe som er mulig når undersøkelsen baserer seg på en kvalitativ metodetilnærming. Videre vil også en kvalitativ tilnærming innebære forskning som involverer subjektive erfaringer av virkelige situasjoner, i form av oppfatninger og opplevelser (Silverman, 2014). Askheim og Grenness (2008) hevder at en kvalitativ tilnærming går ut på at de som selv har

erfart, eller erfarer noe, best kan uttrykke kunnskapen. Dataene fra en kvalitativ tilnærming vil derfor si noe om «det ikke-tallfestbare hos undersøkelsesenheterne, og de foreligger i form av tekst eller verbale utsagn» (Halvorsen, 2011). I vår oppgave ønsket vi ikke å måle situasjonen hos NWP, men vi ønsket å forstå, hente inn utsagn og erfaringer fra rådet og de resterende medlemmene av NWP. Mer generelt ønsket vi å forstå hvordan små og mellomstore bedrifter håndterer eller styrer samkonkurransforhold.

Som vi har beskrevet i introduksjonen (kapittel 1.1), har vi registeret at det er utført lite forskning på hvordan utvikling av alliansestyryngskapabilitet bør utføres i praksis, hvordan en slik kapabilitet vil fungere i små og mellomstore bedrifter, samt at det er behov for å utvikle teorien rundt samkonkurranse. Vi har også sett at det heller ikke finnes forskning, som vi er kjent med, som kobler hvordan utvikling av alliansestyryngskapabilitet kan bidra til å håndtere samkonkurransforhold ved felles merkevarebygging. Vi kan derfor argumentere for at temaet for undersøkelsen vår ikke er fastsatt, og at formålet med oppgaven derfor vil være å bygge videre på tidligere forskning og prøve å bidra til å videreutvikle teori. Graebner, Martin og Roundy (2012) hevder at det er hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming dersom målet for undersøkelsen er å utvikle teoretiske perspektiver. Dette synet støttes videre av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011), hvor de hevder at kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig.

Vi kan anse casestudien i oppgaven for teoridrevet, da grunnlaget for datainnsamlingen har tatt utgangspunkt i tidligere forskning. I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i et kausalt design, hvor vi ønsker å undersøke de underliggende mekanismene for hvordan alliansestyryngskapabilitet påvirker fordeler og ulemper i et samkonkurransforhold. Dette er illustrert i Figur 2.1. Allikevel ønsker vi ikke å benytte statistiske analyseteknikker for å vurdere de kausale sammenhengene, men vi ønsker å undersøke hvordan mekanismene kan påvirke hverandre. Lewis og Zalan (2004) hevder at det er hensiktsmessig å benytte casestudie i forbindelse med kvalitativ tilnærming når undersøkelsen baserer seg på å utvikle teoretiske perspektiver. Dette samstemmer godt med oppgavens hensikt.

Ettersom oppgaven tar utgangspunkt i å utvide eksisterende teori i et tema hvor det er relativt lite eksisterende forskning, ønsker vi å undersøke dette gjennom dybdeintervjuer og telefonintervjuer, for å kartlegge informantenes opplevelser og erfaringer innen

alliansestyringskapabilitet og samkonkurransen ved felles merkevarebygging. Vi kan derfor se at vi ikke baserer oppgaven på å bekrefte eller avkrefte hypoteser, da vi ønsker å skape en dypere forståelse av oppgavens temaer og hvordan dette fungerer i NWP. Vi ser derfor, på bakgrunn av disse argumentene, at en kvalitativ teorigenert casestudie vil være mest hensiktsmessig å bruke i oppgaven for å kunne svare på oppgavens problemstilling.

3.2 Utvalg av case

I hovedsak ønsket vi å skrive om samkonkurransforhold i bedrifter i Norge, samt hvordan en kan bruke alliansestyringskapabilitet for å håndtere en samkonkurransen. Vi fikk kjennskap til grupperingen i NWP gjennom en bekjent som allerede er medlem av den strategiske alliansen. Etter å ha fått litt informasjon om hva denne grupperingen gikk ut på, følte vi at denne grupperingen passet godt til det vi ønsket å skrive om. Vi tok kontakt med den forhandleren vi allerede hadde vært i kontakt med for å få ytterligere informasjon. Etterpå kontaktet vi ledelsen i New Wave for å høre om de kunne ha interesse av å ta del i vår masteroppgave, noe de hadde. Etter å ha kontaktet både forhandleren og New Wave fikk vi vite at samkonkurransen baserer seg på merkevarebygging, som vi da i etterkant spisset oppgaven mot. Ettersom forhandlerne i grupperingen er små og mellomstore bedrifter, så vi også på dette som spennende å undersøke nærmere, da teorien rundt alliansestyringskapabilitet kun baserer seg på større og mer robuste bedrifter og selskaper.

Ettersom samkonkurransen er et relativt nytt begrep, har vi ikke kjennskap til allerede eksisterende case i Norge, som tilsvarer vår undersøkelse basert på samkonkurransen og merkevarebygging. I tillegg har det ikke vært undersøkt hvordan dette samsvarer med alliansestyringskapabilitet. Det er kun ett case vi vet om som er tilsvarende lik denne undersøkelsen, og det er en masteroppgave skrevet av Lileng og Jahn (2015) som baserer seg på hvordan norske mikrobryggerier utnytter samkonkurransen for å forbedre konkurranseevnen. Ettersom det er forsket lite rundt dette og problemstillingen, ser vi på disse temaene som et relevant case å utforske.

3.3 Metode for datainnsamling: Individuelle dybdeintervjuer og telefonintervjuer

Masteroppgaven går over en relativ kort tidsperiode, og vi benyttet derfor en tversnittundersøkelse med kun én datainnsamling (Silverman, 2014), i form av dybdeintervjuer og telefonintervjuer. Vi gjennomførte individuelle dybdeintervjuer med de seks personene som sitter i rådet, i tillegg til en representant fra New Wave. Etersom det hadde blitt for tidkrevende å gjennomføre 25 dybdeintervjuer, anså vi det som hensiktsmessig å benytte oss av kortere telefonintervjuer. De resterende forhandlerne intervjuet vi dermed over telefon, og benyttet et kort spørreskjema, for å se om deres synspunkter var i samsvar med de som satt i rådet.

Årsaken til at vi benyttet oss av individuelle intervjuer fremfor fokusgruppeintervjuer, var fordi vi ikke ønsket å gå glipp av viktig informasjon som følge av gruppepress eller at noen av informantene ikke skulle tørre å si sin oppriktige mening med andre informanter tilstede. I vår oppgave ble informantene anonymisert, og vi antok derfor at flere ville tørre å komme med sine oppriktige meninger, noe som var viktig for at vi skulle få et så korrekt inntrykk av alliansen som mulig.

Intervjuene gjennomførte vi selv, da det var en fordel med stor grad av nærhet til datamaterialet da analysearbeidet ble gjennomført.

3.4 Utvalg av informanter

Utvalget bestod som nevnt av alle forhandlerne som er med i NWP, samt en representant fra ledelsen av New Wave Norway. Totalt utgjorde dette 25 informanter, der 24 av disse stilte opp på intervju. Dette sikret at vi hadde informanter som kunne svare på spørsmål knyttet mot både internt i bedriften og internt i alliansen. Medlemmene som sitter i rådet var best egent til å svare på spørsmål knyttet mot internt i alliansen, mens spørsmålene knyttet mot internt i bedriften kunne alle medlemmene svare på.

I forkant av datainnsamlingen hadde vi to møter, først med en representant fra rådet, som videre satte oss i kontakt med en av de ansvarlige for konseptet i ledelsen av New Wave Norway. Gjennom møtet med personen i New Wave Norway presenterte vi forskningsprosjektet og avtalte hvordan samarbeidet skulle foregå. Etter å ha fått bekreftelse på at ledelsen av New

Wave ønsket å samarbeide med oss, ble vi satt i kontakt med alle informantene, noe som gjorde det lett for oss å avtale intervjuer.

Vi ønsket å få et så korrekt inntrykk som mulig av hvordan denne strategiske alliansen fungerer, og vi inkluderte derfor hele grupperingen i NWP i undersøkelsen. Vi fikk oppgitt fra New Wave hvilken kontaktperson fra hver bedrift som var mest aktuell for intervjuene.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

3.5.1 Dybdeintervju

Dybdeintervjuene ble gjennomført ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide, hvor spørsmålene var basert på relevant teori fra kapittel 2. Siden oppgaven går ut på å undersøke hvordan teori og praksis samsvarer med hverandre, ønsket vi å stille åpne spørsmål med spesifikke teoridrevne temaer. Det vil si at vi hadde en åpen plan for intervjuet; vi hadde temaene belyst, men spørsmålene ble ikke bundet i en bestemt rekkefølge (Dalland, 2010). I intervjuguiden hadde vi allerede laget noen spørsmål som belyste teorien i oppgaven, men spørsmålene ble ikke stilt i en bestemt rekkefølge da vi stilte spørsmålene når det var passende ut fra det informantene snakket om. Vi ønsket at uttalelsene fra informantene skulle være mest mulig intuitive, og vi ønsket derfor ikke, til den grad det var mulig, å legge føringer for informantens svar. For at vi som intervjuere ikke skulle påvirke svarene til informantene, valgte vi derfor å ha en intervjuguide som ikke var for strukturert. Siden oppgaven tar utgangspunkt i et fenomen det er forsket lite på, var vi klare på at vi kunne motta uforutsett informasjon og at vi gav rom for å undersøke mer om dette under intervjuet om dette var relevant for oppgaven. Vi så det allikevel nødvendig å ha en viss struktur på intervjuguiden, da det fort kunne oppstå overflødig informasjon utover det vi skulle undersøke i oppgaven som ikke ville vært relevant for oppgavens omfang, og vi ønsket å sammenligne informantenes svar med det som allerede eksisterer av tidligere forskning.

Fordelen med å bygge opp intervjuguiden med spesifikke temaer, var at vi underveis i intervjuet kunne fange opp relevant informasjon til de aktuelle temaene i oppgaven. Vi delte intervjuguiden inn i tre hoveddeler:

1. **Introduksjon.** I begynnelsen av intervjuet ønsket vi å etablere kontakt med informantene, hvor vi blant annet presenterte oppgavens omfang og formål. Videre prøvde vi å skape

relasjon med informanten, og vi stilte spørsmål om informantens bakgrunn, tidligere erfaringer, samt hvordan informanten anså grupperingen i NWP.

2. **Hoveddel.** I denne delen ønsket vi å få besvart spørsmål som baserte seg på forskningsspørsmål 1, 2 og 3 med utgangspunkt i teorien fra kapittel 2. Vi ønsket å avdekke hvordan rådet i grupperingen fungerte, hvordan rådet og de enkelte medlemmene har utviklet alliansestyringskapabilitet, hvordan informantene vurderer samkonkurransen i grupperingen, samt resultatene av grupperingen og hvordan NWP har utviklet alliansestyringskapabilitet frem til nå.
3. **Avslutning.** Dette var en avsluttende del hvor vi lot informanten tilføye informasjon dersom de ønsket. Videre informerte vi om at vi skulle gjennomføre en sitatsjekk, slik at vi vet at sitatene er brukt i riktig sammenheng i oppgaven. Til slutt takket vi for intervjuet og for at informanten tok seg tid til å møte oss.

I følge Ryen (2002) bør et intervju ha en varighet på mellom en og to timer. Han mener at dersom intervjuet blir for kort kan det bli overfladisk, og et langt intervju kan medføre at deltakerne kan bli trøtte. Vi valgte derfor å ha intervjuene på maksimalt 60 minutter. En annen årsak vi også mente var viktig å legge til grunn, var at informantene satte av tid til å snakke med oss. Av respekt for informantens tid mente vi det derfor var riktig å sette av maksimalt 60 minutter til intervjuet.

På grunn av praktiske hensyn gjennomførte vi dybdeintervjuene på informantenes arbeidsplasser. I følge Johannessen, Christoffersen, og Tufte (2011) vil det være hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen. Dette kan medføre at informantene føler seg mer trygge og komfortable i kjente omgivelser, og dermed bruker god tid og åpner seg mer. Ettersom tre av informantene fra rådet var godt geografisk spredt i Norge (Trondheim, Bergen og Brumunddal), hadde vi ikke mulighet til å besøke disse. Allikevel klarte vi å opprettholde god kvalitet på intervjuene, og de varte oppimot 60 minutter, slik som de andre dybdeintervjuene vi hadde. Vi gjennomførte intervjuene over tre dager: Vi hadde fire intervjuer 09.03.16, to intervjuer 10.03.16, og det siste intervjuet 14.03.16. Vi brukte taleopptak på alle intervjuene.

3.5.2 Telefonintervju

Telefonintervjuene ble gjennomført ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide, der vi ringte til de 18 bedriftene (én av disse hadde ikke tid til å snakke med oss) som ikke sitter i rådet, for å få deres synspunkter. Intervjuet bestod i hovedsak av ja/nei-spørsmål, og var dermed mer strukturerte enn dybdeintervjuene. Grunnen til dette er fordi vi ikke hadde nok tid til å transkribere ytterligere 18 intervjuer. I tillegg så vi, basert på dybdeintervjuene, at det var lite sannsynlig å få nye vinklinger til temaene.

Intervjuet bestod av 17 spørsmål, og det tok mellom 5 og 10 minutter å gjennomføre. Vi fordelte informantene mellom oss, slik at det ble 9 intervjuer på hver. Vi noterte svarene til informantene underveis mens vi gjennomførte intervjuene. Vi gjennomførte intervjuene over en uke, fra mandag 4. april til mandag 11. april 2016, avhengig av hva som passet best for informantene.

En fordel ved bruk av telefonintervjuer var at vi kunne nå store geografiske avstander raskt (Sander, 2014), og vi fikk dermed anledning til å snakke med alle som er med i alliansen. I og med at medlemmene er spredt over hele Norge, ville ikke dette vært mulig ved bruk av besøksintervjuer. Ulempen med telefonintervju er at de må være korte, og det er lett for informantene å nekte (Ringdal, 2013). For oss var det egentlig en fordel at intervjuene var korte, slik at vi hadde mulighet til å gjennomføre 17 stykker. Telefonintervjuene ble brukt som sekundærdata, for å se hvor godt oppfatningene til medlemmene utenfor rådet stemte overens med oppfatningene til de i rådet, og intervjuet var derfor rimelig overfladisk. Vi var veldig heldige, da neste alle medlemmene i alliansen uten problem ville delta på undersøkelsene våre, og det var kun én som ikke hadde tid.

En annen utfordring Ringdal (2013) trekker frem, er knyttet mot personvern, og går ut på at andre kan overhøre intervjuet. Da vi gjennomførte intervjuene, satt vi på et rom med kun oss, slik at ingen kunne overhøre samtalen. Om informantene var alene da vi gjennomførte intervjuene vet vi ikke, men vi antar at om de ønsket å svare anonymt var de også alene.

3.6 Analyse av intervjudata

Da vi hadde gjennomført dybdeintervjuene og telefonintervjuene, begynte vi å analysere de innsamlede dataene, ved å sortere og drøfte dem. For at vi skulle minimere risikoen for å glemme sammenhengene i svarene vi innhentet, valgte vi å transkribere og analysere intervjuene rett etter at de var gjennomført. Askheim og Grenness (2008) forklarer analyse av kvalitativ data som en sirkulær prosess, der det ikke er noen klart definerte start- og stoppunkter, men kan deles inn i tre hoveddeler.

3.6.1 Beskrivelse

I følge Askheim og Grenness (2008) er det første steget i en kvalitativ dataanalyse å beskrive fenomenet man studerer, fordi forståelsen er avhengig av å se utsagnene i sammenheng med en bredere kontekst. I introduksjonen til oppgaven har vi utarbeidet en casebeskrivelse (se avsnitt 1.2), vedlagt ligger også en enda mer detaljert casebeskrivelse. I tillegg har vi beskrevet konteksten intervjuene ble gjennomført i (se avsnitt 3.5).

Vi valgte å transkribere alle dybdeintervjuene vi gjennomførte. Utsagnene fra informantene har blitt gjengitt ordrett fra det som ble sagt i intervjuene, slik at vi ikke skulle gå glipp av viktig informasjon. I kapittel 4, som omhandler resultater og analyse, presenterer vi de sitatene vi anser som mest relevante. Her har vi vært opptatt av å gjengi sitatene i riktig kontekst, slik at informantenes synspunkter tolkes riktig. Telefonintervjuene var det ikke nødvendig å transkribere, da de i hovedsak kun var ja/nei-spørsmål som vi krysset av med en gang informanten svarte. Ønsket informantene å begrunne svaret sitt, noterte vi det fortløpende under intervjuene.

3.6.2 Strukturering: Koding og kategorisering

Det neste steget av analysen er å kategorisere, kode og strukturere funnene. Ved hjelp av de transkriberte intervjuene benyttet vi fargekoder for å kategorisere hvilke sitater som svarte på hvilke forskningsspørsmål. Deretter brukte vi en «klipp- og lim-teknikk» der vi sorterte ulike sitater fra forskjellige informanter avhengig av om de omhandlet fordeler, ulemper, informasjons- og kunnskapsdeling, struktur, prosess eller verktøy, og satte disse i et felles dokument. Dette førte til at vi fikk en strukturert og kortfattet oversikt over informasjonen som kunne brukes til å svare på oppgavens problemstilling. Et eksempel på hvordan vi gjennomførte kodingen under analyseprosessen gis i vedlegg 7 og 8.

Struktureringen av telefonintervjuene gikk ikke like detaljert for seg, da vi kun så på hvor mange som hadde svart ja eller nei på hvert spørsmål. For å få en oversikt over uttalelsene til informantene som ønsket å utdype svarene sine, benyttet vi samme «klipp- og lim-teknikk» som over, ved at vi sorterte alle utdypningene knyttet til hvert spørsmål i egne dokumenter.

3.6.3 Fortolkning

Det siste steget i analysen består av aksial og selektiv koding. Aksial koding går ut på å beskrive og identifisere hovedpoeng, mens selektiv koding går ut på å se hvordan disse hovedpoengene henger sammen og sammenligne med teori (Askheim & Grenness, 2008). Den aksiale kodingen gikk ut på å analysere datainnsamlingen, og se om vi fant noen funn. Dette gjorde vi ved å se om dataene vi hadde samlet inn stemte overens med teorien i kapittel 2, slik at vi kunne avgjøre om vi hadde identifisert nye funn, og om det var noen mønstre eller sammenhenger mellom funnene.

3.7 Vurdering av validitet, reliabilitet og overførbarhet

Validitet og reliabilitet er nødvendig for at studien vi gjennomfører skal få den kvaliteten som kreves for å være vitenskapelig, og dermed skille seg fra alminnelig journaliststikk (Silverman, 2014). Det vil også være nødvendig å vurdere i hvilken grad disse funnene kan generaliseres og overføres til andre bransjer og bedrifter. Under følger dermed en vurdering av oppgavens validitet, reliabilitet og overførbarhet.

3.7.1 Validitet

Validitet omhandler hvor god relevansen og gyldigheten er på resultatene i forhold til det problemet som blir undersøkt (Dalland, 2010). Videre utdypes Askheim og Grenness (2008) at det er viktig at de innsamlede dataene reflekterer fenomenene i problemstillingen, og hva undersøkelsen faktisk skal svare på. Vi anså det derfor som hensiktsmessig å benytte en viss struktur under intervjuene for å styrke oppgavens validitet, ved å sikre at vi undersøker det vi hadde som hensikt å undersøke. Et problem oppstår derimot om vi har en for strukturert intervjuguide, og lar våre antagelser påvirke svarene til informantene. Validiteten avhenger dermed av reliabiliteten i den grad vi har klart å utforme en god intervjuguide. Vi etterstrebet derfor å utvikle en åpen intervjuguide for dybdeintervjuene, der vi gav rom for informantene til å komme med egne meninger og synspunkter, samtidig som vi passet på å holde oss innenfor

de relevante temaene knyttet til oppgaven. Denne strukturen i intervjuene er også en betingelse for å kunne sammenligne svarene fra de ulike informantene på tvers av studien (Ryen, 2002).

En annen avgjørende faktor for å sikre validitet er antall informanter. På grunn av tidsbegrensning valgte vi kun å gjennomføre syv dybdeintervjuer, men vi var også i kontakt med de resterende medlemmene i grupperingen via telefonintervju. Vi mener derfor at vi har klart å samle inn tilstrekkelig og relevant kunnskap, slik at sammenhenger vi identifiserer ikke vil være tilfeldige, noe som er med på å styrke oppgavens validitet. Det er alltid en risiko for å feiltolke svarene fra informantene, men for å redusere denne risikoen vurderte vi intervjumaterialet uavhengig av hverandre i første runde av analysearbeidet. Askheim og Grenness (2008) mener at det å være flere analytikere er en styrke for forskningen, og vil øke forskningens validitet og reliabilitet.

En annen risiko for oppgavens validitet, oppstår dersom informantene har feiltolket spørsmålet og svart på noe som går utenfor undersøkelsen. Ettersom vi var to som gjennomførte intervjuene, kan vi anse dette som en styrke for validiteten. Da var vi to som kunne utfylle hverandre, og begge kunne passe på at informanten ikke uttrykte seg om informasjon som ikke var relevant for undersøkelsen under intervjuene.

I forbindelse med dybdeintervjuer vil det alltid være en risiko for at informantene tilbakeholder informasjon. Dette kan ofte oppstå når det innebærer konkurransedrivende informasjon eller hemmeligheter innad i bedriften. Spørsmålene vi hadde var åpne, og medførte at informantene selv vurderte hva de ønsket å fortelle. Vi observerte at informantene var relativt åpne, og vi fikk derfor ikke inntrykk av at de holdt tilbake informasjon. Vi kan derfor anse validiteten som god. Ettersom intervjuene var anonyme, transkriberingen ikke skulle publiseres og at informantene kunne ha en sitatsjekk i etterkant, antar vi at dette kan ha påvirket og styrket validiteten på undersøkelsen ytterligere. Dette kan ha medført at informantene har delt tilstrekkelig med informasjon, og at de ikke har holdt tilbake opplysninger, som kan være viktig for å svare på problemstillingen.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet er en betegnelse på om gjentatte målinger med samme måleinstrumenter vil gi like resultater, og måler da om resultatene er pålitelige (Ringdal, 2013). Johannessen, Christoffersen, og Tufte (2011) utdyper at «reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides». Spesielt i kvantitativt forskningsarbeid er det et stort krav rundt etterprøvnbarhet, men dette er vanskelig å etterkomme på samme måte når det gjelder kvalitativt forskningsarbeid. Årsaken skyldes blant annet at kvalitative oppgaver ofte ikke er så strukturerte som det en kvantitativ undersøkelse ville vært. Eksempelvis blir to dybdeintervjuer sjeldent like (Askheim & Grenness, 2008). En annen årsak vil være at gjennomføringen av intervjuene og analysene som utføres i ettertid vil være avhengig av evner og subjektive tolkninger fra de som forsker, altså oss. For å unngå subjektive og personlige tolkninger, har vi valgt å følge det teoretiske rammeverket fra kapittel 2. For å sikre en god reliabilitet i oppgaven, er det viktig at undersøkelsen er transparent. Med dette menes at vi har beskrevet hvordan forskningsprosjektet har blitt gjennomført ved å blant annet forklare intervjuguiden, gjennomførelsen av intervjuene og hvordan vi har hentet inn data i oppgaven. Dette skal medføre en sikrere etterprøvnbarhet på forskningen.

Reliabilitet kan svekkes dersom det oppstår negative forhold som kan påvirke informanten under gjennomføringen av intervjuet. Dette kan blant annet være forstyrrelser, stress, motivasjon og temperatur i rommet. Vi opplevde at én av informantene var stresset da vi gjennomførte intervjuet, og dette kom av arbeidet og personlige årsaker. Dette er noe som har påvirket svarene vi fikk fra denne informanten. Blant annet var informanten kortfattet i svarene, informanten hadde noe vanskeligheter med å vurdere NWP-situasjonen, samt at informanten hadde noe problemer med å formulere seg. Vi kan derfor anse datainnsamlingen fra denne informanten som en svekkelse for reliabiliteten. Utover dette føler vi ikke at de andre informantene var påvirket negativt under gjennomføringen av intervjuene. Vi valgte også å utføre dybdeintervjuene på arbeidsplassene til informantene, som vi mener kan ha bidratt til at de følte seg i trygge og komfortable omgivelser, og at dette medførte at de slappet bedre av. Vi tror dette kan ha sikret reliabiliteten ved at dette kan ha medført å redusere de negative påvirkningene som kunne ha oppstått dersom vi hadde gjennomført intervjuene i andre lokasjoner.

For at undersøkelsen skal bli reliabel, er det også viktig at hver respondent forstår spørsmålene på samme måte, og at svarene kan bli kodet uten mulighet for feil (Silverman, 2014). Under intervjuene benyttet vi oss derfor av taleopptak for å sikre å få med oss all informasjonen informantene kom med. Vi sendte også sitatsjekk til informantene for å kontrollere at vi ikke brukte sitatene i feil kontekst.

3.7.3 Overførbarhet

Med overførbarhet mener vi i hvilken grad våre funn fra konseptet i NWP kan generaliseres og brukes av andre bedrifter i profileringsbransjen og i andre bransjer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Ettersom vi har et kvalitativt teoredrevet casedesign vil det være vanskeligere å generalisere våre funn til andre bransjer enn om vi hadde brukt en kvantitativ tilnærming (Korhonen, 2006).

Gjennom en kvantitativ tilnærming er funnene fra undersøkelsene basert på statistikk, hvor en videre kan utføre en statistisk generalisering av funnene ut fra et utvalg av for eksempel mennesker med utgangspunkt i alder, kjønn eller yrke (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). En kvalitativ tilnæringsmetode blir ofte ansett som hvordan en kan overføre funnene fra undersøkelsen til andre fenomener, og innebærer ofte overføring av kunnskap. I en kvalitativ undersøkelse ønsker en derfor ikke å fokusere kun på overførbarhet slik som det er i en kvantitativ tilnærming. Gjennom kvalitative undersøkelser er utvalget av informanter begrenset, og de er bevisst valgt ut for undersøkelsens omfang. På grunnlag av dette må en ta forbehold om at overførbarheten av undersøkelsen kan gi et skjevt utvalg (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Selv om vi har intervjuet 23 av 24 forhandlere, så er dette et lite utvalg av bedrifter som eksisterer innenfor profileringsbransjen. Alle informantene vi har vært i kontakt med har også en tilknytning til grupperingen i NWP. Dette utvalget kan bidra til at overførbarheten av undersøkelsen blir svekket.

Ved utarbeidelse og design av et casestudie, arbeider Yin (2014) med to dimensjoner. Dimensjonene innebærer hvorvidt undersøkelsen omhandler en enkeltcase eller om det er flere caser, samt om det blir benyttet én eller flere analyseenheter (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Ettersom vi kun har undersøkt NWP som én caseenhet, vil ikke resultatene i oppgaven ha som hensikt å generalisere for andre bedrifter og bransjer som gjerne er målet gjennom en kvantitativ metodetilnærming. Det kan være viktig å merke seg at casedesign som

forskningsmetode, som innebærer enkeltcase, har blitt kritisert fordi det kjennetegnes ofte ved at oppmerksomheten avgrenses kun til den spesielle casen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011) og at resultatene nødvendigvis ikke kan generaliseres for andre case (Askheim & Grenness, 2008). Hovedhensikten med vår undersøkelse er å vise hvordan NWP har utviklet alliansestyryngskapabilitet, og hvordan dette kan håndtere samkonkurransen som de befinner seg i. Vi ønsker allikevel å være åpne for at andre bedrifter i liknende strategiske allianser kan dra nytte av forskningen, og at resultatene i undersøkelsen kan være indikasjoner på sammenhenger og retningslinjer for fremtidig forskning på hvordan det fungerer i praksis.

Ettersom undersøkelsen kun tar utgangspunkt i NWP, og at vi har intervjuet alle medlemmene i grupperingen, vil allikevel utvalget være representativt innenfor en liknende strategisk allianse. Gjennom undersøkelsen får vi synspunkter, erfaringer og meninger fra alle som deltar i alliansen; både fra ledelsen, rådet og medlemmene. Dette gjør at vi får flere indikasjoner på hvordan en slik allianse fungerer og hvordan dette blir opplevd av de deltakende bedriftene, som videre kan overføres til andre liknende strategiske allianser innen profileringsbransjen og andre bransjer som ønsker å bygge en felles merkevare. Innen profileringsbransjen er det en blanding av både store, mellomstore og små bedrifter, derfor vil undersøkelsen ikke kunne bli generalisert til store bedrifter i profileringsbransjen eller i andre bransjer. Allikevel vil undersøkelsen gi en indikasjon på hvordan det er å være en liten og mellomstor bedrift i et større samarbeid, og blant annet hvilke fordeler og ulemper de eventuelt kan stå overfor. Dette gjelder ikke bare for profileringsbransjen, men også andre bransjer. Ettersom det er forsket lite på alliansestyryngskapabilitet for små og mellomstore bedrifter, vil også dette kunne bli generalisert for bedrifter både i profileringsbransjen og bedrifter i andre bransjer.

Etter å ha intervjuet mange profileringsbedrifter med ulik erfaring innenfor denne bransjen, har vi fått en indikasjon på hvordan denne bransjen fungerer. Derfor, på et overordnet grunnlag, kan vi anse funnene i undersøkelsen som overførbare med andre små og mellomstore bedrifter i profileringsbransjen. Det vil allikevel være viktig å legge til grunn hvorvidt generaliserbarheten i undersøkelsen vil være for små og mellomstore bedrifter i andre bransjer. Dette vil være vanskelig å vurdere ettersom vi ikke vet om erfaringer rundt samkonkurranse innen felles merkevarebygging og utvikling av alliansestyryngskapabilitet samsvarer med små og mellomstore bedrifter i andre bransjer. Det vil allikevel være en mulighet å bruke intervjuguidene fra denne undersøkelsen til å forske på hvordan andre bedrifter i andre bransjer oppnår alliansestyryngskapabilitet for å håndtere samkonkurranse gjennom merkevarebygging,

og se hvordan disse resultatene samsvarer med funnene i denne undersøkelsen. Det kan dermed forekomme at teorien vi kommer frem til også kan gjelde for andre små og mellomstore bedrifter i allianser. Overordnet vil vi allikevel kunne anse funnene fra vår undersøkelse som lite overførbare innenfor andre bransjer, med mindre de baseres på samme teori.

3.8 Etiske avveininger

Når vi utfører en undersøkelse, er det nødvendig å foreta en etisk vurdering for hva vi faktisk gjør når vi forsker. Blant de viktigste punktene er hvordan vi skal møte og bruke informantene i oppgaven. Det er blant annet viktig at informantene er bevisst på formålet bak oppgaven, og at de har god innsikt i hvorfor intervjuet blir gjennomført. Siden vi utfører dybdeintervjuer og telefonintervjuer, er det viktig å tenke på at vi har et ansvar overfor alle deltakerne i undersøkelsen. Det er da viktig å lage klare retningslinjer for hva oppgaven går ut på og eventuelt hva de kan forvente av oppgaven, samt at vi har et ansvar om å ikke misbruke informasjonen som blir gitt da denne kan være sensitiv.

I forkant av intervjuene var vi først i kontakt med New Wave Norway, hvor vi fortalte om bakgrunnen og formålet med oppgaven. I førsteomgang hadde New Wave Norway et møte med alle informantene hvor de fortalte om undersøkelsen. I ettertid sendte New Wave Norway ut en mail til informantene om at vi skulle kontakte dem, hvor vi ble satt som kopi på mailen. Vi valgte å ringe alle informantene slik at vi kunne forklare nærmere om oppgaven, og at de kunne stille spørsmål om de hadde det. Alle informantene var positive til å delta.

Før vi gjennomførte intervjuene, opplyste vi om at vi ikke kommer til å personidentifisere informantene i oppgaven. Alle informantene var klare på at dette ikke var nødvendig, og at de gjerne kunne bli navngitt i oppgaven. Allikevel, i henhold til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) sine krav om anonymisering, har vi valgt å ikke opplyse om informantens navn, kjønn, alder og stillingstitler. Årsaken til dette er at vi før intervjuene var i kontakt med NSD, slik at oppgaven tilfredsstiller deres krav, og blir mest mulig etisk riktig. Dette gjelder også for hvordan vi oppbevarte og behandlet dataene fra intervjuene, da det kun var vi som hadde tilgang til den uanonymiserte informasjonen, og slettet dette med en gang det var mulig.

I oppgaven ønsket vi ikke at informantene skulle være identifiserbare, og vi valgte derfor å navngi de ulike informantene for «informant A», «informant B», osv. Når det gjelder New

Wave Norway har vi kun intervjuet én ansatt. Denne informanten hadde heller ikke noe imot å bli navngitt, men vi valgte å kalle informanten for «New Wave». Allikevel, ettersom informantene er små og mellomstore forhandlere, vil det kunne være mulig å identifisere informantene på bakgrunn av deres erfaringer og synspunkter. Vi har derfor vært veldig bevisste på hvilke sitater vi bruker, samt hvilken informasjon vi bruker fra de ulike informantene.

Før dybdeintervjuene spurte vi også om samtykke til å ha taleopptak. Vi fortalte at disse ville bli transkribert og slettet når arbeidet med oppgaven var over. Videre opplyste vi om at informantene fra dybdeintervjuene selv kunne gjennomgå en sitatsjekk slik at de vet at sitatene var brukt i en riktig sammenheng. Vi informerte også om at taleopptakene ikke vil være tilgjengelige for utenforstående personer. Alle informantene godkjente bruk av taleopptak, og synes det var bra å ha muligheten til å ha en sitatsjekk i ettertid.

4. RESULTATER FRA INTERVJUENE

Dette kapittelet omhandler analyse av dybdeintervjuene vi gjennomførte på de seks personene som sitter i rådet i New Wave Profile (NWP), og en informant fra ledelsen i New Wave. Vi vil trekke inn informasjon der det er hensiktsmessig fra telefonintervjuene.

4.1 Resultateffekter av samkonkurransen ved merkevarebygging

4.1.2 Fordeler

4.1.2.1 Kvalitetsstempel mot næringslivet

Funn

Under dybdeintervjuene var det flere av informantene som påpekte at felles kvalitetsstempel mot næringslivet var en fordel, ved at medlemmene bruker den samme malen på logoen, slik at de representerer et profesjonelt ansikt utad. New Wave påpekte at «det er en enhet. Fellesskapet går ut på å skape en seriøsitet mot næringslivet som skal kjøpe det vi har å tilby – altså det skal føles tryggere og bedre å forholde seg til en NWP forhandler enn andre». Videre påpekte informantene at, ettersom de er små og mellomstore bedrifter, vil dette være en positiv drahjelp, og at et slikt kvalitetsstempel hadde vært vanskelig å oppnå som selvstendige forhandlere. Informant F utdypet at «...samarbeidet med NWP gjør at vi har en sterk gjenkjennelseeffekt, og at vi blir oppfattet som seriøse». Det var også én informant fra telefonintervjuene som påpekte at ved å skape et kvalitetsstempel vil det kunne medføre bedre tillit og aksept hos kundene.

Tabell 4.1: Kvalitetsstempel mot næringslivet

Informant	Sitat
New Wave	<i>Vi kan ta utgangspunkt i et yrke som er håndverksbasert; de har noe som kalles for ttmester, og har du det stempelet, så har du bevis på at du har kompetanse innenfor fagområdet. Det samme ønsker vi å oppnå med NWP. Hvis du har det merket så er du en seriøs partner mot næringslivet. En av de viktigste målsetningene er at vi ønsker å profesjonalisere oss mot næringslivet.</i>
A	<i>Gjennom samarbeidet med NWP kan vi bli vesentlig mer synlig, og våre kunder vil ha en gjenkjennelseeffekt på alle samarbeidspartnerne og at disse fremstår som én enhet som er profesjonell. Det er viktig at vi får strukturen i hvert enkelt firma i NWP. Jeg tenker at det er en styrke som er fint å ha med, og at vi kan score på det på sikt. Selv om pris, uttrykk og hver bedrift er individuell, så er jo det utad noe som vil kunne slå mer enn det vi klarer som selvstendige enheter.</i>
C	<i>Tidligere var det lett å starte opp, og det var lett å gjøre sånn at man ble sett på som en cowboy-bransje istedenfor en seriøs bedrift. Dette var grunnlaget for å starte Norsk Bransjeforening for Reklameprodukter (NBR). Noen av kriteriene var blant annet at du hadde drevet i x-antall år, x-antall prosent tilhørt av profilbransjen, også</i>

	<i>måtte du opptre ryddig etc. Når du var medlem av NBR ble du ansett som en veldig seriøs bedrift. Det er dette New Wave ønsker å oppnå gjennom grupperingen i NWP.</i>
F	<i>Hvis en stiller logoene til de ulike forhandlerne opp mot hverandre så vil de se helt like ut, og dette gjør at vi fremstår som en gruppering. NWP skal representere en felles kjent merkevare som oppfattes positivt og ha en positiv gjenkjennelse ut mot næringslivet. Ved bruk av min bedrift sitt navn, og med en New Wave tilnærming, vil dette være en døråpner for oss. NWP er et kvalitetsstempel og en hjelp for å bygge en sterk merkevare som vi ikke hadde hatt sjans til ellers.</i>

Tolkning

Det kan tyde på at samkonkurransforhold gjennom en felles merkevarebygging er en fordel for små og mellomstore bedrifter, og at dette medfører et kvalitetsstempel som hadde vært vanskelig å oppnådd som en individuell forhandler. Dette samsvarer med Bengtsson, Raza-Ullah og Vanyushyn (2015) som påpeker at samkonkurransforhold gjennom felles merkevarebygging vil kunne gi forbedret kvalitetsstandard, samt at det vil kunne medføre stordriftsfordeler. Utsagnene gir uttrykk for at informantene ser fordelene av å bli ansett som en stor gruppering og at dette gjør de mer synlig mot kundene enn om de skulle opparbeidet en sterk merkevare alene. Videre kan vi også se at samkonkurransforhold gjennom felles merkevarebygging kan medføre at små og mellomstore bedrifter blir mer anerkjent blant kundene.

Vi observerte også at NWP fokuserer på å skape en forbindelse og oppfatning mot kundene gjennom et felles design til logoen til de ulike forhandlerne. Dette er også noe som Cooke og Ryan (2000) hevder er viktig for at samkonkurransforholdet skal bli ansett som profesjonelt utad.

4.1.2.2 Kostnadssparing ved felles annonsering og større synlighet i markedet

Funn

Under intervjuene var det stor enighet i at samkonkurrans også skaper fordeler i form av kostnadsbesparing ved felles annonsering og større synlighet i markedet. Informantene trakk frem at hovedgrunnen for å delta i grupperingen er at New Wave lager og ferdigstiller felles annonseringer og markedsføringsmaterieell som forhandlerne får tilsendt. Informant B påpekte at «det er mer fordeler enn det er bakdel, fordi vi er så liten som vi er. Vi får jo alt dette reklamemateriellet som kommer ferdige til oss – vi trenger ikke å bruke tid på å utforme det selv». Informant C var enig, og utdypet at «vi slipper å bruke penger og tid på å lage våre egne kataloger.» Videre ble det påpekt at grupperingen skal bidra til at små og mellomstore bedrifter

kan promoteres gjennom større markedsføringskanaler, og informantene hevdet at dette er noe de aldri hadde hatt mulighet til om de skulle gjort det som en selvstendig bedrift. Alle informantene så på dette som en konkurransefordel, og flere har påpekt at dette gir dem en mulighet til å bli enda mer synlig i markedet. Informant C utdypet at «egen markedsføring som blir utad en gruppering som viser at vi ikke bare er en liten bedrift på hjørnet, men blir sett som en storhet som NWP er».

Tabell 4.2: *Kostnadssparing ved felles annonsering og større synlighet i markedet*

Informant	Sitat
New Wave	<i>Bakgrunnen for grupperingen var at man skulle få en mer profesjonell og seriøs markedsfunksjon mot næringslivet. Tanken var da at vi kunne bruke gode markedsfolk fra vår side som kunne jobbe frem en markedsføringspakke til en gruppe kunder som var villig til å være med å betale for det. Så da hadde vi et spleiselag, som vi fremdeles har. Medlemmer betaler en sum og vi betaler en sum, med andre ord vil dette være en felles investering.</i>
A	<i>Hovedpoenget for oss å bli med i grupperingen er for å få et løft markedsføringsmessig utad. Som en liten enhet har vi ikke hatt noen mulighet til å gjøre tilsvarende som det vi kan få til nå.</i>
B	<i>Grupperingen handler mye om markedsføring og alt sånt, slik at vi kan bygge en slags merkevare sammen som kan bli bra.</i>
C	<i>NWP går på det å være konkurransedyktig, og bli vist i markedet. Samarbeidet er positivt markedsføringsmessig. Vi blir markedsført og det i en mye større skala enn det hver av forhandlerne hadde klart alene.</i>
D	<i>Vi ser jo fordelene av at vi kan få litt drahjelp. Vi har for eksempel aldri hatt anledning til å annonsere hverken i VG eller i hva det nå enn måtte være man skal bruke. Men det har vi nå.</i>
F	<i>Som medlem av NWP ønsker vi å oppnå, og ser fordelene av, bedre annonsering og markedsføring. Vi får en felles annonsering utad.</i>

Tolkning

Utsagnene kan gi uttrykk for at små og mellomstore bedrifter kan dra nytte av felles annonseringer, og at dette kan medføre kostnadsbesparelser i et samkonkurranseforhold. Lechner, Soppe og Dowling (2014) hevder at det vil være viktig med ressursdeling i forbindelse med samkonkurranse ved felles merkevarebygging, og de påpeker at dette spesielt gjelder for små og mellomstore bedrifter. Vi ser derfor at teorien samsvarer med praksis. Etersom New Wave utarbeider markedsføringsmaterialet, vil derfor forhandlerne i grupperingen være avhengig av New Wave som ressurs. I følge Lindström og Polska (2015) vil det være nødvendig å ha menneskelige ressurser i et samkonkurranseforhold, hvor de spesifikt trekker frem situasjoner hvor en har felles merkevarebygging gjennom markedsføring og salgsaktiviteter. Dette vil være relevant for situasjonen NWP er i, og ettersom forhandlerne er små og

mellomstore bedrifter, ser vi også at en felles annonsering vil medføre at de får større mulighet til å bli markedsført gjennom større arenaer, og at de blir mer synlige blant kundene.

4.1.2 Ulemper

4.1.3.1 Rivalisering og spenninger

Funn

Rivalisering og spenninger viser seg å ikke være et problem for medlemmene av NWP. Medlemmene er godt geografisk spredt, slik at de ikke må konkurrere direkte med hverandre for å kapre markedsandeler. De fleste informantene mente også at medlemmene samarbeider godt og at de ikke ser på hverandre som konkurrenter. Allikevel var det noen av informantene som gav uttrykk for at medlemmene er forskjellige og har ulik oppfatning om hva alliansen går ut på. Informant C utdypet at «du vet så lenge det er bedrifter som eies av forskjellige personer, så er det veldig vanskelig å få alle til å gå i takt». Videre kommenterte informant D at «...det er bråkete. Det er for mye forskjellige folk, og for mye forskjellige oppfattelser av ting og tang». Internt i bedriften har ingen av medlemmene opplevd noen form for spenninger.

Tabell 4.3: Rivalisering og spenninger

Informant	Sitat
New Wave	<i>Hvis en ser litt stort på det, så synes jeg de har en overraskende god evne til å leve side om side i en konkurransesituasjon – det er veldig godt samarbeid; de snakker godt sammen, og de lever veldig godt i samkonkurransesituasjonen.</i>
A	<i>Nei, det ser jeg ikke på som en utfordring. Mye av det vi holder på med er «local business», så du har relasjoner.</i>
B	<i>Vi har en veldig god dialog innad i grupperingen. Jeg mener det er bedre å være venn med konkurrenten, og at en ikke bare er fiender.</i>
D	<i>Vi er heller ikke ofte i konkurranse med andre innenfor gruppen. Vi holder til på (...), og her er det bare oss.</i>
E	<i>Nei, altså konkurrentene opplever vi som, de jobber med sitt, og vi jobber med vårt.</i>
F	<i>Nei, jeg føler i grunn det har vært en samlende greie.</i>

Tolkning

Fernandez, Roy og Gnyawali (2014) hevder at en av grunnene til at det oppstår spenninger mellom bedrifter i en samkonkurranse, skyldes at de sammen skal skape verdi samtidig som de konkurrerer om å fange maksimal andel av verdiskapningen. Dette viste seg ikke å være et problem i NWP. Teorien til Lindström og Polska (2015) hevder at geografisk plassering spiller en rolle i samkonkurranse da det påvirker hvordan samarbeidet oppleves. I NWP sin situasjon er medlemmene geografisk spredt, og de unngår ulempen i form av en sterkere konkurranse

mellom medlemmene. Allikevel var det noen av informantene som trakk frem at medlemmene er forskjellig. Gulati, Khanna og Nohria (1998) og Brandenburg og Nalebuff (1996) mener at når konkurrerende bedrifter, som i utgangspunktet har ulik kultur, identitet og motiver, samarbeider, kan det være vanskelig å jobbe sammen. Dette samsvarer med situasjonen NWP befinner seg i, og en av grunnene til at de foreløpig ikke har opplevd problemer kan skyldes at de er i oppstartfasen.

Når det gjelder interne spenninger, utdyper Fernandez, Roy og Gnyawali (2014) at dette er spenninger som oppleves av ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. Informantene fortalte at de ikke hadde noen problemer knyttet mot interne spenninger i bedriftene, da de ansatte hadde forståelse for inngåelse av samarbeidet. I tillegg er det relativt få ansatte i bedriftene, noe som innebærer at det er lettere å skape en felles forståelse blant de ansatte. Vi vil senere gå dypere inn i diskusjonen om årsaker til manglende ulemper.

4.2 Informasjons- og kunnskapsdeling og dens påvirkning på resultateffekter ved samkonkurranse

Funn

Gjennom intervjuene fant vi ut at informantene deler informasjon, og at det innebærer informasjon om leverandører, produktegenskaper og produktbestillinger. Enkelte trakk frem at noen alltid vil holde informasjon tettere mot brystet, men de så ikke på dette som skadelig for alliansen. Det kom imidlertid også frem at medlemmene ikke er avhengig av å dele kunnskap seg imellom, da det er New Wave som sitter på den relevante informasjonen og kunnskapen knyttet mot samkonkurranseforholdet, og medlemmene kun betaler en månedlig avgift for å delta i grupperingen.

Tabell 4.4: Informasjons- og kunnskapsdeling og dens påvirkning på resultateffekter ved samkonkurranse

Informant	Sitat
A	<i>I hovedtrekk tror jeg ikke det, men når det gjelder spesifikke ting vil noen tviholde på det, garantert. Det kommer vi ikke utenom. Det må det være rom for også tenker jeg.</i>
C	<i>Absolutt. Det er jo en av de fine tingene ved å være medlem av en sånn gruppering at man kan dele både det ene og det andre, også hjelpe hverandre hvis man har problemer med forskjellige ting, så man kan ringe og snakke med de andre.</i>
D	<i>Det er alltid vanskelig å kunne dokumentere og få frem det. Vi kan ikke være så naive og tro at det ikke finnes, for det er alltid noen som sitter på informasjon de ikke ønsker å dele. Det må vi bare erkjenne.</i>

E	<i>Nei, jeg har ikke følt det. Og jeg har blitt ringt opp, og jeg har også ringt opp, og fått kanaler på hvor får jeg tak i en spesialproduksjon på et eller annet produkt, også får jeg hjelp til det.</i>
F	<i>Vi deler masse, vi går foran som et godt eksempel der. Så jeg føler at de andre også gjør det, jeg er en sterk pådriver på det.</i>

Tolkning

Heide (2003) hevder at en ubalanse i informasjons- og kunnskapsdelingen forklares ved at et medlem er mer informert ved utvekslingen av informasjon enn de andre medlemmene. Vi ser at informantene deler informasjon, men at dette kun gjelder generell informasjon om leverandører og produkter. Dette innebærer at de ikke deler kunnskap de har tilegnet seg over tid, og vil derfor ikke kunne anses som sensitiv informasjon som ikke vil gi de andre medlemmene et konkurrerende fortrinn.

Noen av informantene hevdet at det var naivt å tro at alle informantene vil dele all informasjon og kunnskap de besitter. Imidlertid observerte vi at det var kun New Wave som har relevant kunnskap knyttet mot alliansen, da det i hovedsak er de som utarbeider markedsføringsmateriell. Det er dermed de som har kunnskap om markedsføring og merkevarebygging, og det kan stilles spørsmålstegn hvorvidt det er nødvendig for medlemmene å dele kunnskap med hverandre da alt kommer fra New Wave. Vi ser dermed at grupperingen i NWP er organisert annerledes enn det definisjonen til Grant og Jordan (2012) på en strategisk allianse tilsier, da grupperingen deler ressurser gjennom et felles organ. Dahl (2014) hevder blant annet at kunnskapsdeling kan medføre synergieffekter mellom medlemmene internt i alliansen i et samkonkurransesforhold, noe som ikke er gjeldende i denne situasjonen, da de kun deler finansielle ressurser, og ikke kunnskap de selv har opparbeidet.

Ettersom medlemmene opptrer individuelt og ikke deler sensitiv informasjon eller kunnskap mellom seg, antar vi at det er bakgrunnen for at de enda ikke har opplevd problemer knyttet mot opportunistisk adferd og de har klart å unngå en stor ulempe ved samkonkurranse.

4.3 Alliansestyingskapabilitet og dens konsekvenser for informasjons- og kunnskapsdeling

4.3.1 Generell alliansestyingskapabilitet internt i bedriften

4.3.1.1 Struktur

Funn

Gjennom intervjuene gav informantene uttrykk for at de ikke hadde tatt i bruk nye strukturer i form av egne allianseseavdelinger, ledere eller visepresidenter internt i bedriftene etter at de ble med i NWP. Vi kommer derfor ikke til å gjennomføre noen tolkning av dette funnet, men vi kommer tilbake til dette i neste kapittel under 5.2.1 og 5.5.

4.3.1.2 Prosess

Funn

Gjennom intervjuene uttrykket informantene at de heller ikke hadde tatt i bruk noen nye prosesser i form av veiledning av ledere, utvikling av opplæringsprogram, evalueringer av alliansen, deling av kunnskap i interne nettverk og fora eller allianseseminarer og workshops internt i bedriftene. Vi kommer derfor heller ikke her til å gjennomføre noen tolkning av dette funnet, men vi kommer tilbake til dette i neste kapittel under 5.2.1 og 5.5.

4.3.1.3 Verktøy

Funn

Informantene gav varierende tilbakemeldinger da vi spurte om de hadde tatt i bruk nye verktøy internt i egen bedrift på grunn av medlemskapet i NWP. Flertallet trakk frem et skjema med spørsmål som kan brukes mot kunder.

Tabell 4.5: Verktøy i bedriftene

Informant	Sitat
A	<i>Vi har implementert noe i CRM systemet vårt – arbeidsskjema hvor du går igjennom møte med nye kunder.</i>
B	<i>Nei, ikke sånn egentlig.</i>
C	<i>Det er et evalueringsskjema som er laget for den svenske grupperingen, som har vært benyttet og forenklet litt da. Dette brukes litt for sjeldent i forhold til hva en skal bruke det til; det skal brukes overfor kunder.</i>
E	<i>Vi har fått noe sånn, hvordan du jobber ut mot kundene dine, og har med deg noen skjemaer ut, hvor du kan sette opp info om kunden, så det blir et spørreskjema eller et hjelpemiddel i hverdagen.</i>
F	<i>...tatt i bruk noen verktøy, det har vi ikke.</i>

Tolkning

Draulans, DeMan og Volberda (2003) hevder at retningslinjer, arbeidsark, manualer og maler er nyttige verktøy som kan bistå ledere ved ulike aspekter av allianser. Ut fra sitatene ser vi at de fleste informantene benytter skjemaer internt i bedriften som skal brukes mot kunder. Informant A spesifiserte at disse skjemaene skulle brukes mot nye kunder, noe som samsvarer med teorien med tanke på at skjemaer og maler kan brukes ved valg og vurdering av kunder. Vi ser at informant C forklarer at skjemaet er laget for den svenske grupperingen, noe som kan tyde på at New Wave ønsker at alle medlemmene i NWP skal ta i bruk dette skjemaet internt i egen bedrift. Vi kan tolke dettes som at New Wave ønsker at medlemmene skal oppføre seg likt overfor kundene ettersom de skal representere en felles merkevare.

Med tanke på informasjons- og kunnskapsdeling kan vi tolke det som at konseptierne i Sverige ønsker å dele sin erfaring rundt utarbeidelse av arbeidsskjema med medlemmene i Norge.

4.3.2 Generell alliansestyringskapabilitet internt i alliansen

4.3.2.1 Struktur

Funn

Informantene fortalte at det har blitt opprettet et råd på tvers av medlemsbedriftene. Rådet skal representere medlemmene i grupperingen slik at New Wave på best mulig måte kan ivareta medlemmenes interesser, og fungerer derfor som et bindeledd. Under dybdeintervjuene fikk vi også vite at det ikke er etablert spesifikke oppgaver innad i rådet annet enn at det har blitt valgt en leder. Informant E påpekte at «...det har fungert veldig godt sånn som vi løser det per i dag, men hvis det utarter seg, og at det blir mer enn det man hadde tenkt seg, vil det kunne være okey å ha spesifikke arbeidsoppgaver – hvis ikke blir det veldig lett at de samme gjør det samme».

Det kan også være verdt å bemerke at under telefonintervjuene var det en todelt oppfatning om hvordan rådet faktisk fungerer. Noen mente at rådet utførte en god jobb, mens andre gav uttrykk for at det kunne bli bedre. Blant annet ble det påpekt ønsker om at rådet skulle bli mer aktive i arbeidet. Under telefonintervjuene gav de fleste medlemmene uttrykk for at de ikke har kommunikasjon med rådet, hvor noen mente at dette heller ikke var nødvendig.

Tabell 4.6: Struktur i alliansen

Informant	Sitat
New Wave	<i>Hensikten med rådet er jo at de skal føle seg delaktige, og at det ikke skal være overstyring, for det har det tidligere vært en følelse av; at vi hadde 100 % styring og kontroll og stod for både forslag og lov. Men nå er det en større følelse av et fellesskap og det er jo et slags bindeledd mellom oss og resten av medlemmene, også har vi et fellesskap der kommunikasjonen går gjennom ofte. Så hensikten med rådet er å skape større tilhørighet.</i>
A	<i>Blir representert av for alle medlemmer. Vi prøver jo å legge strategi for hvordan dette skal gå og påvirke leverandøren som egentlig er den sterkeste og mest utøvende i dette samarbeidet, selv om vi skal være likestilt så er jo vi mange små som driver hver vår butikk og har ikke noe dedikerte avsatte ressurser foreløpig til dette. Så prøve å samkjøre og sette press på det som er viktig og det vi ønsker å få gjort, og endre på ting om det blir gjort feil fra leverandørens side.</i>
B	<i>Rådet har en påvirkningskraft i aller høyeste grad. Det er ikke i New Wave sin interesse å gå imot rådet, fordi de er jo avhengige av oss som medlemmer og pleie oss som sine kunder på en best mulig måte. Så hvis rådet er uenig om ting så føler jeg de når frem med det absolutt. Og at de kan være med å påvirke New Wave.</i>
C	<i>Det er jo ikke helt formalisert godt nok synes jeg i dag. Men der har vi jo blitt i første periode overkjørt – de har kjørt veldig mye sitt eget opplegg – og det har vi tatt opp med dem. (...) Ja, vi føler at signalene er mye bedre, og en ting som vi fikk igjennom var at det kom en egen person som skal styre det kjedesamarbeidet, og det var faktisk en av tingene vi fikk banket igjennom.</i>
D	<i>Vi skal være de som, en partner i forhold til å representere medlemmene, også skal være en partner i å ta beslutningene. Vi skal jo bare ta de overordnede beslutningene, så skal New Wave gjennomføre det for å si det på den måten. Vi skal være med i planlegging og trekke inn de store dealene, slik at vi får utnyttet hver krone, slik at vi får mer penger til rådighet</i>
E	<i>Rådet er jo et samarbeid; det er en tråd mellom selve grupperingen, altså de toogtyve-femogtyve som er der, og New Wave, så sitter liksom rådet midt i mellom.</i>
F	<i>Vi skal jo samordne alle aktiviteter som skjer, ved å sitte ved samme bord sitter vi jo med forskjellige erfaringer, og ulik kompetanse. Vi er et bindeledd. Det er også en idégruppe, vi skal jo komme med forslag og samordne det også.</i>

Tolkning

Covin og Sherwood (2008) hevder at samarbeidsteam internt i alliansen bidrar til å øke informasjons- og kunnskapsdelingen mellom partene i alliansen, og at det kan medføre at medlemmene lettere arbeider mot felles mål. Dette samsvarer med teorien hvor rådets oppgave vil være å skape en tilknytning mellom medlemmene og New Wave. Allikevel var det flere av informantene fra telefonintervjuene som følte at kommunikasjonen, med tanke på informasjons- og kunnskapsdeling, med rådet fungerte dårlig eller ikke eksisterte. Dette kan være et tegn på at rådets funksjon ikke fungerer optimalt med tanke på å være et bindeledd. Kale & Singh (2009) utdyper at det er nødvendig å dele informasjon jevnlig mellom medlemmene av en allianse, noe som ikke er tilfelle i NWP sin situasjon. Ettersom informant

E påpekte at det ikke er arbeidsoppgaver fordelt internt i rådet, kan det vurderes om dette har en sammenheng med at det er begrenset kommunikasjon mellom rådet og de andre medlemmene.

Enkelte av informantene hevdet at det ikke var nødvendig med kommunikasjon med rådet, noe som kan skyldes at medlemmene opptrer som individuelle bedrifter. Dette tolker vi som at noen av medlemmene ikke er opptatt av å dele informasjon og kunnskap.

4.3.2.2 *Prosess*

Funn

New Wave fortalte at de benytter avdelingen i Sverige for å få input og veiledning i forbindelse med grupperingen i Norge. Et av tiltakene de har tatt til seg, er en felles messe for alle medlemmene av NWP to ganger i året. Flere av informantene gav uttrykk for at det var god stemning mellom medlemmene på felles arrangementene. Informantene fortalte også at de benytter en Facebook-gruppe der de kan kommunisere med hverandre for å dele informasjon og kunnskap. Én av informantene påpekte derimot at medlemmene ikke delte informasjon og kunnskap før etter å ha inntatt minst 5-6 øl på messearrangementene.

Tabell 4.7: *Prosesser i alliansen*

Informant	Sitat
New Wave	<i>Vi har en Facebook-gruppe.</i>
A	<i>Så er det vel en Facebook-side i og for seg da for alle medlemmene.</i>
B	<i>På Facebook har vi en egen side som vi kan legge ut ting, for eksempel hvis jeg har en stor ordre og jeg mangler fire jakker, da kan jeg legge dette ut og spørre om det er noen som har disse jakkene.</i>
C	<i>Vi har jo en sånn Facebook-gruppe.</i>

Tolkning

Nielsen og Jolink (2015) hevder at viktige prosesser for å oppnå informasjons- og kunnskapsdeling internt i en allianse blant annet er felles arrangementer for alliansemedlemmene, og forum og nettverk for formell og uformell kommunikasjon. Vi ser at dette samsvarer godt med situasjonen til NWP, og at messearrangementene og Facebook-gruppen gir medlemmene mulighet til å knytte tettere relasjoner, og dermed dele informasjon og kunnskap mellom seg.

Allikevel, som vi var inne på under 4.2.1, baserer informasjonsdelingen på Facebook-gruppen seg kun på generell informasjon om leverandører og produkter, og er dermed ikke en erfaringsbasert kunnskapsdeling. Det er også usikkert hva slags informasjon og kunnskap som faktisk deles på messene, da dette ikke ble spesifisert av informantene.

Dralans, deMan og Volberda (2003) sier at allianseprosesser også kan innebære bruk av ekstern hjelp, i form av alliansespesialister og konsulenter. Ettersom New Wave benytter avdelingen i Sverige som veileder for grupperingen i Norge, ser vi at dette også samsvarer med teorien.

4.3.2.3 Verktøy

Funn

Alle medlemmene i NWP har signert en felles kontrakt med krav til blant annet hvor mye medlemmene skal betale, omsette for, og hvor mye av profitten som må legges igjen i New Wave. De skal også støtte en felles visjon og mål. Flere av informantene hevdet derimot at denne kontrakten er for generell. En av disse er informant A som utdyper: «Det blir temaer som kommer opp på sikt, og vil kunne bli til diskusjon, eller at folk ikke gjør det som er tenkt at de skal gjøre, fordi det ikke er skrevet i kontrakten, det kan fort bli en fallgrube som kan ende opp med splittelser og uenigheter».

Tabell 4.8: Verktøy i alliansen

Informant	Sitat
New Wave	<i>Det startet med at jeg fikk oversendt den svenske kontrakten. Jeg brukte en god del tid på å gjøre den norsk – både i språk og våre forhold, også sendte jeg da et utkast til råde. Det ble en del frem og tilbake en del ganger med formuleringer etc., og til syvende og sist ble vi enige om at nå er vi i mål med en fornuftig og god kontrakt som beskriver forholdet.</i>
A	<i>Kontrakter er utarbeidet og skrevet under, så det er jo gjort nå i begynnelsen av dette året, eller slutten av forrige, så det er jo en spikra kontrakt med ganske beskrivende hva som er lov og ikke lov og hvem som skal inn i dette samarbeidet i forhold til litt størrelser og litt forskjellig, men kanskje mest hva du forplikter deg til i begge ender. Så det er skrevet, og det har også rådet vært med på å spilt masse ball frem og tilbake for å få dette endelig. Brukt uendelig mye tid på. Det tror jeg er bra, det er viktig å ha dette riktig i første fase, eller så blir det bare klundrete etter hvert, så det er et viktig element å ha brukt litt tid på. Vi i rådet synes det kanskje skulle vært enda mer spesifikt, men det ble det ikke.</i>

C	<i>Det har tatt veldig lang tid å lage den kontrakten. En av grunnene til at jeg sier at vi ikke har kommet så veldig langt, er fordi at det var den kontrakten skulle legges til grunn – vi mente vi måtte bruke mer tid på den enn det New Wave mente. Det vi har kommet frem til i kontrakten er på grunn av rådet. Men det har tatt nesten ett år, ett og et halvt år, å formalisere den riktig. Vi hadde flere møter med New Wave i Oslo (...) dem hadde en veldig generell oppfatning til å begynne med.</i>
D	<i>Jeg sloss lenge for at vi skulle ha den mye mer omfattende, mye mer detaljert. Ut av erfaring vet jeg få ned på papiret det du kan. Fordi det er så mye lettere etter hvert, for da kan du bare slå opp og si at dette har du vært enig med, her står det. Og da blir det ingen diskusjon.</i>
E	<i>Det er nok et par ting sikkert vi kan gjøre, det er nok noen punkter vi sikker kan se på etter hvert, som enten kan føyes til, eller strykes bort, eller mer kan legges til, eller formulering kan være litt annerledes. Men det er en grei start.</i>
F	<i>Garantert annerledes, det kunne den nok ha blitt. Jeg synes jo at når man, fordi man skal samle selvstendige selskaper og firmaer som ofte har drevet lenge, og noen driver bra og noen driver med bedre resultat enn andre. Jeg synes vel man burde styrt det enda hardere med krav til omsetning, de kan levere.</i>

Tolkning

Mayer og Argyres (2004) hevder at et viktig verktøy er kontrakter som tilpasses over tid for å etablere et kunnskapsarkiv rundt hvordan samarbeidet skal styres. Vi ser at New Wave utdyper at kontrakten er basert på en svensk versjon, hvor avdelingen i Sverige har delt informasjon og kunnskap om kontraktsinnholdet, men at den videre har blitt oversatt og tilpasset grupperingen i Norge. Dette samsvarer godt med teorien, da kontrakter skal formidle hvordan alliansen bør styres basert på tidligere erfaringer fra liknende allianser. Medlemmene fra rådet forteller også at de selv har fått muligheten til å være med å endre kontrakten, noe som er hensiktsmessig da flere av dem har erfaringer fra tidligere allianser og kan medføre at kontrakten blir forbedret. Allikevel er det flere av informantene som har gitt uttrykk for at kontrakten er for generell, blant annet informant D uttrykker dette sterkt.

5. OPPSUMMERING OG DISKUSJON

5.1 Hvilke fordeler og ulemper opplever medlemmene i samkonkurransen knyttet mot felles merkevarebygging?

5.1.1 Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 1

Under kapittelet om resultater og analyse (4.1.2) har vi sett at samkonkurransforhold gjennom felles merkevarebygging gir to overordnede fordeler. Den ene er at de kan skape et felles kvalitetsstempel mot næringslivet, og den andre fordel er at et slikt samkonkurransforhold kan medføre kostnadssparing ved felles annonsering og større synlighet. Vi har observert at disse fordelene som medlemmene i New Wave Profile (NWP) oppnår samsvarer godt med teorien og målsettingen til grupperingen. De går dermed ikke glipp av noen fordeler de ville oppnådd på egenhånd, og ettersom dette stemmer godt overens med teorien kommer vi ikke til å diskutere dette nærmere.

Når det gjelder ulemper ved å inngå samkonkurransforhold, hevder teorien at det kan oppstå rivalisering og spenninger. Under intervjuene observert vi at dette ikke er tilfelle hos grupperingen i NWP. Det var dermed oppsiktsvekkende lite ulemper, da ingen av informantene hadde noe å rapportere. Dette er derfor noe vi ønsker å diskutere videre.

5.1.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 1

I analysekapittelet så vi at medlemsbedriftene er godt geografisk spredt, og vi kan derfor anta at dette kan være bakgrunnen for at de ikke har opplevd ulemper gjennom rivalisering og spenninger. Ettersom flere av informantene påpekte at de ikke så på hverandre som konkurrenter, men heller som samarbeidspartnere, støtter dette antakelsen om at det er den geografiske spredningen som forhindrer rivalisering og spenninger. Lindström og Polska (2015), hevder som nevnt, at geografisk plassering spiller en rolle i samkonkurransforhold ved felles merkevarebygging. Vi antar derfor at grupperingen i NWP har klart å forhindre eventuelle ulemper ved å være geografisk spredt, noe som kan være en avgjørende faktor for at et samkonkurransforhold skal lykkes. For å forhindre ulemper gjennom rivalisering og spenninger, er det derfor viktig at de fortsetter med en geografisk spredning mellom medlemmene, etter hvert som antall medlemmer øker.

Allikevel var det noen av informantene som mente at medlemsbedriftene er forskjellige og har ulik oppfatning av samkonkurransforholdet. Flere av forskerne vi har henvist til i oppgaven i forbindelse med ulemper, har påpekt at samarbeid mellom konkurrenter er krevende og vanskelig å få til. Årsaken er at bedriftene gjerne har ulik kultur, identitet og motiver for samkonkurransforholdet. Noen av informantene trakk frem at de føler grupperingen kan få problemer etter hvert, fordi medlemmene ikke har en felles forståelse for hva samkonkurransforholdet faktisk innebærer, noe som også støttes av teorien. Under intervjuene uttrykket informantene at de ikke må forholde seg til de andre medlemmene av alliansen. Vi kan derfor anta at de opptrer som individuelle bedrifter, som ikke har noe direkte samarbeid seg imellom. Dette kan skyldes at medlemmene, som nevnt, er veldig forskjellige, og i og med at de har lite med hverandre å gjøre blir ikke disse forskjellene redusert. Det at bedriftene er geografisk spredt er heller ikke med på å skape tettere relasjoner mellom dem. Videre har vi også sett at medlemmene ikke deler sensitiv informasjon eller kunnskap, noe som kan ha bidratt til å unngå rivalisering og spenninger. Dette vil vi diskutere nærmere under kapittel 5.3.1.

Det er verdt å nevne at grupperingen er i oppstartsfasen, og at det derfor er for tidlig å konkludere med at det ikke oppstår rivalisering eller spenninger mellom medlemmene. Det vil derfor være hensiktsmessig å vurdere ulemper etter at samkonkurransforholdet i NWP har blitt mer etablert enn det de er nå. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.5.

5.2 Hvordan har de utviklet og utvikler alliansestyryngskapabilitet?

5.2.1 Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 2

Vi observerte at medlemmene i NWP har gjort svært få alliansespesifikke investeringer. De har ikke tatt i bruk hverken felles struktur eller prosesser. Dette skiller seg fra teorien, og vi kommer til å diskutere dette nærmere. Internt i bedriftene har noen av medlemmene tatt i bruk verktøy i form av skjemaer som skal brukes mot kundene. I og med at ikke alle har tatt i bruk skjemaet, kommer vi tilbake til dette under praktiske implikasjoner (kapittel 5.5).

NWP har utarbeidet omfattende alliansestyryngskapabilitet internt i alliansen, noe som samsvarer godt med teorien. Innenfor struktur har NWP opprettet et råd som skal fungere som et bindeledd mellom medlemmene og ledelsen i New Wave. Informantene fra telefonintervjuene gav derimot uttrykk for at rådet ikke fungerer tilstrekkelig. De prøver dermed å gjøre det teorien tilsier ved å opprette et samarbeidsteam på tvers av alliansen. Dette

kommer vi til å gå nærmere inn på under praktiske implikasjoner. Teorien tilsier at prosesser blant annet innebærer ekstern hjelp, felles arrangementer for medlemmer av alliansen, samt forum og nettverk for formell og uformell kommunikasjon. Med tanke på prosesser har New Wave fått veiledning fra avdelingen i Sverige om hvordan alliansen bør styres. I tillegg arrangerer de også messer for alle medlemmene to ganger i året slik at de kan knytte tettere relasjoner. Utover dette har de også opprettet en felles Facebook-gruppe der de kan kommunisere med hverandre og dele informasjon og kunnskap. Vi ser at dette samsvarer godt med teorien, men som vi allerede har vært inne på, deles det minimalt med sensitiv og strategisk viktig informasjon og kunnskap mellom medlemmene i Facebook-gruppen, og det er usikkert hvor mye som deles under messene. Dette kommer vi til å koble sammen med diskusjonen rundt informasjons- og kunnskapsdeling i neste kapittel (5.3). Innenfor verktøy har alle medlemmene i NWP signert en felles kontrakt som har opphav fra det svenske konseptet. Flere av informantene har gitt uttrykk for at de ikke er fornøyd med denne kontrakten, da de mener den er for generell. Vi ser at tanken bak kontrakten samsvarer med teorien, og vil heller ikke være et nytt funn teoretisk sett. Allikevel ønsker vi å kommentere dette nærmere under praktiske implikasjoner, da vi ser det som problematisk ettersom kontrakten ikke er spesifikk nok.

5.2.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 2

I analysekapittelet så vi som nevnt at det har blitt investert lite internt i bedriftene med tanke på struktur og prosess. Teorien tilsier at bedriftene kan ta i bruk prosesser i form av blant annet egne avdelinger, visepresidenter med spesielt ansvar for alliansen eller allianseledere i store bedrifter, mens mindre bedrifter kan ansette en alliansespesialist. Det er tydelig at denne teorien er basert på større bedrifter enn det medlemmene av NWP er, da flere av disse er enkeltpersonforetak eller har svært få ansatte. Det å etablere en egen avdeling eller ansette en egen spesialist i en slik bedrift vil være meningsløst. Allikevel ser vi fordelene i de bedriftene som har flere ansatte, at en av personene kan ha et større ansvar knyttet mot alliansen enn det de andre ansatte har. For de bedriftene med én eller få ansatte, kan New Wave selv ta dette ansvaret, da de små bedriftene ikke nødvendigvis har kapasitet eller ressurser til dette. Vi ser også under teorien knyttet mot prosesser at denne er beregnet for større bedrifter. Eksempler på prosesser som blir foreslått er blant annet evaluering av alliansen, deling av taus kunnskap i interne nettverk og fora, allianseseminarer og workshops. Som nevnt er flere av medlemmene enkeltpersonforetak, så deling av taus kunnskap i interne nettverk og fora vil også her være

meningsløst, og det vil heller ikke være mulig å gjennomføre workshops. Vi mener derimot at det vil være hensiktsmessig å gjennomføre evalueringer av alliansens fremgang og hva hver bedrift får ut av samarbeidet. Dette vil også være mulig å gjennomføre selv med få ansatte, dersom New Wave hjelper dem.

Vi ser over at NWP har valgt å organisere sin allianse annerledes enn det definisjonen til Grant og Jordan (2012) tilsier, ved at de har tatt hensyn til at de små bedriftene kan spare kostnader og ressurser ved en slik løsning. I og med at det er investert lite i de interne strukturene, prosessene og verktøyene, kan det vurderes om denne dimensjonen av alliansestyringskapabilitet er nødvendig for mindre bedrifter som er i en allianse med hverandre. Dette skal vi diskutere nærmere i neste kapittel.

5.3 Hvordan hjelper denne kapabiliteten forhandlerne med å oppnå fordeler og unngå ulemper ved merkevarebygging?

5.3.1 Oppsummering av funn på forskningsspørsmål 3

Nå som vi har svart på forskningsspørsmål 1 og 2 kan vi også svare på det siste forskningsspørsmålet, der vi skal koble dette opp mot informasjons- og kunnskapsdeling.

I analysekapittelet om informasjons- og kunnskapsdeling (kapittel 4.2) så vi at medlemmene i NWP kun deler generell og lite sensitiv informasjon seg i mellom, og at det i hovedsak er New Wave som deler informasjon med medlemmene. Teorien tilsier at det er vanlig at medlemmene i en samkonkurranse deler informasjon og kunnskap om produkter, produksjonsprosesser og teknologiske ferdigheter. Allikevel bør det nevnes at teorien ikke sier noe om hva slags informasjon som bør deles. Ett av hovedfunnene er derfor at NWP er organisert annerledes med tanke på informasjons- og kunnskapsdelingen. Dette så vi allerede under forskningsspørsmål 2, der vi kom frem til at New Wave har tatt hensyn til at bedriftene er små og mellomstore, ved at det ikke er gjort investeringer internt i bedriftene for å oppnå ressurs- og kostnadsbesparelser.

Under forskningsspørsmål 1 fant vi ut at det ikke var noen rapporterte ulemper knyttet til spenninger eller rivalisering. Flere av informantene trakk frem at de ser på medlemmene av NWP som individuelle bedrifter, som heller ikke deler noen form for ressurser. Vi antar at dette kombinert med den geografisk spredningen kan være årsaker til at de enda ikke har opplevd

noen ulemper. Allikevel er dette også med på å skape større avstand mellom medlemmene, og de får en ulik oppfatning av hva alliansen egentlig går ut på.

5.3.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 3

Som vi allerede har nevnt i analysedelen i 5.1.2 observerte vi at medlemmene av alliansen kun deler informasjon, som har lite å si for selve alliansen, og er dermed lite sensitiv. Dette er også med på å skape en større avstand mellom medlemmene, ved at de opptrer mer som individuelle bedrifter fremfor et team. Vi antar derfor at medlemmene ikke er i direkte samarbeid med hverandre, og at det heller ikke vil være behov for at de aktivt skal dele sensitiv informasjon og kunnskap, som kan gi de andre medlemmene konkurrerende fortrinn. Med andre ord kan dette være en av årsakene til at de ikke har opplevd spenninger eller rivaliseringer mellom seg. Dette medfører at de unngår opportunistisk adferd, som Hamel (1991) sier, kan bli et problem dersom det blir en skjev fordeling av informasjon mellom medlemmene. Allikevel må det trekkes inn at det arrangeres messer for alle medlemmene i grupperingen noen ganger i året, og vi kjenner ikke til om medlemmene deler noen form for kunnskap her. Derimot vet vi at Facebook-gruppen kun brukes til å dele informasjon rundt ulike produkter eller leverandører, noe som ikke vil være en kilde til opportunistisk adferd.

Selv om teorien tilsier at en generell alliansestyringskapabilitet krever to dimensjoner for å skape en vellykket samkonkurrans, ser vi at NWP har klart det uten dimensjonen knyttet mot det interne i bedriftene. De har evnet å bidra til at medlemmene av alliansen oppnår fordeler de ikke hadde klart å oppnå alene, i tillegg til at det har vært rapportert oppsiktsvekkende lite ulemper. Medlemmene er kun i direkte kontakt med New Wave, noe som svekker antagelsen om at medlemmene må være i direkte kontakt med hverandre. Det kan derfor stilles spørsmålstegn ved teorien for små og mellomstore bedrifter, om det er nødvendig for disse å benytte begge dimensjonene av generell alliansestyringskapabilitet for å oppnå en vellykket samkonkurrans. Allikevel er det viktig å ta hensyn til at alliansen i NWP er relativt nyetablert, og det kan derfor oppstå problemer i fremtiden, som nevnt under 5.1.2. Vi vurderer det også problematisk at medlemmene, som samarbeider, har ulik identitet og lite med hverandre å gjøre, noe som kan svekke et fellesskap som vil være viktig for å lykkes. Flere av informantene har som nevnt trukket frem at medlemmene ikke går i takt, og har ulik forståelse for hva samarbeidet innebærer. På sikt ser vi derfor for oss at medlemmene vil bevege seg lenger og lenger vekk fra hverandre. Med tanke på dette problemet hjelper det heller ikke at det kreves

veldig lite av medlemmene som skal være med. Medlemmene må kun bidra med en månedlig pengesum, og kan når som helst velge å trekke seg ut av alliansen. Dette kan bidra til å skape en usikkerhet mellom medlemmene, da det kan bli hyppig gjennomtrekk av medlemmer. En slik situasjon gjør det lite motiverende for medlemmene å knytte tette relasjoner mellom seg, noe som resulterer i at de føler liten tilknytning til alliansen, og ønsker dermed heller ikke å bidra med informasjon eller kunnskap. Selv om den geografiske spredningen er nødvendig for å forhindre ulemper som kan oppstå mellom medlemmene, kan denne virke negativt i den forstand at den også er med på å skape både fysisk og psykisk avstand mellom medlemmene.

Dahl (2014) hevder at informasjons- og kunnskapsdeling kan være med på å skape en felles forståelse mellom medlemmene av alliansen. Informasjons- og kunnskapsdeling er derfor en viktig faktor for at en samkonkurranses skal bli vellykket. I og med at medlemmene av NWP har problemer med å oppnå denne felles forståelsen og tilknytningen til alliansen – som skal sikre informasjons- og kunnskapsdeling mellom medlemmene gjennom kapabilitetsforståelse – mener vi at de ikke kan droppe den siste dimensjonen av alliansestyingskapabilitet. Selv om alliansen fungerer nå uten informasjons- og kunnskapsdeling, medfører dette at de beveger seg i ulik retning, og vi mener derfor at den siste dimensjonen er viktig for at samkonkurransen skal lykkes på sikt, og de bør dermed investere mer internt i bedriftene.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Gjennom de teoretiske implikasjonene ønsker vi å belyse hvordan vi bygger på eksisterende forskning, og hvilke bidrag denne oppgaven kommer med, knyttet mot alliansestyingskapabilitet og samkonkurranses ved felles merkevarebygging.

Analyse- og diskusjonskapittelet viser at fordelene vi listet opp i teorikapittelet stemte overens med informantenes erfaringer fra samarbeidet. Felles kvalitetsstempel og kostnadsbesparing var fordeler flere av informantene selv trakk frem som fordeler de oppnår gjennom samkonkurransen ved felles merkevarebygging. Videre har vi også oppdaget at grupperingen har klart å unngå ulemper. Dette er interessant, da det er et avvik fra tidligere forskning som sier at medlemmene av en samkonkurranses kan oppleve ulemper i form av rivalisering, spenninger og opportunistisk adferd, som er faktorer som er med å skape en mislykket allianses. Vi har observert at måten NWP er organisert og styrt på, innebærer at medlemmene opptrer som individuelle bedrifter, og at de ikke deler sensitiv informasjon og kunnskap mellom seg.

Basert på forskningen vår har vi sett at medlemmene, gjennom deres måte å være organisert og styrt på, har spart ressurser og kostnader ved at New Wave er eneste kilde til ressurser. Med andre ord unngår medlemmene å bruke egne ressurser på tvers av alliansen. Det kan dermed virke som måten grupperingen er organisert på, er årsaken til at de oppnår fordeler og unngår ulemper (som er beskrevet i 5.1). Dermed avviker situasjonen NWP befinner seg i fra teorien om ulemper. Med dette kan vi se at hovedfunnet ved forskningen er at de unngår å bruke ressurser der teorien sier det motsatte, ved at de lar organiseringen av NWP bli påvirket av ideer fra både *franchising*¹ og *fellesforetak*².

Vi har også sett at teorien tilsier at det er viktig å bygge alliansestyringskapabilitet internt i alliansen og internt i bedriften. Grupperingen i NWP har som nevnt unngått investeringer internt i bedriftene. Det kan dermed stilles spørsmålsteget ved om teorien rundt alliansestyringskapabilitet baserer seg i for stor grad på større bedrifter med solid tilgang på ressurser. Videre har vi også observert at NWP avviker fra teorien, ved at det kan virke som de oppnår en vellykket allianse, selv med fokus på kun en dimensjon av generell alliansestyringskapabilitet. I begynnelsen av oppgaven konstaterte vi at det kan være vanskelig eller umulig å implementere alliansestyringskapabilitet internt i små og mellomstore bedrifter, da disse bedriftene kan være enkeltpersonforetak eller bestå av kun to eller tre ansatte. Allikevel må det nevnes at teorien rundt alliansestyringskapabilitet baserer seg på strukturer, prosesser og verktøy som krever mye ressurser, og det bør derfor vurderes hvorvidt en kan stole på kun å investere i alliansestyringskapabilitet internt i alliansen. Videre sier teorien at informasjons- og kunnskapsdeling er viktig for å oppnå en vellykket samkonkurranse, og at dette kan bidra til at medlemmene opparbeider seg bedre forståelse av hva alliansen faktisk går ut på. Dersom det ikke investeres internt i bedriftene, vil det kunne medføre at medlemmene og de ansatte ikke føler en tilknytning til alliansen. Videre kan det føre til at medlemmene ikke engasjerer seg i samarbeidet, og at de ikke vil være motivert til å dele informasjon eller kunnskap på tvers av alliansen, eller med de ansatte internt i bedriften. Slik informasjon kan være informasjon om hva alliansen faktisk går ut på, som kan bidra til en bedre forståelse av alliansen blant medlemmene. Kunnskapen kan ta bakgrunn i personlige erfaringer, slik at medlemmene kan hjelpe hverandre i ulike situasjoner. NWP har ikke en slik informasjons- og kunnskapsdeling,

¹ Franchising er en forretningsmodell hvor en aktør har en forretningsidé andre utøvere kan bruke, gitt at de følger franchisegivers regler (Wu, 2014).

² Fellesforetak er en økonomisk samarbeidsavtale mellom to eller flere parter, der partene deler kostnader og fortjeneste likt mellom seg (Kale & Singh, 2009).

da alliansen er organisert som individuelle bedrifter. Vi har observert at de ansatte har liten tilknytning til samkonkurransforholdet, og for at alliansen skal gå i takt, vil det være viktig at medlemsbedriftene får en felles forståelse av alliansens omfang og betydning. Informasjons- og kunnskapsdeling kan bidra til at de ansatte internt i bedriftene arbeider mot felles alliansemål. Med andre ord, for at alle de ansatte i bedriftene skal være tilstrekkelig informert om alliansen, vil det være nødvendig å bruke alliansestyringskapabilitet internt i bedriften.

Våre resultater viser dermed at det vil være nødvendig å benytte alliansestyringskapabilitet både internt i bedriften og internt i alliansen, slik som teorien tilsier. Dette vil medføre at alliansen går i takt og at alle som er involvert i alliansen arbeider mot et felles alliansemål. Videre har vi observert at det er mangel på begrepsforklaringer i forbindelse med teorien rundt alliansestyringskapabilitet. Ettersom alliansestyringskapabilitet er viktig i forbindelse med et samkonkurransforhold, og generelt strategiske allianser, vil det være nødvendig å definere bedre hva strukturer, prosesser og verktøy faktisk skal innebære for både små, mellomstore og store bedrifter, og hvordan de skal implementeres.

5.5 Praktiske implikasjoner

I tillegg til teoretiske implikasjoner, er det også viktig å belyse oppgavens praktiske implikasjoner. Ut fra funnene ser vi at det kan være vanskelig for andre bedrifter å unngå ulemper gjennom rivalisering, spenninger og opportunistisk atferd, dersom de ikke er i samme situasjon som NWP. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) hevder at en svakhet ved enkeltcase er at de avgrenser funnene til det spesielle caset, noe som er tilfelle ved NWP. Allikevel ser vi at funnene i vår undersøkelse kan overføres til andre små og mellomstore bedrifter som befinner seg i samme situasjon, dersom de også er i en samkonkurranse som benytter alliansestyringskapabilitet på lik linje med NWP. Funnene våre belyser at det vil være viktig med informasjons- og kunnskapsdeling både internt i alliansen og internt i bedriftene for å oppnå en vellykket samkonkurranse. Videre vil vi nå gi anbefalinger til NWP, som vi håper andre bedrifter i samme situasjon også kan få nytte av.

Anbefalingen går ut på at essensen av alliansestyringskapabilitet er informasjons- og kunnskapsdeling. Hos NWP har vi sett at de har prøvd å oppnå alliansestyringskapabilitet internt i alliansen uten å fokusere internt i bedriftene. NWP har klart å unngå spenninger og opportunistisk adferd ved å ikke dele informasjon og kunnskap. Dette er positivt for alliansen,

men årsaken til fraværet av disse ulempene antar vi skyldes at medlemmene har såpass lite med hverandre å gjøre. Avstandene mellom medlemmene kan i verste fall skape så ulike forventninger seg imellom om hva alliansen går ut på, slik at alliansen til slutt må avvikles. Medlemmene vil da gå glipp av fordelene de oppnår i dag, og de er dermed ikke lenger i en heldig situasjon. For å forhindre dette, vil det være viktig å få et større fokus på at medlemmene skal knytte tettere relasjoner seg imellom og skape en felles forståelse om hva alliansen krever og hvilke fordeler den gir, slik at de lettere går i takt. Dette er også viktig i og med at de er såpass geografisk spredd. For å oppnå tettere relasjoner mener vi, som nevnt, at de må investere mer internt i bedriftene med tanke på struktur, prosesser og verktøy. Innenfor struktur anbefaler vi at det skal være en person internt i hver bedrift som har et overordnet ansvar for alliansen, og vil da ha en tettere kommunikasjon med representantene fra de andre bedriftene, rådet og New Wave. Denne personen må videreformidle informasjonen og kunnskapen han eller hun mottar til de andre internt i egen bedrift. Vi antar at ved å gi en enkeltperson denne oppgaven, er det større sannsynlighet for at alliansen blir fulgt opp av medlemmene, sammenlignet med om ingen internt i bedriftene egentlig har noe med alliansen å gjøre. Dette tror vi vil stryke fellesforståelsen av alliansen, noe som vil gjøre det mer sannsynlig for at de går i takt slik at det blir en bedre balanse i samkonkurransforholdet.

Med tanke på prosesser foreslår vi at bedriftene internt begynner å evaluere alliansen med jevne mellomrom, og se hvilke fordeler de oppnår og eventuelt avsløre ulemper som oppstår. Dersom det skulle oppstå ulemper i fremtiden er det veldig viktig å ta tak i dette så fort som mulig, og jevnlig evalueringer vil være viktig for å oppdage disse.

Innenfor verktøy har noen av bedriftene tatt i bruk et skjema for å vurdere nye kunder, men flesteparten av medlemmene erkjente at dette ble svært lite brukt. Vi mener det er viktig at alle medlemmene tar i bruk dette skjemaet dersom de vurderer en ny kunde. Det vil i tillegg være hensiktsmessig om New Wave hadde utarbeidet retningslinjer bedriftene kunne ta i bruk internt, som forklarer hvordan de skal oppføre seg mot kundene, slik at kundene vil få den samme opplevelsen uavhengig av hvilken forhandler de er i kontakt med. Dette mener vi er viktig, fordi medlemmene skal representere en felles merkevare, og det bør da være en enighet om hva denne merkevaren innebærer med tanke på kundebehandling.

Gjennom intervjuene oppdaget vi også at det kan gjøres forbedringer internt i alliansen med tanke på struktur og verktøy. En viktig struktur som blir benyttet er rådet, som skal fungere

som et bindeledd mellom medlemmene og New Wave. Flere av informantene fra telefonintervjuene sa de følte rådet ikke fungerte tilstrekkelig, og ønsket seg at rådet skulle være mer aktive. I intervjuene med medlemmene av rådet, observerte vi at det ikke var fordelt arbeidsoppgaver, med unntak av en som er leder. Vi antar derfor at det vil være hensiktsmessig å gi medlemmene i rådet faste arbeidsoppgaver, der en kan ha ansvar for å gi beskjeder og formidle informasjon og kunnskap til de andre medlemmene utenfor rådet. Dette ville medført en bedre kommunikasjonsflyt, noe som kunne bedret medlemmenes forståelse og tilknytning til alliansen.

Vi ønsker også å gå nærmere inn på kontrakten, da flere av medlemmene av alliansen under intervjuene trakk frem at denne er for generell. Dette er trolig også en av grunnene til at det er ulik oppfatning om hva alliansen går ut på, og hva medlemmene kan forvente. Som nevnt tidligere i oppgaven, kreves det svært lite av medlemmene for å bli med i alliansen, og det er lett å trekke seg ut. Dette anses som en ulempe, da det kan skape en gjennomtrekk av medlemmer, noe som kan virke hemmende på relasjonsbyggingen mellom medlemmene. Et annet problem ved kontrakten, er som flere av informantene trakk frem, at den er utviklet i Sverige. Selv om kontrakten er tilpasset norske forhold, var det flere av informantene som trakk frem at dette var feil måte å utforme en kontrakt på, da det er såpass store kulturforskjeller mellom landene.

Ved å øke informasjons- og kunnskapsdeling mellom medlemmene av NWP, er det viktig at det er en balanse i kunnskapen som deles mellom medlemmene. Alliansen er mangfoldig, noe som innebærer at det vil være lettere for en bedrift med flere ansatte å bidra i samarbeidet, sammenlignet med en person som jobber i et enkeltpersonforetak. Med andre ord vil en større bedrift ofte besitte mer ressurser og kompetanse enn hva mindre bedrifter gjør, noe som kan skape en ubalanse i kunnskapsdelingen. For at samarbeidet skal fungere optimalt, er det viktig at alle medlemmene føler at alliansen skaper verdi internt i hver bedrift. Problemet er derimot at det kan oppstå en skjev fordeling av verdiskapningen, ved at bedriftene med flere ansatte bidrar mer til samarbeidet enn de mindre bedriftene. De større bedriftene kan dermed føle at de ikke får like mye tilbake som de mindre bedriftene gjør, dersom de mindre bedriftene ikke har mulighet til å bidra med noe nytt. Dette kan være en kilde til spenninger, som det er viktig at New Wave håndterer. New Wave bør da ha et overordnet ansvar, og oppfordrer de mindre bedriftene til å bidra med det de er gode på, ved å legge til rette for en god informasjon- og kunnskapsflyt i alliansen.

Vi ser altså at New Wave bør være proaktive og ta tak i potensielle problemer som kan oppstå ved å investere i alliansestyringskapabilitet internt i bedriftene, og forbedre noe av alliansestyringskapabiliteten internt i alliansen.

5.6 Begrensninger og videre forskning

Under vil det bli gjort rede for noen av begrensningene, som kan ha påvirket oppgaven. Avslutningsvis vil det bli fremmet noen forslag for videre forskning.

Den største begrensningen vi stod overfor var tid, da oppgaven skal skrives i løpet av et semester (fem måneder). Vi hadde dermed ikke mulighet til å gjennomføre dybdeintervjuer med alle medlemmene av alliansen, da et dybdeintervju krever mye tid til både gjennomføring og transkribering. Vi måtte i tillegg ta hensyn til reiseavstand og reisekostnader, da dybdeintervjuene skulle gjennomføres, slik at noen av intervjuene måtte tas over telefon og Skype. Det at vi ikke fikk gjennomført enkelte av dybdeintervjuene ansikt til ansikt kan ha påvirket svarene til informantene, men i og med at besøksdybdeintervjuene og dybdeintervjuene over telefon og Skype varte like lenge tror vi ikke dette er et problem.

På grunn av tidsbegrensningen ble det gjennomført relativt raske telefonintervjuer med 17 (skulle ha vært 18, men én informant var ikke tilgjengelig) av 25 informanter. Dette medførte at vi ikke fikk like utfyllende meninger og synspunkter fra disse, noe som betyr at resultatene ikke er så fullstendige og utdypende som ønsket. En fremtidig studie kan derfor gjennomføre dybdeintervjuer med medlemmene som også er utenfor rådet.

Andre begrensninger som kan ha påvirket oppgaven er intervjuguiden. Under dybdeintervjuene benyttet vi en semistrukturert intervjuguide, noe som medfører at informanten får prate mye fritt, og vi stiller spørsmålene i den sammenhengen der det er naturlig, avhengig av hva informanter forteller. Dette medførte at ingen av intervjuene ble like, sammenlignet med telefonintervjuene, der vi hadde en strukturert intervjuguide. Rekkefølgen spørsmålene ble stilt kan ha påvirket svarene til informantene, i tillegg til at vi kan ha oversett informasjon ettersom vi hadde et stort fokus rettet mot teori. I tillegg ser vi nå i ettertid at vi burde stilt flere spørsmål knyttet mot struktur og prosesser internt i bedriftene enn det vi gjorde. Dette oppdaget vi under analysen av intervjuene da vi fant ut hvor viktig de interne strukturene og prosessene i bedriften

er. Svarene fra informantene innenfor dette temaet var kun at de avkreftet bruken av disse. Vi hadde derfor ønsket oss litt mer utfyllende svar rundt hvordan de ser for seg at dette kunne påvirket og eventuelt bedret samarbeidet og kommunikasjonen i alliansen.

Vi ønsker også å påpeke at teorien rundt alliansestyringskapabilitet, som er basert på artikkelen til Niesten og Jolink (2015), er ustrukturert skrevet. Artikkelen hadde utydelige begrepsforklaringer hvor det var utfordrende å forstå forskjellen på struktur og prosess internt i bedriften og internt i alliansen. Dette gir derfor en indikasjon på at teorien rundt alliansestyringskapabilitet, ved bruk av strukturer, prosesser og verktøy, bør bli bedre utarbeidet, slik at det skaper en bedre og grunnleggende forståelse om hva det faktisk innebærer. Under teoretiske implikasjoner ble det også nevnt at det enda ikke er utarbeidet teori for hvordan små og mellomstore bedrifter kan benytte alliansestyringskapabilitet. Med dette ser vi derfor at det er behov for videre forskning på å definere og utarbeide begrepsforklaringer innenfor alliansestyringskapabilitet, slik at dette blir mer tydelig. Det kan også være interessant å utarbeide teori innenfor alliansestyringskapabilitet basert på små og mellomstore bedrifter, da dette kan benyttes som retningslinjer for bedre å kunne håndtere allianser både internt i bedriften og internt i alliansen.

Ettersom NWP er i oppstartsfasen, vil det være spennende å følge utviklingen av samkonkurransen og se om de lykkes i fremtiden. Under praktiske implikasjoner har vi kommet med anbefalinger for grupperingen NWP. Det vil derfor være interessant å se hvorvidt implementering av disse anbefalingene vil bedre fellesforståelsen og tilknytningen til alliansen mellom medlemmene.

Som allerede nevnt i metoden og under praktiske implikasjoner, er det vanskelig å vurdere hvorvidt denne undersøkelsen vil kunne generaliseres til andre case eller bransjer. Allikevel vil funnene i vår undersøkelse kunne overføres til små og mellomstore bedrifter som befinner seg i et liknende samkonkurransforhold. Det hadde derfor vært interessant å testet ut hvordan alliansestyringskapabilitet og informasjons- og kunnskapsdeling påvirker et samkonkurransforhold, og om det har sammenheng med funnene vi hadde i grupperingen i NWP. Ettersom ett av hovedfunnene i vår undersøkelse var at NWP hadde investert for lite internt i bedriftene, hadde det også vært spennende å se om det er nødvendig å investere i begge dimensjonene av alliansestyringskapabilitet i andre bransjer med små og mellomstore som samkonkurrerer. Det hadde i tillegg vært interessant å undersøke hvorvidt andre

samkonkurransforhold har funnet andre løsninger, som kan anses som en alliansestyringskapabilitet og som fungerer for små og mellomstore bedrifter.

Videre hadde det også vært interessant å forske på andre samkonkurransforhold med fokus på felles merkevarebygging. Ettersom ett av hovedfunnene i vår undersøkelse er at NWP er organisert og styrt annerledes enn det teorien tilsier om strategiske allianser, hadde det vært interessant å undersøke hvordan andre samkonkurransforhold knyttet mot merkevarebygging er organisert, sammenlignet med NWP. I den sammenhengen kunne en også undersøkt hvordan informasjons- og kunnskapsdeling i andre liknende samkonkurransforhold ved felles merkevarebygging fungerer, sammenlignet med NWP.

6. KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan alliansestyryngskapabilitet brukes og utvikles av New Wave Profile (NWP) for å håndtere samkonkurransforholdet ved felles merkevarebygging.

Som svar på problemstillingen ser vi at NWP har utviklet generell alliansestyryngskapabilitet internt i alliansen ved hjelp av strukturer, prosesser og verktøy. Vi har observert at NWP er organisert annerledes enn de fleste allianser som benytter alliansestyryngskapabilitet. NWP har utelukket å investere internt i alliansen, og har dermed funnet en egen løsning på hvordan samkonkurransen skal organiseres og styres. Frem til nå er alliansen organisert slik at det kun er New Wave som deler alliansespesifikk informasjon og kunnskap med medlemmene. Dette har bidratt til at medlemmene har unngått en rekke ulemper, og tilegnet seg flere fordeler medlemmene ikke hadde oppnådd alene.

Situasjonen NWP befinner seg i kan virke tilfredsstillende, men det er viktig å ta i betraktning at de fortsatt er i oppstartsfasen av alliansen. Med andre ord vil det være vanskelig å vurdere hvorvidt samkonkurransforholdet vil fungere på sikt. Etersom NWP kun har fokusert på alliansestyryngskapabilitet internt i alliansen, og utelatt den andre dimensjonen, internt i bedriftene, innebærer dette at alliansestyryngskapabiliteten ikke er utviklet i takt. Vi ser et behov for å rette opp denne situasjonen, da vi har observert at medlemmene har ulik oppfatning om hva alliansen innebærer. En løsning på dette problemet vil være å investere mer internt i bedriftene, slik at det oppstår en bedre informasjons- og kunnskapsdelingen mellom medlemmene. En forbedret informasjon rundt hva alliansen faktisk innebærer, vil medføre en bedre forståelse av alliansen hos hver enkelt ansatt, slik at de vet hva de kan forvente i samarbeidet. Deling av kunnskap mellom medlemmene av alliansen rundt felles merkevarebygging og markedsføring, vil medføre at ansatte kan lære av hverandre. Dette vil bedre fellesforståelsen blant medlemmene ved at de blir mer involvert i samarbeidet, og vil da få en tettere tilknytning til alliansen. Slik vil det bli større sannsynlighet for at alliansen forblir vellykket, og dermed medfører at NWP ikke blir en av de 50-60 % av de strategiske alliansene som mislykkes.

REFERANSELISTE

- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bengtsson, A., & Servais, P. (2005, 10). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, ss. 706-713.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial marketing management*, s. 415.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014, 2). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), ss. 180-188.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2015). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, s. 2.
- Biong, H., & Nes, E. B. (2011). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Brandenburg, B., & Nalebuff, A. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Business Dictionary*. (2016). Hentet 01 26, 2016 fra <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-alliance.html>
- Byung-Jin, R., & Gnyawali, D. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small Business Management*, ss. 308-330.
- Cooke, S., & Ryan, P. (2000). Brand alliances: From reputation endorsement to collaboration on core competencies. *Irish Marketing Review*, ss. 36-41.
- Corsten, D., Kale, P., & Schreiner, M. (2009, 12). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, ss. 1395-1419.
- Covin, J., & Sherwood, A. (2008, 03). Knowledge acquisition in university-industry alliances: An empirical investigation from a learning theory perspective. *Journal of Product Management*, ss. 162-179.
- Coy, P. (2006, 08). Sleeping with the Enemy. *Business Week*, ss. 96-97.
- Czakov, W. (2009). Power asymmetries, flexibility and the propensity to cooperate: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), ss. 44-60.
- Czakov, W., & Roy, F. L. (2015). Managing coopetition: The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*.

- Dahl, J. (2014, 02). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. . *Industrial Marketing Management*, ss. 272-279.
- Dalland, O. (2010). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Deeds, D. L., & Rothaermel, F. T. (2006, 07). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. . *Journal of Business Venturing*, ss. 429-460.
- Draulans, J., deMan, A. P., & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, ss. 151-166.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, ss. 660-679.
- Fernandez, A. S., Roy, F., & Gnyawali, D. (2014, 02). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), ss. 222-235.
- Ganesan, S., & Ho, H. (2013, 11). Does knowledge base compatibility help or hurt knowledge sharing between suppliers in coopetition? The role of customer participation. *Journal of Marketing*, ss. 91-107.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011, 6). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), ss. 650-663.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, ss. 276-284.
- Grunwald, R., & Keiser, A. (2007). Learning to reduce interorganizational learning: an analysis of architectural product innovation in strategic alliances. *Journal of Product Innovation Management*, ss. 369-391.
- Gulati, R., Khanna, T., & Nohria, N. (1998, 03). The dynamics of learning alliances: Copetition, cooperation, and relative scope. . *Strategic Management Journal*, ss. 193-210.
- Gurau, C., Pellegrin-Boucher, E., & Seran, T. (2015). The management of cooperative tensions within multi-unit organizations . *Industrial Marketing Management* .
- Halvorsen, K. (2011). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, ss. 83-103.
- Hamel, L., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67, ss. 133-139.

- Hansen, M., Hoskisson, R., & Barney, J. (2008, 03 03). Competitive advantage in alliance governance: Resolving the opportunism minimization-gain maximization paradox. *Managerial and Decision Economics*, ss. 191-208.
- Heide, J. (2003). Plural governance in industrial purchasing. *Journal of Marketing*, ss. 18-29.
- Heide, J., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, ss. 32-44.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kale, P., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, ss. 463-471.
- Kale, P., & Singh, H. (2007, 03 16). Building firms capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, ss. 981-1000.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, ss. 45-62.
- Kogut, B. (1989, 12). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, ss. 183-198.
- Korhonen, S. (2006, 05 24). *A capability-based view of organisational renewal: combining opportunity- and advantage-seeking growth in large, established European and North American wood-industry companies*. Hentet 03 25, 2016 fra <http://www.metla.fi/dissertationes/df20.pdf>
- Lado, A., Boyd, N., & Hanlon, S. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), ss. 110-141.
- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2014). Vertical Coopetition and the Sales Growth of Young and Small Firms. *Journal of Small Business Management*, ss. 1-18.
- Lewis, G., & Zalan, T. (2004). Writing about methods in qualitative research: Towards a more transparent approach. I R. Piekkari, & C. Welch, *Handbook of qualitative research methods for international business* (ss. 506-528). UK & USA: Edward Elgar Publishing.
- Lileng, O. M., & Jahn, H. E. (2015). *Hvordan kan norske mikrobryggerier utnytte samkonkurranse for å forbedre sin konkurransevne?* Ås: Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.
- Lindström, T., & Polska, P. (2015, 07). Coopetition close to the customer - A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, ss. 207-215.

- Mayer, K., & Argyres, N. (2004). Learning to contract:evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, ss. 394-410.
- Myklemyr, A. (2014, mai 30). *Ukeavisen Ledelse: De fleste strategiske allianser mislykkes*. Hentet desember 02, 2015 fra <http://networkadvantage.org/wp-content/uploads/2014/06/ul1421s8-12.pdf>
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2015). The Impact of Alliance Management Capabilities on Alliance Attributes and Performance: A Literature Review. *International Journal of Management Reviews* , 17, ss. 69-100.
- Park, R., Srivastava, M., & Gnyawali, D. (2014, 02). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), ss. 210-221.
- Prince, M., & Davies, M. (2002). Co-branding partners: What do they see in each other? *Business Horizons*, ss. 51-55.
- Raza-Ullah, T., & Bengtsson, M. (2014). Emotions in Paradoxical Inter-firm Relationships: A Conceptual Framework. *Academy of Management* .
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. . Bergen: Fagbokforlaget.
- Rusko, R. (2011, 02). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry . *Industrial Marketing Management*, ss. 311-320.
- Ryen, A. (2002). Det naturalistiske intervjuet. I A. Ryen, *Det kvalitative intervjuet*. (s. Kapittel 6). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sander, K. (2014, 03 02). *Telefonintervju som datainnsamlingsmetode* . Hentet 04 05, 2016 fra Kunnskapssenteret : <http://kunnskapssenteret.com/telefonintervju/>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Washburn, J., Till, B., & Priluck, R. (2004, 05 14). Brand alliance and customer-based brand-equity effects. *Psychology and Marketing* .
- Wu, C. W. (2014). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: California: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. California: Sage.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Casebeskrivelse

NEW WAVE GROUP AB

New Wave Group AB er en av Europas største profileringsgrosistser etablert i Sverige på 1990-tallet. Selskapet har datterselskaper i store deler av Europa, i tillegg til Russland, Asia og USA. Konsernet deler sin virksomhet inn i tre kundesegmenter; profil, sport og fritid, gaver og hjemmeinnredning.

New Wave Group AB benytter en desentralisert ledelsesform, der stor grad av selvstendighet er overlatt til hvert selskaps ledelse. Målet er at selskapene skal bli drevet med en entreprenørånd, men samtidig ha fordelene av å tilhøre en større gruppe. Konsernet består derfor av ca. 50 operative selskaper, der en del tilhører underkonserner. En slik organisasjonsmodell muliggjør effektiv benchmarking av lønnsomhet, kapital og vekst mellom bedrifter, merkevarer og markeder. Det blir satt interne mål for selskapene.

New Wave Group AB markedsfører sine produkter under flere forskjellige merker, og arbeider for full integrering av kjeden for å oppnå konkurransefortrinn. Synergiene kommer tydelig frem i de tre kundesegmentene profil, sport og fritid, gaver og hjemmeinnredning på flere områder. En av synergiene er design, ved at New Wave har lang erfaring innen design og utvikling. Profilplagg skal passe både menn og kvinner i yrkesaktiv alder, og ha god plass til profilering, da klærne er rettet mot bedriftsmarkedet. Det legges stor vekt på form og funksjon, og konsernet har derfor flere tette samarbeid med idrettsutøvere på både elite og amatørnivå i ulike idretter.

Konsernets totale innkjøpsvolum er betydelig større enn de fleste konkurrentene på profilmarkedet, noe som gir synergier i form av stordriftsfordeler. Dette gir kostnadsfordeler gjennom samordning av innkjøp, transport og lagring. New Wave har etablert innkjøpskontorer i Bangladesh, India, Kina og Vietnam, og er opptatt av sitt samfunnsansvar ved å prøve å forbedre arbeidsforholdene i utviklingslandene. Totalt har konsernet 350 leverandører, der kvalitet settes høyt. Kvalitetsfeil skal bli oppdaget før produktene sendes til Europa og USA.

New Wave Group AB har som nevnt datterselskaper i mange land, men i denne oppgaven skal vi kun ta for oss grossisten New Wave Profile i Norge, som er underordnet New Wave Norway AS.

NEW WAVE NORWAY AS

New Wave Norway AS er et heleid datterselskap av det svenske New Wave Group AB, og ble opprettet høsten 1988 med oppstart i Sarpsborg som grossist for reklame- og profilbransjen. Veksten har vært stigende, og omsetningen har økt fra 1,6 millioner i oppstartsåret til nesten 300 millioner i 2013. New Wave Norway AS sier selv at forståelsen av suksessen har blitt bygget over tid gjennom evnen til å yte service for kundene. Kundeservice har vært, og er fortsatt, det viktigste punktet deres for videre vekst, slik at de blir en lønnsom og god bedrift for både eiere, ansatte og kunder. I dag er New Wave Norway AS kjent som en storgrossist innen sportsklær, yrkesklær, reklametekstiler og gaveartikler, og har omtrent 70 ansatte. De har lokasjon i Grålum (Sarpsborg) og Oslo.

New Wave Norway AS ønsker å være markedets mest attraktive partner, og de ønsker å være en kilde til inspirasjon og suksess. Videre vil New Wave Norway AS at de ansatte og samarbeidspartnerne skal være og føle seg som en del av suksessen som blir oppnådd i selskapet. For å oppnå suksess mener de at dette bygges opp på kompetanse, tilgjengelighet og bransjens sterke servicegrad. Forretningsideen til New Wave Norway AS er å selge sterke varemerker og attraktive produkter til profilbransjen og detaljhandelen i Norge. New Wave Norway AS har syv undergrupper; New Wave Profile, GOSH, Idé House of Brands, Merk, Wittusen & Jensen, BB Gruppen og frittstående kunder. Vår oppgave tar som nevnt kun for seg konseptgruppen New Wave Profile.

Medlemmene av New Wave Profile

Agave AS

Agave AS Oslo har 20 års erfaring innen trykk- og profileringsbransjen. De leverer profilprodukter, tekstiler, gaver og kampanjeprodukter til bedriftsmarkedet. De har bedriftskunder innenfor olje- og gassbransjen, legemiddelbransjen, bygg- og anleggsbransjen, reklamebyråer, transportbransjen og forsikringsbransjen. Agave har jobbet med flere av bedriftskundene i mange år, som tyder på at de har opparbeidet gode kunderelasjoner. Bedriftskundene er i hovedfokus, og målet til Agave er å gjøre bedriftskundenes hverdag enklere.

Lokasjon: Østerås (Akershus), kilde: <http://www.agave.no/>

Blatt Gruppen AS

Blatt Gruppen ble etablert som et personlig selskap i 1993, og de ble omdannet til et aksjeselskap i 1995. Blatt Gruppen består av tre avdelinger: Logistikk, Grafisk og Profil, og under disse tilbyr selskapet produksjon, profilering, ferdiggjøring, sport/fritid, konsulenttjenester, lagring og distribusjon. De promoterer med at de ønsker å gi kundene alt på ett sted, noe som vil gjøre det lettere for kunden å bruke mindre tid, penger og krefter på å kjøpe tjenester. Videre har de et fokus på å finne den kreative løsningen som skaper størst verdi for kundene deres. Blatt Gruppen har en sunn økonomi, kvalifiserte medarbeidere, mange gode produkter og tjenester med kunder over hele landet.

Lokasjon: Sørumsand (Akershus), kilde: <http://www.blatt.no/>

PG Profil

PG Profil er et nydannet selskap, og ble opprettet i 2013. Selskapet har medarbeidere med mange års erfaring fra profil bransjen, og de kan tilby alt fra kulepenn og krus, til en total profilhåndbok for bedriftskundene. PG Profil har en visjon om å hjelpe bedriftskundene med alle behov de måtte ha. Selskapet fokuserer mye på å levere rett vare til riktig tid, samt at prisen skal være riktig. PG Profil ønsker å opptre som kreative, og at de til en hver tid har oversikt over alle nyheter i markedet.

Lokasjon: Siggerud (Akershus), kilde: <http://www.pgprofil.no/>

S&A Firmagaver

S&A Firmagaver er leverandør av firmagaver og profileringsløsninger. De er et veletablert firma, som i mer enn 20 år har tatt på seg oppdrag fra både små leveranser og kampanjer til større oppdrag som strekker seg over flere år. Bedriften har spesialproduksjon i Østen, med valgfritt design på de fleste artikler. Layout/design-avdelingen hjelper kundene med å finne en optimal løsning.

Lokasjon: Ski (Akershus), kilde: <http://www.firmagaver.no/>

Profil Partner

Profilpartner er en totalleverandør av profileringsløsninger. De har bred erfaring fra privat og offentlig virksomhet, og er et helhetsbyrå. Profilpartner har kompetansen på markedskommunikasjon og utvikling av merkevarer på alle plattformer, og kan følge kunden fra utvikling av strategier på produkter og tjenester til full ferdigstilling.

Lokasjon: Brumunddal (Hedmark), kilde: www.profilpartner.no

Flex Reklame

Flex Reklame AS ble etablert i 2001, og er en ledende produsent/leverandør innen visuell profilering i Bergen. Deres hovedfelt er digitaltrykk i storformat, produksjon og montering av fasade- og bildekor, samt produksjon og salg av reklameartikler og reklametekstiler. De har en rekke større og mindre kunder i hele Norge, og disponerer 900 m² produksjonslager og kontorlokaler på Apeltun.

Lokasjon: Rådal (Hordaland), kilde: www.flex.no

Reklamehuset

Reklamehuset ble stiftet i september 1989, da med hovedvekt på produksjon av skilt og dekorprodukter. I 2004 ble firmaet delt i to, Reklamehuset Eiendomsselskap og Reklamehuset Produksjon AS. Reklamehuset er i dag en komplett leverandør av firmaprofil i form av grafiske tjenester, digitale trykkeritjenester, klær og firmagaver.

Lokasjon: Isdalstø (Hordaland), kilde: www.rekhuset.no

Leva Fro Profilering

Leva Fro Profilering ble etablert i 1992 og har eget tekstiltrykkeri, broderingsmaskiner, lasergravering og storformatskriver som er tilpasset forskjellige oppdrag for logomerking fra en til flere tusen enheter. De skaffer det meste av profileringsartikler til bedrifter, lag,

foreninger, skoler og institusjoner.

Lokasjon: Levanger (Nord Trøndelag), kilde: www.levafro.no

Trykkmann Profil AS

Trykkmann Skilt Design AS er en moderne og fleksibel bedrift med 7 ansatte. De produserer og leverer et bredt produktspekter innen skilt og grafisk produksjon. Bedriften har mange års erfaring i bransjen kombinert med moderne produksjonsutstyr, noe som gjør de i stand til å møte kundenes behov og krav.

Lokasjon: Stokmarknes (Nordland), kilde: www.trykkmann.no

BL Gaver & Profilering

BL Gaver & Profilering er totalleverandør av alle typer profilgaver, dvs. firmagaver og profileringsartikler til det norske bedriftsmarkedet. De leverer alt fra standard lagervare til spesialproduksjon i østen etter kundens ønsker.

Lokasjon: Østerås (Oslo), kilde: www.gaver-profilering.no

Profil & Dekor

Profil & Dekor AS ble etablert i 1995. Bedriften produserer alt innen bannere og seil, selvklebende dekor/folie, etiketter og dekorerer også biler og fasader. Skilt leveres i ulike materialer og i ønskede mål, til utvendig og innvendig bruk. De tilbyr i tillegg profileringsartikler, størartikler, firmagaver, messemateriell og spesialproduksjon.

Lokasjon: Økern (Oslo), kilde: www.profildekor.no

The Sign On Company

The Sign On Company tilbyr tekstiler med påbroderte logoer og profilprodukter av høy kvalitet. De har vært Norges ledende leverandør av emblem og logobrodering i 30 år (under navnet Emblemeksperten Gilbert). De er i tillegg totalleverandør av firmagaver og profileringsprodukter, og tar for seg hele prosessen fra ide til definering av produkt, via innkjøp og lagerhold til ordrerutiner og pakking/distribusjon.

Lokasjon: Montebello (Oslo), kilde: www.signon.no

KIAS Reklame

KIAS Reklame ble etablert i 1978, og kan levere det meste innen profilering, med hovedtyngde på tekstiltrykk, brodering, samt firmagaver og reklameprodukter. Bedriften har investert i moderne trykke og broderingsutstyr som gjør at de kan påta seg de fleste oppdrag innen firmaprofilering.

Lokasjon: Moss (Østfold), kilde: www.kiasreklame.no

Svendsen Profil

Svendsen Profil utfører alt innen reklame og profilering. De har over 25 års erfaring med produksjon av reklame til små og store kunder, messer og arrangementer. Svendesen Profil kan helprofilere bedrifter med alt fra firmagaver og arbeidstøy.

Lokasjon: Mysen (Østfold), kilde: www.svendsen-profil.no

Totalprofil

Totalprofil AS ble etablert i 1989, og er i dag et av Østfolds ledende profileringsfirmaer. De leverer alt innen reklame- og profileringsprodukter til næringslivet, offentlig sektor og organisasjoner. Her finner du alt fra eksklusive designprodukter til enklere gaveartikler.

Lokasjon: Greåker (Østfold), kilde: www.totalprofil.no

Fredriksen Silketrykk

Fredriksen Silketrykk tilbyr brodering og trykk på alle typer tekstiler, i tillegg til bildekor, selvklebmerker og bannere.

Lokasjon: Hjelmeland (Rogaland), kilde: www.fredriksensilketrykk.no

Kai Hansen Profilering AS

Kai Hansen Trykkeri har det siste innen trykkmaskiner og utstyr, samt god kompetanse på området. De produserer alt fra visittkort til større og mer kompliserte trykksaker.

Lokasjon: Stavanger (Rogaland), kilde: www.kai-hansen.no

Reklamehuset Egersund

Reklamehuset Egersund kan tilby det meste innenfor reklameartikler. Alt fra kulepennner og minnepinner, til kopper og kar, golfballer og førstehjelpsutstyr med logoer og budskap. De leverer raskt og med konkurransedyktige priser.

Lokasjon: Egersund (Rogaland), kilde: www.reklamehuset.espelandas.no

Brage Profil AS

Brage Profil leverer alt innen bildekor, bilreklame, skilting og arbeidsklær. De tilbyr også det meste av strøartikler; blant annet caps, ligthere, buttons og penner.

Lokasjon: Melandsjø (Sør Trøndelag), kilde: www.brageprofil.no

Nidaros Profil AS

Nidaros Profil AS er en leverandør av firmagaver og profileringsprodukter, med over 20 års erfaring innen profilreklame og service. De har etablert et solid og bredt nettverk av leverandører i Norge, Europa og Østen.

Lokasjon: Trondheim (Sør Trøndelag), kilde: www.nidarosprofil.no

Rathe AS

Rathe ble etablert i 1988 og er en aktiv partner innen design og utforming for flere bedrifters totale profil. De har knyttet kontakter med de største aktørene i Europa innen tekstiler, reklameartikler og firmagaver. Deres samarbeidspartnere innen trykk, brodering, gravering er kontakter som er opparbeidet gjennom flere år, og som er ledende i markedet innen kvalitet og kvantitet.

Lokasjon: Melhus (Sør Trøndelag), kilde: www.rathe.no

R8 Profil AS

R8 Profil startet opp i 2013 og er et profileringsfirma, som setter service og tillit til sine kunder høyt. De leverer alt fra kulepenner og rimelige give aways, til klær og gaveartikler på øverste hylle.

Lokasjon: Skien (Telemark), kilde: www.r8profil.no

Jansen Reklame

Jansen Reklame ble etablert i 1970, og driver med salg av profileringsklær og gaveartikler til bedrifter i nærområdet. De har eget silketrykkeri med moderne maskinpark for påtrykk av tekstiler.

Lokasjon: Tromsø (Troms), kilde: www.jansenreklame.no

BB Firmagaver AS

BB Firmagaver AS er en totalleverandør av profileringsartikler. Deres mål er å være en lønnsom og forutsigbar samarbeidspartner, som selger gaver og profileringskonsepter som

skal gi merverdi. De kan påta seg lagerhold, pakking og forsendelse av kampanjer eksternt, eller i forbindelse med intern distribusjon av profileringsartikler.

Lokasjon: Tønsberg (Vestfold), kilde: www.bbfirmagaver.no

Vedlegg 2: Intervjuguide for medlemmene av rådet

Intervjuguide for medlemmene av rådet

Forklare kort hva oppgaven går ut på og strukturen på intervjuet.

Informere om anonymitet, og avklare bruk av taleopptak.

Del 1. Introduksjon

- Hva er dine arbeidsoppgaver/ditt ansvarsområde?
- Hvor lenge har du arbeidet med dette?
- Hvilke erfaringer har du rundt strategiske allianser? I denne jobben? Andre jobber?
- Kan du beskrive samarbeidet mellom forhandlerne som pågår i NWP?
 - Hva er bakgrunnen for samarbeidet?
 - Hva er det konkrete målet? (Markedsandeler, økonomiske fordeler (kostnadsreduksjon), ressurser, innovasjon etc.?)

Del 2. Rådet

- Hvilke oppgaver har rådet?
 - Styre alliansen? Hva innebærer dette?
- Hva er dine spesifikke oppgaver i rådet?
- Hva slags påvirkning har dere i rådet til å vurdere eventuelle samarbeidspartnere?
 - Hvordan har dere funnet frem til disse?
 - Hva ser dere etter? Hva er viktige egenskaper hos en samarbeidspartner?

Del 3. Utvikling av alliansestyringskapabilitet

Vi definerer alliansestyringskapabilitet som «bedriftens evne til å fange opp, lagre og dele erfaringsbasert kunnskap rundt styring av allianser». De neste spørsmålene velger vi å skille avhengig av om personene skal svare ut ifra når de sitter i rådet, og hvordan de opplever det internt i bedriften.

Gjennom rådet (internt i alliansen):

- Hva slags struktur benytter dere i rådet?
 - Har dere fått hjelp av en alliansespesialist? Advokat? Konsulent?
- Hva slags prosesser benytter dere?
 - Analyse? Koordinering? Kommunikasjon mellom partene i rådet? Delt intranett? Felles database?

- Har dere utarbeidet konkrete rutiner/retningslinjer i rådet?
 - Hvordan blir dette gjort?
- Hva slags verktøy benytter dere?
 - Evalueringsskjemaer? Kontrakter?
- Er det noe du mener bør endres for at alliansen skal bli bedre?
 - Spesielle strukturer, prosesser, verktøy som du mener vil passe bedre inn enn det som brukes i dag?

Gjennom bedriften (internt i bedriften):

- Har dere tilpasset deres egne interne prosesser eller tatt i bruk nye verktøy pga. medlemskapet i NWP?
 - Veiledning, evaluering, deling av taus kunnskap i interne nettverk og forum? Kommunikasjonskanal mellom bedriftene?
 - Maler? Arbeidsark? Rutiner?
 - Har dere utarbeidet konkrete rutiner og/eller retningslinjer i bedriften?
 - Hva og hvordan blir dette gjort?
- Er det noen spesielle strukturer, prosesser, verktøy som du mener vil passe bedre inn enn det som brukes i dag?

Del 4. Samkonkurransen

Vi definerer samkonkurransen som: «Et paradoksalt samarbeid mellom to eller flere konkurrerende bedrifter i samme bransje for å oppnå et felles mål». Etersom forhandlerne er veldig like, kan vi anse samarbeide mellom forhandlerne og NWP som en samkonkurransen.

- Kan du gi eksempler på vellykket og mislykket samarbeid innenfor NWP?
- Forhandler: Hvordan oppleves samarbeidet i bedriften du jobber?
 - Hvordan opplever de ansatte å jobbe med konkurrenter (samkonkurranseneparadokset)?
- Hva slags ulemper opplever dere i dette samarbeidet?
 - Ulik identitet, motiver og mål, spenninger, opportunistisk læring?
 - Fordeler og ulemper med å ha opprettet et råd på tvers av bedriftene?
 - Hvordan løser dere uenigheter med samarbeidspartnere?

Del 5. Resultater av samarbeidet

Også her skiller vi mellom rådet og bedriften.

Internt i rådet:

- Hvordan er felles forståelsen for alliansen mellom partene?

- Hvordan føler du oppfatningen, motivasjonen og tilknytningen til alliansens felles mål er blant samarbeidspartnerne?
- Hvordan er balansen mellom deling og beskyttelse av kunnskap mellom alliansepartnerne?
 - Hvordan er informasjons- og kunnskapsdeling mellom partene? Deler dere erfaringer? Prøver noen å beskytte kunnskapen de besitter?

Internt i bedriften:

- Hvordan føler du de ansatte i bedriften har forståelse for inngåelsen av alliansen?
 - Hva slags påvirkning har dette medført?
- Hva ønsker dere å oppnå med dette samarbeidet?
- Hvordan opplever dere læringsutbytte i samarbeidet?
- Hva slags kunnskap rundt styring av en allianse har dere opparbeidet dere, som kan generaliseres og brukes i fremtidige allianser?
 - Hvordan føler du at tidligere samarbeid kan forbedre dette samarbeidet?
 - Hvordan? Hvorfor?
 - Har du brukt den erfaringsbaserte kunnskapen fra andre strategiske allianser inn i alliansen med NWP?

Del 6. Avslutning

- Har informanten noe å tilføye?

Takke for intervjuet og informere om sitatsjekk.

Vedlegg 3: Intervjuguide for informant i New Wave

Intervjuguide for informant i New Wave

Forklarer kort om hva oppgaven går ut på.

Informere om anonymitet, og avklare bruk av taleopptak.

Del 1. Introduksjon

- Hva er dine arbeidsoppgaver/ditt ansvarsområde?
- Hvor lenge har du arbeidet med dette?
- Hvilke erfaringer har du rundt strategiske allianser? I denne jobben? Andre jobber?
- Kan du beskrive samarbeidet mellom forhandlerne som pågår i NWP?
 - Hva er bakgrunnen for samarbeidet?
 - Hva er det konkrete målet? (Markedsandeler, økonomiske fordeler (kostnadsreduksjon), ressurser, innovasjon etc.?)

Del 2. Utvikling av alliansestyringskapabilitet

Vi definerer alliansestyringskapabilitet som «bedriftens evne til å fange opp, lagre og dele erfaringsbasert kunnskap rundt styring av allianser».

- Hva er NWP sin hovedoppgave i alliansen? Evt. andre oppgaver NWP gjør i forbindelse med alliansen?
 - Hvordan håndterer dere og styrer alliansen?
 - Struktur (har allerede et råd): Hva er hensikten med å ha rådet? Hvordan er forholdet mellom NWP og rådet? Evt. andre interne/eksterne hjelpere i forbindelse med alliansen; Avdeling som har hovedansvar? Allianse spesialist? Advokater? Konsulenter?
 - Prosesser: Analyse? Koordinering? Kommunikasjon mellom partene i rådet? Delt intranett? Felles database?
 - Verktøy: Evalueringsskjemaer? Deling av informasjon? Hvordan er kontrakten utarbeidet; hva kunne evt. vært gjort annerledes?
 - Evt. rutiner?
- Hvordan har dere funnet frem til de ulike forhandlerne?
 - Hva har dere sett etter, og hva er viktige egenskaper hos en samarbeidspartner?

Del 3. Samkonkurranse

Vi definerer samkonkurranse som: «Et paradoksalt samarbeid mellom to eller flere konkurrerende bedrifter i samme bransje for å oppnå et felles mål». Ettersom forhandlerne er veldig like, kan vi anse samarbeidet mellom forhandlerne og NWP som en samkonkurranse.

- Kan du gi eksempler på vellykket og mislykket samarbeid innenfor NWP?
- Hva slags ulemper opplever dere i dette samarbeidet?
 - Ulik identitet, motiver og mål, spenninger, opportunistisk læring?
 - Fordeler og ulemper med å ha opprettet et råd på tvers av bedriftene?
 - Hvordan løser dere uenigheter mellom samarbeidspartnere?

Del 4. Resultater av samarbeidet

- Hvordan er felles forståelsen for alliansen mellom partene?
- Hvordan føler du oppfatningen, motivasjonen og tilknytningen til alliansens felles mål er blant samarbeidspartnerne?
- Hvordan er balansen mellom deling og beskyttelse av kunnskap mellom alliansepartnerne?
 - Hvordan er informasjons- og kunnskapsdeling mellom partene? Deler dere erfaringer? Prøver noen å beskytte kunnskapen de besitter?
- Hvordan føler du at tidligere samarbeid kan forbedre dette samarbeidet?
 - Hvordan? Hvorfor?
 - Har du brukt den erfaringsbaserte kunnskapen fra andre strategiske allianser inn i alliansen mellom forhandlerne og NWP?

Del 5. Avslutning

- Har informanten noe å tilføye?

Takke for intervjuet og informere om sitatsjekk.

Vedlegg 4: Intervjuguide for telefonintervju

Intervjuguide telefonintervju

Bedrift:

1. Innledning

1.1 Hvor lenge har du hatt den jobben du har nå?

1.2 Har du tidligere erfaringer med strategiske allianser?

1.3 Hvis ja, føler du at du får brukt denne kunnskapen i denne alliansen?

	Ja	Nei
1.1		
1.2		
1.3		

2. Hoveddel

2.1 Synes du rådet gjør en god jobb?

2.2 Føler du det er god kommunikasjon mellom deg og rådet?

2.3 Synes du det er god kommunikasjon mellom deg og ledelsen i New Wave?

2.4 Føler du at du blir hørt i samarbeidet?

2.5 Er du fornøyd med kontrakten mellom dere forhandlere?

2.6 Ser du noen utfordringer knyttet mot det svenske konseptet?

2.7 Har dere tatt i bruk nye prosesser eller verktøy etter at dere ble med i alliansen?

2.8 Synes du samarbeidet mellom dere forhandlerne er godt?

2.9 Føler du dere har en felles forståelse for samarbeidet?

2.10 Føler du at alle jobber mot felles mål?

2.11 Føler du at det er en deling av kunnskap mellom alliansepartnere?

2.12 Hadde dine ansatte forståelse for inngåelsen av samarbeidet?

2.13 Har du opparbeidet deg noen ny kunnskap rundt styring av allianser etter samarbeidet med New Wave?

	Ja	Nei
2.1		
2.2		
2.3		
2.4		

2.5		
2.6		

2.7		
2.8		
2.9		
2.10		
2.11		
2.12		
2.13		

3. Avslutning

3.1 Er det noe informanten ønsker å tilføye?

Takke for intervjuet

Vedlegg 5: Konktaktmail til informanter som ikke sitter i rådet

Under er mailen vi sendte ut til medlemmene av alliansen vi ønsket å gjennomføre et telefonintervju med:

Hei!

Denne mailen er en oppfølging av informasjonsmailen Mandip Singh sendte ut 14. mars 2016.

Vi er to masterstudenter fra Handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) på Ås, som begge tar en fordypning innen økonomistyring. Denne våren skriver vi en masteroppgave med fokus på samkonkurranse gjennom merkevarebygging. Vi har allerede vært i kontakt med Tom Henriksen fra New Wave Norway, og vi har fått i oppgave å undersøke dette i New Wave Profile ved å intervjuer alle medlemmene i denne grupperingen. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan utvikling av alliansestyingskapabilitet kan hjelpe New Wave Profile med å oppnå en vellykket strategisk allianse.

Vi har pratet med Tom Henriksen angående oppgaven, og han var veldig positiv til at vi kunne bruke New Wave Profile i undersøkelsen. Årsaken til dette var at New Wave Profile er en gruppering av forhandlere som samarbeider samtidig som de konkurrerer (i vår oppgave kalt for samkonkurranse). Ettersom New Wave Profile er et videreutviklet konsept vil det være spennende å undersøke hvordan New Wave Profile har utviklet alliansestyingskapabilitet, og hvordan dette kan skape en vellykket allianse.

Frem til nå har vi gjennomført dybdeintervju med alle i rådet samt en informant fra New Wave Norway. For å få en enda bedre fordypning i oppgaven, er vi avhengig å gjennomføre telefonintervjuer med dere andre i grupperingen. Telefonintervjuet vil basere seg på hvordan dere opplever grupperingen i New Wave Profile.

Telefonintervjuet gjennomføres gjerne mellom 6.-8. april, men dette kan avtales nærmere om det ikke passer. Telefonintervjuet består av omtrent 25 spørsmål. Det vil ta i underkant av 10 minutter å svare. Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og du kan trekke deg fra den når som helst så lenge studien pågår. Vi kan informere om at vi har fått kontaktinformasjonen fra Mandip Singh. Ettersom din bedrift er en del av grupperingen New Wave Profile, hadde vi satt stor pris på om du ønsker å bidra i denne undersøkelsen.

Vi kan informere om at all informasjon vil bli anonymisert. Gjennom prosjektet er det kun vi som skriver oppgaven som vil ha tilgang på alle opplysninger, og i denne oppgaven vil ingen opplysninger være personidentifiserbare. Sensitiv informasjon vil heller ikke bli publisert. Alle dataene vil bli slettet når oppgaven leveres 13.05.2016.

Håper på snarlig og positiv respons, og gjerne en tilbakemelding på når dere har mulighet til å gjennomføre telefonintervjuet. Ta gjerne kontakt ved spørsmål eller kommentarer.

På forhånd takk. Ønsker deg en fin dag.

Med vennlig hilsen

Cathrine Sjøvold, Tlf: 98419050 Mail: cathrinesjovold@hotmail.com

Ann-Helen Ormåsen, Tlf: 40554572, Mail: annhelenormaasen@live.no

Veileder for masteroppgave: Silja Korhonen-Sande.

Vedlegg 6: Mail vedrørende sitatsjekk

Følgende mail med sitatsjekker ble sendte ut til alle informanter tirsdag 3. mai 2016, der informantene fikk frist innen fredag 6. Mai med å svare. Vi fikk da tid til å endre på sitatene innen innleveringsfristen, dersom det var ønskelig. Vi la med et vedlegg i mailen som viste alle sitatene til informanten. Her er mailen vi sendte:

Hei!

Vi takker for at du stilte opp på dybdeintervju i forbindelse med masteroppgaven vår. Som lovet sender vi en sitatsjekk der du kan kontrollere at sitatene fra intervjuet er korrekt (se vedlegg). Dersom vi ikke hører noe fra deg innen fredag 6. mai kl. 16:00 antar vi at du godkjenner sitatene.

Ønsker deg en fin dag!

Mvh

Cathrine E. Moe Sjøvold og Ann-Helen Ormåsen

Vedlegg 7: Eksempel på videre tolkning

Eksempel på videre tolkning

Nedenfor følger et mer strukturert eksempel på hvordan analyse- og tolkningen av innsamlet data har foregått. Selv om prosessen kan omtales som sirkulær, har vi allikevel forsøkt å fremstille den kronologisk. Vi ser her hvordan et sitat ble kategorisert til ulike fordeler ved hjelp av aksial koding, og hva disse fordelene innebærer.

Tabell 7.1: Eksempel på analyse av data

1) Beskrivelse		2) Kategorisering og strukturering	3) Binde sammen og fortolke	
Utdrag fra transkribert intervju:	Beskrivelse av konteksten til svaret:	Fargelegging, klipp og lim: Åpen koding	Aksial koding	Selektiv koding
Ja, hva er det vi sier i visjonen da. At vi skal være best på kvalitet, kunnskap. Lojalitet kanskje også, jeg husker ikke ordene. Vi ser jo kanskje at vi skal få litt drahjelp. Med at vi kan, vi har jo aldri hatt anledning til å annonsere hverken i VG eller i hva det nå måtte være man skal bruke. Men det har vi nå.	Informanten ble spurt om hva de så for seg at det konkrete målet med samarbeidet mellom dem og New Wave var. De kunne da trekke frem flere fordeler de forbandt med samarbeidet, og som var grunnen til at de ble med i samkonkurransen.	Sitatet ble farget gult, og kategorisert og satt inn i et eget dokument for ”fordeler ved samkonkurranse”.	Fordeler: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kvalitetsstempel ○ Drahjelp ○ Større markedsandeler ○ Stordriftsfordeler 	Samkonkurransen bidrar til at partnere som er med kan dele informasjon, og sammen investere i større markedsføringskampanjer. Målet er at dette skal symbolisere et kvalitetsstempel til bedriftskundene, slik at de skal velge forhandlere fra New Wave fremfor andre profileringsbedrifter.

Vedlegg 8: Eksempel på koding under analyseprosessen

Eksempel på koding under analyseprosessen

Nedenfor vises et eksempel på hvordan vi kodet og tolket data fra de transkriberte dybdeintervjuene. Som Askheim og Grenness (2008) har beskrevet kan fargekoder benyttes for å kategorisere, kode og strukturere funnene. Eksemplet under er hentet fra et intervju, men prosessen er lik for all tolkning av intervjuene.

Vi benyttet følgende fargekoder:

Gul (svarte på forskningsspørsmål 1): Hvilke fordeler og ulemper opplever medlemmene i samkonkurransen knyttet mot felles merkevarebygging?

Rød (svarte på forskningsspørsmål 2): Hvordan har de utviklet og utvikler alliansestyringskapabilitet?

Grønn (svarte på forskningsspørsmål 3): Hvordan hjelper denne kapabiliteten forhandlerne med å oppnå fordeler og unngå ulemper ved merkevarebygging?

"Og hovedpoenget for oss å bli med er for at vi får en løft markedsføringsmessig utad, som igjen som en liten enhet har vi ikke hatt noen mulighet til å gjøre tilsvarende som det vi kan få til nå."

Cathrine: Hvilke oppgaver har rådet? *"Rådet representerer alle medlemmer i alliansen, så de skal jo snakke vår sak opp mot New Wave. Når det er ting vi vil ha annerledes eller som ting vi mener burde blitt gjort annerledes så skal på en måte rådet drøfte det og ta det videre."*

Cathrine: Føler du at du har fått noe læringsutbytte av samarbeidet? Har du lært noe av de andre samarbeidspartnerne? *"Absolutt. Det er jo også en kjempe bra del av å være med i sånn gruppe er jo det at det er jo masse erfaringsutveksling når vi treffes og vi sitter og prater – og da går det både på pris, produkter og salg og.. ja.. ting som oppstår."*



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway