



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2018 30 stp**

Handelshøyskolen  
Silja Korhonen-Sande

## **Hvordan inngår etablerte og nyetablerte selskaper i strategiske allianser?**

How do established and newly established firm  
enter into strategic alliances?

**Håkon Moldestad**

Master Økonomi og administrasjon  
Handelshøyskolen ved NMBU.



## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvordan etablerte og nyetablerte selskaper inngår i strategiske allianser. Tillit og oppfattet risiko står sentralt ved inngåelse i strategiske allianser, og hvordan dette blir påvirket ved inngåelse i strategiske allianser blir sett nærmere på.

Man ser også på hvordan selskaper utvikler kapabiliteter for å inngå i og håndtere slike samarbeid, og hvilken effekt det kan ha. Oppgaven har som formål å utvikle en beste praksis for etablerte og nyetablerte selskaper, som skal bidra til at man inngår i verdiskapende samarbeid. Med dette som bakgrunn, er problemstillingen som følger.

### **«Hvordan inngår etablerte og nyetablerte selskaper strategiske allianser, for å minimere oppfattet risiko og bygge tillit?»**

Studien viser at det er variasjon ved hvorvidt etablerte selskaper inngår i strategiske allianser med nyetablerte selskaper. Etablerte og nyetablerte selskaper som inngår i strategiske allianser gjør det ofte for å effektivisere virksomheten, eller få tilgang til nye markeder. De opererer i markeder preget av høy konkurranseintensitet, der faktorer som teknologi, digitalisering og globalisering står sentralt. Den oppfattede risikoen er høy, men gjennom strategiske allianser har man som mål å redusere den oppfattede risikoen ved å konkurrere. Selskaper som ikke opererer under slike markeder inngår i færre allianser, og det er oftere uklare motiver bak slike samarbeid. Funnene viser også at nyetablerte selskaper ønsker å inngå i strategiske allianser med etablerte selskaper, hovedsakelig for å få tilgang til verdifulle og kritiske ressurser som kapital og kunder. Selskaper som inngår i slike samarbeid har ofte utviklet systematikk ved vurdering av potensielle samarbeidspartnere.

Hvilke styringsformer som blir benyttet i en allianse kommer som et resultat av både motivasjon og hva man blir enige om gjennom samtaler. Etablerte og nyetablerte selskaper har et stort fokus på å utvikle tillit til hverandres kompetanse og godvilje prosessen med å vurdere potensielle partnere. Dette har innvirkning på den oppfattede risikoen ved å inngå i strategiske allianser.

Når det kommer til utvikling av kapabiliteter, er det variasjon i hvorvidt etablerte selskaper utvikler dette, men man ser likevel at de som utvikler det har effekt på hvordan man reduserer oppfattet risiko fasene ved inngåelse i strategiske allianser. Blant nyetablerte selskaper er det økt fokus på å dele kunnskap og erfaring, slik at man har større sannsynlighet i å inngå i verdiskapende samarbeid med etablerte selskaper.

## Abstract

This master thesis looks into how established and newly established companies enter into strategic alliances. Trust and perceived risk are central to entering into strategic alliances, and their effect was studied. The study reveals how companies develop capabilities to enter into, and manage such collaborations, and what effect they may have on trust and perceived risk. The purpose of the assignment was also to develop a “best practice” guide for established and newly established companies. With this as background, the issue for this master thesis is:

***“How do established and newly established companies enter into strategic alliances, to minimize perceived risk and build trust?”***

The study shows that there are variations in whether established companies will enter into strategic alliances with newly established companies. Established and newly established companies that are part of strategic alliances have a motivation to effectively improve their company, or gain access into new markets. They operate in markets characterized by high levels of competition, where factors such as technology, digitalization, and globalization play a big role. The perceived risk is high, but strategic alliances aim to reduce perceived risk of competition. Companies that do not operate under such markets take part in fewer alliances with newly established firms, and there are more often unclear reasons for such cooperation.

The findings also show that newly established companies wish to enter into strategic alliances with established companies, primarily to gain access to valuable and critical resources, such as capital, and customers. Companies that enter strategic alliances have often developed systematic approaches for assessing potential partners.

Which governance forms are used in an alliance come as a result of both motivation and what is agreed upon through the process of potential partner consideration, as well as the results of this. Established and newly established companies have a strong focus on developing trust to each other’s competence, expertise, and goodwill in the process of assessing potential partners. This has an impact on the perceived risk of entering into strategic alliances. When it comes to developing capabilities, there is a variation in whether established companies develop this, but it is still evident that those who develop it have effect on perceived risk through the phases of entering into strategic alliances. Among newly established firm, there is increased focus on sharing knowledge and experience.

## Forord

Dette er en masteroppgave som er den avsluttende oppgaven i det toårige masterprogrammet i økonomi og administrasjon, ved Handelshøyskolen ved NMBU. Oppgaven omfatter 30 studiepoeng. Tema knyttet til strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte fanget min interesse tidlig, ettersom at jeg som person er opptatt av å se på hvordan selskaper, industrier og ulike markeder utvikler seg gjennom blant annet teknologi, digitalisering og globalisering.

Det er flere personer jeg må takke for at jeg nå er ferdig med denne oppgaven. Først og fremst må jeg rette en stor takk til min enestående veileder, Silja Korhonen-Sande. Dine innspill og gode tilbakemeldinger har gitt mye inspirasjon og motivasjon til å skrive denne oppgaven. Dette gjelder også informanter, deres bidrag har hatt stor betydning for oppgaven, takk for at dere tok tiden til dette.

Takk til venner og familie for all støtte. Må også takke Yazan Al-Janabi for gode innspill og korrekturlesing.

Studietiden har vært en tid jeg ser tilbake til på, som en tid fylt med mange gode minner.

**Håkon Moldestad, 11.5.18, Ås**

*Håkon Moldestad*

## Masteroppgave Str ategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper

Sammendrag .....	3
Abstract .....	4
Forord .....	5
1. Introduksjon .....	10
1.2 Bakgrunn .....	10
1.3 Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål .....	12
2. Teori.....	13
2.1 Motivasjon bak inngåelse i strategiske allianser.....	13
2.2 Allianseinngåelse mellom etablerte og nyetablerte selskaper i en overordnet modell. .....	14
2.3 Oppfattet risiko knyttet til strategiske allianser .....	15
2.4 Tillit .....	16
2.5 Den gjensidige effekten mellom tillit og oppfattet risiko .....	17
2.6. Allianseinngåelse .....	18
2.6.1 Partnerselektering .....	18
2.6.2 Utarbeidelse av styringsformer.....	22
2.7 Kapabiliteter for inngåelse og håndtering av strategiske allianser.....	31
Utvikling av kapabiliteter for håndtering av strategiske allianser .....	32
Effekten av kapabiliteter på tillit og oppfattet risiko .....	33
3. Metode .....	36
3.1 Valg av forskningsdesign: Teoridrevet kvalitativ casestudie.....	36
3.3 Utvalg av caser .....	38
3.4 Metode for datainnsamling.....	40
3.5 Analyse av intervjuer .....	44
3.6 Validitet, Relabilitet og Generaliserbarhet.....	47
3.7 Etske avveininger.....	49
4. Analyse og resultat .....	51
4.1 «Hva er motivasjonen til etablerte og nyetablerte selskaper for å inngå i allianser? ...	51
Etablerte selskaper sitt perspektiv .....	51
Nyetablerte selskaper sitt perspektiv .....	53
Eksperters sitt perspektiv .....	55
4.2 «Hvilke kriterier bruker etablerte og nyetablerte selskaper ved valg av samarbeidspartnere?» .....	56
Etablerte selskaper sitt perspektiv .....	56
Nyetablerte selskaper sitt perspektiv .....	58

Eksperters sitt perspektiv .....	60
4.3 «Hva er effekten av partnerseleksjon på tillit og oppfattet risiko?» .....	61
Etablerte selskaper sitt perspektiv .....	61
Nyetablerte selskaper sitt perspektiv .....	67
Eksperters sitt perspektiv .....	71
4.4 «Når og hvordan velger etablerte og nyetablerte selskaper styringsformer?» .....	73
Etablerte selskaper sitt perspektiv .....	73
Nyetablerte selskaper sitt perspektiv .....	76
Eksperters sitt perspektiv .....	78
4.5 «Hva er effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko?» .....	79
Etablerte selskaper sitt perspektiv .....	79
Nyetablerte selskaper sitt perspektiv .....	82
Eksperters sitt perspektiv .....	85
4.6 «I hvilken grad utvikler etablerte og nyetablerte selskaper kapabiliteter for å inngå i og håndtere strategiske allianser?» .....	86
Etablerte selskaper sitt perspektiv .....	86
Nyetablerte selskaper sitt perspektiv .....	91
Eksperters sitt perspektiv .....	93
5. Diskusjon .....	96
5.1 Svar på forskningsspørsmål .....	96
5.1.1 Forskningsspørsmål 1 «Hva er motivasjonen til etablerte og nyetablerte selskaper for å inngå i allianser?» .....	96
5.1.2 Forskningsspørsmål 2 «Hvilke kriterier bruker etablerte og nyetablerte selskaper ved valg av samarbeidspartnere?» .....	98
5.1.3 Forskningsspørsmål 3 «Hva er effekten av partnerseleksjon på tillit og oppfattet risiko?» .....	102
5.1.4 Forskningsspørsmål 4 «Når og hvordan velger etablerte og nyetablerte selskaper styringsformer?» .....	107
5.1.5 Forskningsspørsmål 5 «Hva er effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko?» .....	110
5.1.6 Forskningsspørsmål 6 «I hvilken grad utvikler etablerte og nyetablerte selskaper kapabiliteter for å inngå i og håndtere strategiske allianser?» .....	114
5.2 Implikasjoner for teori .....	118
5.3 Praktiske implikasjoner .....	121
5.3.1 Beste praksis for etablerte selskaper .....	122
5.3.2 Beste praksis for nyetablerte selskaper .....	125
5.4 Begrensninger .....	126

5.5	Forslag til videre forskning .....	127
6	Konklusjon .....	128
7.	Vedlegg.....	129
	Intervjuguide .....	129
	Informasjonsskriv til informanter.....	130
	Kildehenvisning .....	131

#### Oversikt over tabeller

Tabell 1 :	Oversikt over informanter .....	39
Tabell 2 :	Hva er motivasjonen til etablerte selskaper for å inngå i strategiske allianser? Etablerte sitt perspektiv .....	53
Tabell 3:	Hva er motivasjonen til nyetablerte selskaper å inngå i strategiske allianser? Nyetablerte sitt perspektiv.....	54
Tabell 4:	Hva motivasjonen for etablerte og nyetablerte er for inngåelse i strategiske allianser? Eksperter sitt perspektiv .....	56
Tabell 5:	Bruk av oppgaverelaterte kriterier, etablerte sitt perspektiv .....	57
Tabell 6:	Bruk av partnerrelaterte kriterier, etablerte sitt perspektiv .....	58
Tabell 7:	Bruk av oppgaverelaterte kriterier, nyetablerte sitt perspektiv .....	59
Tabell 8:	Bruk av partnerrelaterte kriterier, nyetablerte sitt perspektiv .....	60
Tabell 9:	Bruk av oppgaverelaterte kriterier, eksperter sitt perspektiv .....	61
Tabell 10:	Bruk av partnerrelaterte kriterier, eksperter sitt perspektiv .....	61
Tabell 11:	Effekten av partnerseleksjon på tillit, etablerte sitt perspektiv.....	64
Tabell 12:	Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv .....	67
Tabell 13:	Effekten av partnerseleksjon på tillit, nyetablerte sitt perspektiv.....	69
Tabell 14:	Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv .....	70
Tabell 15:	Effekten av partnerseleksjon på tillit, eksperter sitt perspektiv .....	72
Tabell 16:	Effekten av partnerseleksjon på oppfattet, eksperter sitt perspektiv .....	73
Tabell 17:	Utarbeidelse av styringsformer, Etablerte sitt perspektiv .....	74
Tabell 18 :	Bruk av kontrakter, etablerte sitt perspektiv .....	74
Tabell 19:	Bruk av egenkapitalandel, etablerte sitt perspektiv .....	76
Tabell 20 :	Bruk av uformelle styringsformer, etablerte sitt perspektiv.....	76
Tabell 21 :	Bruk av styringsformer, nyetablerte sitt perspektiv.....	77
Tabell 22 :	Bruk av kontrakter, nyetablerte sitt perspektiv .....	77
Tabell 23 :	Bruk av egenkapitalandel, nyetablerte sitt perspektiv.....	78
Tabell 24 :	Bruk av uformelle styringsformer, nyetablerte sitt perspektiv .....	78
Tabell 25 :	Bruk av egenkapitalandel, eksperter sitt perspektiv .....	79
Tabell 26:	Effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv ..	79
Tabell 27:	Effekten av kontrakter på tillit og oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv .....	80
Tabell 28 :	Effekten av egenkapitalandel på tillit og oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv .....	82



Tabell 29 : Effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv .....	82
Tabell 30 : Effekten av kontrakter på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv ....	84
Tabell 31 : Effekten av egenkapitalandel på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv .....	84
Tabell 32 : Effekten av uformelle styringsformer på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv .....	85
Tabell 33 : Effekten av egenkapitalandel på tillit og oppfattet risiko, eksperter sitt perspektiv .....	86
Tabell 34 : Utviklingen av strategiske allianser med nyetablerte, etablerte sitt perspektiv ...	88
Tabell 35 : Hvordan utvikler selskapet strukturer, etablerte sitt perspektiv .....	89
Tabell 36 : Hvordan utvikler selskapet prosesser, etablerte sitt perspektiv .....	91
Tabell 37: Utviklingen av strategiske allianser med etablerte, nyetablerte sitt perspektiv ....	91
Tabell 38 : Hvordan utvikler selskapet strukturer, nyetablerte sitt perspektiv .....	92
Tabell 39 : Hvordan utvikler selskapet strukturer, nyetablerte sitt perspektiv .....	93
Tabell 40 : Utviklingen av strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte, eksperter sitt perspektiv .....	94
Tabell 41: Hvordan utvikler selskaper strukturer, eksperter sitt perspektiv .....	95
Tabell 42 : Hvordan utvikler selskaper prosesser, eksperter sitt perspektiv .....	95
Tabell 43: Oppsummering forskningsspørsmål 1 "Hva er motivasjonen til etablerte og nyetablerte selskaper for å inngå i allianser?" .....	96
Tabell 44 : Oppsummering forskningsspørsmål 2 "Hvilke kriterier bruker etablerte og nyetablerte selskaper ved valg av samarbeidspartnere?" .....	98
Tabell 45 : Oppsummering forskningsspørsmål 3 "Hvordan påvirker partnerseleksjon tillit og oppfattet risiko?" .....	102
Tabell 46 : Oppsummering forskningsspørsmål 4 "Når og hvordan velger etablerte og nyetablerte styringsformer?" .....	107
Tabell 47 : Oppsummering forskningsspørsmål 5 "Hva er effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko?" .....	110
Tabell 48 : Oppsummering forskningsspørsmål 6 "I hvilken grad utvikler etablerte og nyetablerte selskaper kapabiliteter for å inngå i og håndtere strategiske allianser?" .....	114

## Oversikt over figurer

Figur 1: Teoretisk modell med inspirasjon fra Das og Teng (2001), Kale og Singh (2009) og Niesten og Jolink (2015). .....	14
Figur 2: Industrilivssyklus for definisjon av etablerte og nyetablert (Grant & Jordan 2015) ...	15
Figur 3: Oversikt over hvordan problemstilling, forskningsspørsmål, hypotese/teori og intervju spørsmål henger sammen. ....	41
Figur 4: Oversikt over krav til refleksjon i ulike deler av intervjuet, inspirert av Tjora (2012)	43
Figur 5: Figur for analyseprosess med inspirasjon fra Askheim og Grenness (2008). ....	45
Figur 6: Utdrag fra koding og transkripteringsprosessen (sladdet) .....	46
Figur 7: Utdrag fra kryssanalyse (sladdet) .....	47
Figur 8: Revidert teoretisk modell basert på funn .....	118

# 1. Introduksjon

## 1.2 Bakgrunn

Teknologi, digitalisering og globalisering står sentralt i de fleste virksomheter i dagens samfunn. Teknologisk utvikling og digitalisering gir nesten ubegrenset med muligheter. For etablerte selskaper handler det om å effektivisere eksisterende virksomhet, utnytte teknologi til å tre inn i nye markeder eller skape dem. Globalisering gjør at man i dag ikke lenger konkurrerer med etablerte bedrifter i landet man operer i. Konkurransen blir drevet av en global form for frigjøring, åpenhet og deregulering av økonomier og samfunn (Barkema et al. 2002). Dette åpner opp for at store internasjonale plattformsselskaper kan utfordre det etablerte verden over, og er en stor utfordring for nasjonale selskaper. Teknologi, digitalisering og globalisering gjør det også mulig for nye aktører å etablere seg i markeder utsatt for store endringer. Antall nyetablerte selskaper i Norge har økt drastisk de senere årene (Dalen 2016). De nyetablerte er uredde og har en unik evne til å innovere. De stiller med spisskompetanse innenfor en rekke markeder.

Endring hos kunder og økende konkurranseintensitet legger press på etablerte selskaper i å møte fremtidige behov. Behovet for å innovere og henge med i stadig mer dynamiske miljøer, gjør at etablerte selskaper må være i stand til å gjøre store endringer i hvordan de driver sin virksomhet. Selskaper må tenke nytt for å være attraktive på markedet, som konsernsjef i AF Gruppen presiserer «Gresset råtner under den som sitter stille» (Grongstad 2018). Etablerte selskaper som har dratt nytte av stordriftsfordeler kan potensielt miste denne fordi ny teknologi reduserer de etablertes fortrinn (Gomes-Casseres 1997). Dette gir også andre utfordringer i møte med teknologisk innovasjon, blant annet mangel på fleksibilitet (Hill & Rothaermel 2003). Det er ikke bare innovasjonsevne og læring som står sentralt, men også i hvor stor hastighet selskapene utvikler seg i forhold til andre konkurrenter på markedet (Barkema et al. 2002). Det har vist seg at etablerte selskaper sliter med å håndtere raske endringer innenfor teknologi og digitalisering (Barkema et al. 2002). Rune Bjerke, konserndirektør i DNB uttalte at «hvis vi skal lykkes med å utvikle ting selv, må vi være ti ganger så raske som vi historisk sett har vært.» (Nikolaisen 2017). Hastigheten på teknologisk utvikling og digitalisering er høy, noe som gjør det utfordrende å henge med på alle trender som dukker opp. Det er et kappløp om å kapre kundemasser og utvikle nye

løsninger. Dette har bidratt til at etablerte har sett verdien av å inngå i strategiske allianser med nyetablerte selskaper. De grunnleggende tankene bak slike allianser er lett å forstå. Nyetablerte selskaper er ofte avhengig av å inngå strategiske allianser med større selskaper for å vokse og på langsikt overleve (Yang et al. 2014). Etablerte selskaper stiller med ressurser som er mangelvare for de nyetablerte, som blant annet kapital, distribusjonsnettverk, kunder og produksjonsfasiliteter. Nyetablerte stiller med spisskompetanse innenfor områder de etablerte trenger. De har også en unik evne til å innovere og drive med nyskaping, noe de etablerte selskapene har utfordringer med i dagens samfunn (Yang et al. 2014). Dette kan potensielt være en «Match made in Heaven».

Strategiske allianser i seg selv har vist seg å være en samarbeidsmetode som har gitt utfordringer. Det er en rekke allianser som mislykkes, rundt halvparten lykkes ikke med intensjonen av samarbeidet (Kale & Singh 2007). En av grunnene til at mange ikke lykkes er knyttet til usikkerheten bundet til den andre sin atferd, og ikke minst omgivelsene (Krishnan et al. 2016). Det har i senere tid vært noe negativ medieomtale om strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper i Norge (Gjernes 2017; Nikolaisen 2016). Utfordringer har dukket opp underveis i utviklingen av samarbeid. Som den ene etablerte bedriften uttalte, «vi har ikke så mye erfaring med å inngå i strategiske allianser med nyetablerte selskaper» (Nikolaisen 2016). I kjølevannet av sakene har faktorer som tillit mellom etablerte og nyetablerte blitt tatt, i tillegg til risiko ved å inngå i slike samarbeid. Det at det er en stund siden sakene har blitt gjort kjent, er det interessant å se på hvordan utviklingen har vært siden det.

### 1.3 Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven har som formål å se på hvordan tidlig fase ved inngåelse i strategiske allianser påvirker tillit og oppfattet risiko for samarbeidet.

Ved å øke forståelsen om hvordan både etablerte og nyetablerte selskaper inngår i strategiske allianser ønsker jeg å utvikle en «beste praksis», en framgangsmåte for hvilke faktorer som er viktige i fasen ved inngåelse i strategiske allianser. Oppgaven belyser også hvordan etablerte og nyetablerte bedrifter utvikler kapabiliteter/evner til å inngå i slike samarbeid.

#### **Oppgavens problemstilling er:**

*«Hvordan inngår etablerte og nyetablerte selskaper strategiske allianser, for å minimere oppfattet risiko og bygge opp tillit?»*

For å belyse denne problemstillingen har jeg utviklet seks forskningsspørsmål:

1. Hva er motivasjonen til etablerte og nyetablerte selskaper for å inngå i allianser?
2. Hvilke kriterier bruker etablerte og nyetablerte selskaper ved valg av samarbeidspartnere?
3. Hva er effekten av partnerseleksjon på tillit og oppfattet risiko?
4. Når og hvordan velger etablerte og nyetablerte styringsformer?
5. Hva er effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko?
6. I hvilken grad utvikler etablerte og nyetablerte selskaper kapabiliteter for å håndtere og inngå i strategiske allianser?

## 2. Teori

### 2.1 Motivasjon bak inngåelse i strategiske allianser.

Strategiske allianser kan defineres som en frivillig avtale mellom selskaper, som involverer utveksling, deling og/eller samarbeid om utvikling av produkter, teknologi eller tjenester. De kan oppstå som et resultat av ulike motiver og mål, variere i form og eksistere vertikalt og horisontalt i verdikjeden i et selskap (Gulati 1998). På denne måten tillater strategiske allianser selskaper å fokusere på det de er gode på (Bierly & Gallagher 2007). Selskaper kan ha flere grunner for å inngå i strategiske allianser, og Cummings og Holmberg (2012) presenterer to kategorier for motivasjon bak inngåelse. Den første motivasjonen handler om å redusere **transaksjonskostnader**. **Ressursbasert motivasjon** bygger på de ressurser og kapabiliteter partene i alliansen har. Sentralt i ressursbasert motivasjon står læring og kunnskapsdeling mellom partene, som bidrar til utvikling av ressurser og kapabiliteter i bedriften. Bedrifter kan også bruke strategiske allianser til posisjonering av selskapet, ved at de inngår allianser med viktige leverandører eller bedrifter i andre markeder.

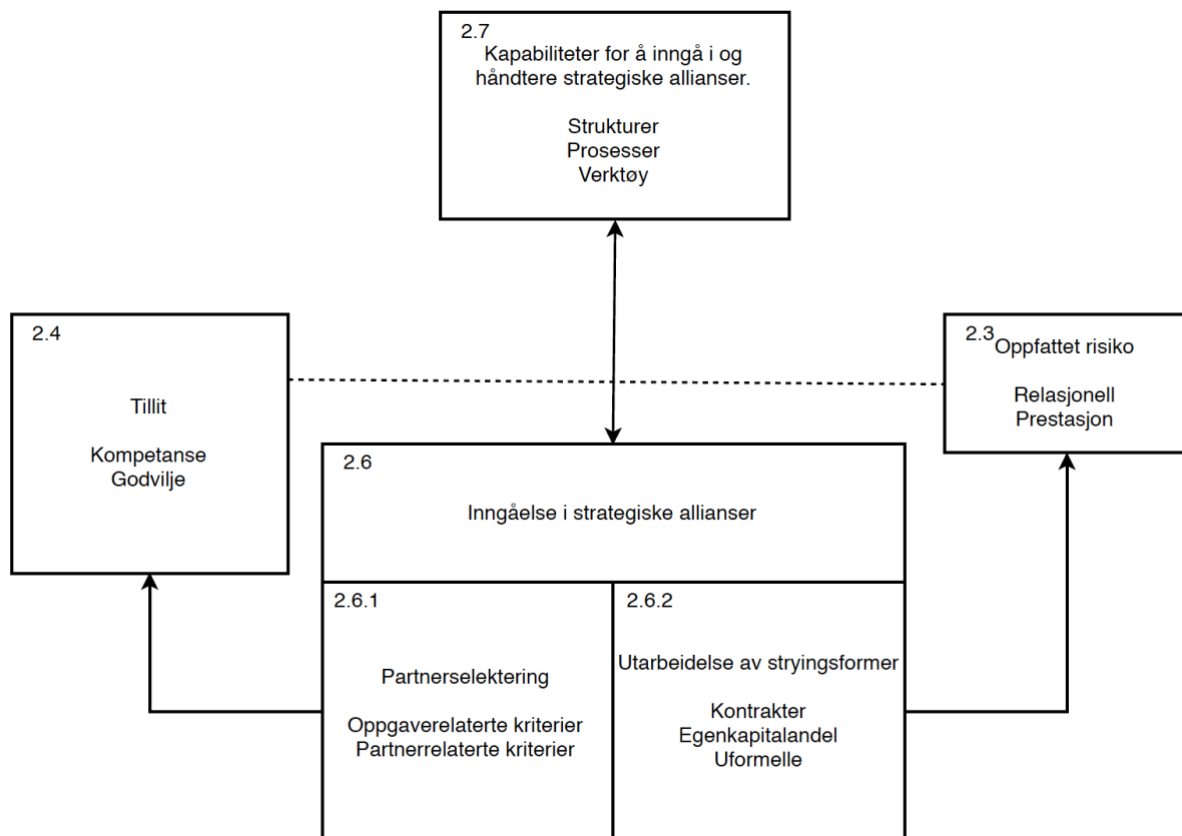
Koza og Lewin (1998) så nærmere inn på læringsaspektet i strategiske allianser, og delte det opp i to ulike kategorier, utforskende eller utnyttende allianser. Utforskning handler om å tilegne seg og utvikle ny kunnskap og teknologi. Man ønsker å finne muligheter for verdiskaping, gjennom innovasjon, deling av risiko, i tillegg til utvikling av nye kapabiliteter og forretningsområder. Utnyttelse har som formål å kunne utnytte komplementære ressurser mellom partene, på denne måten ønsker en å forbedre allerede eksisterende kapabiliteter, teknologi og standarder. Partene i allianser ønsker ofte å redusere asymmetrien knyttet til informasjon og kunnskap (Koza & Lewin 1998). En av de mest populære formene for allianser er der partene deler komplementære ressurser mellom hverandre (Cummings & Holmberg 2012). På denne måten kan man generere synergi-effekter ved å blande partenes ressurser og kapabiliteter. Dette er en av fordelene som kan bidra til å etablere konkurransefordeler i markedet man operer i (Cummings & Holmberg 2012; Doz & Hamel 1998).

Yang et al. (2014) ser på hvordan motivasjonen om utforskning eller utnyttelse påvirker utfallet for allianser mellom nyetablerte og etablerte selskaper. Funnene viser at det er knyttet større risiko til utforskende allianser enn utnyttende. Nyetablerte og små selskaper,

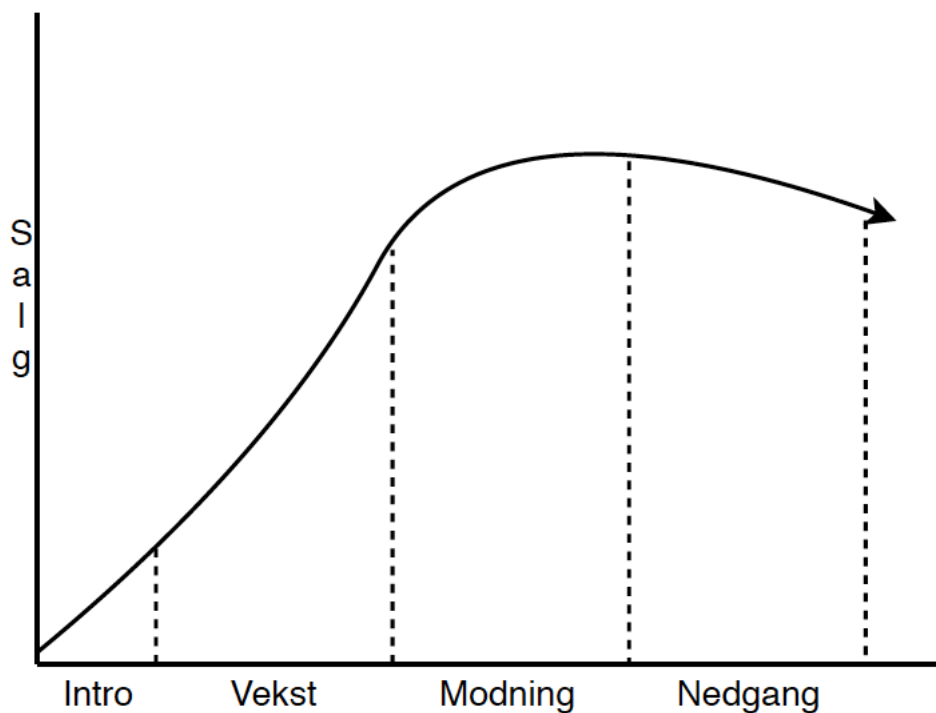
med godt utviklede styringsformer for håndtering av allianser, får mer ut av samarbeid med de etablerte aktørene.

## 2.2 Allianseinnngåelse mellom etablerte og nyetablerte selskaper i en overordnet modell.

For å forklare hvordan etablerte og nyetablerte selskaper inngår i strategiske allianser, benyttes et rammeverk inspirert av flere rammeverk som tar for seg ulike aspekter ved allianseteori. Figur 1 beskriver hvilken effekt partnerseleksjon og valg av styringsformer har på tillit og oppfattet risiko. Videre diskuteres også samspillet mellom variablene ved inngåelse i strategiske allianser. Das og Teng (2001) sitt rammeverk baserer seg i all hovedsak om hvordan tillit og oppfattet risiko henger sammen, og blir påvirket av partnerseleksjon og valg av styring- og kontrollmekanismer. Rammeverket til Kale og Singh (2009) omfatter en mer lineær modell som tar for seg de ulike fasene ved inngåelse i strategiske allianser. Niesten og Jolink (2015) tar for seg hvordan kapabiliteter for å håndtere og inngå i strategiske allianser påvirker de ulike fasene ved inngåelse i strategiske allianser, og indirekte påvirkning av tillit og oppfattet risiko. Sammen har dette som formål å beskrive hvordan disse variablene henger sammen og påvirker hverandre.



Figur 1: Teoretisk modell med inspirasjon fra Das og Teng (2001), Kale og Singh (2009) og Niesten og Jolink (2015).



Figur 2: Industrilivssyklus for definisjon av etablerte og nyetablert (Grant & Jordan 2015)

I denne oppgaven bruker jeg Grant og Jordan (2015) sin industrilivssyklusmodell til å definere nyetablerte og etablerte selskaper. Nyetablerte er selskaper som befinner seg innenfor introduksjonsfasen og tidlig vekst. Her er deres posisjon i markedet lav i forhold til mer etablerte aktører. De har få kunder og er avhengig av tidlig-brukere for å akselerere selskapet. Etablerte defineres som selskaper som er i slutten av vekstfasen til nedgangsfasen. Når selskaper kommer til nedgang er de avhengig av innovasjon for å utvikle seg videre.

### 2.3 Oppfattet risiko knyttet til strategiske allianser

Risiko er basert på konsekvensene eller utfallene av alternativene og deres sannsynlighet. Denne risikoen kan oppfattes forskjellig og handler om menneskers estimering av den reelle risikoen, med tanke på konsekvenser og utfall (Das & Teng 2001). I denne oppgaven vil fokuset være på oppfattet risiko, da dette er den risikoen partene i allianser opplever og handler etter, når man ser på risikoaspektet i strategiske allianser.

Oppfattet risiko knyttet til strategiske allianser kan ikke bare ses på som risiko ved inngåelse, men også som risiko ved å ikke inngå i allianser (Cummings & Holmberg 2012). Om andre

aktører i markedet inngår i allianser, kan man miste tilgang på viktige ressurser, kapabiliteter eller kunnskap om man ikke inngår i allianser selv, og er på den måten en kilde til risiko (Cummings & Holmberg 2012).

Om man velger å inngå i strategiske allianser er det imidlertid andre typer av risikofaktorer som spiller inn. Cummings og Holmberg (2012) og Das og Teng (2001) benytter seg av risikofaktorer knyttet til **prestasjoner** og **relasjoner** i allianser. Prestasjonsrisiko kan ses på som risiko og konsekvenser knyttet til at man ikke når målene ved alliansen. Das og Teng (2001) viser blant annet til at rivalisering, nyetableringer og endringer i kunders atferd kan og være kilde til risiko knyttet til prestasjoner. Relasjonsrisiko er knyttet til samhandlingen mellom partene (Das & Teng 2001). Risiko av denne typen oppstår ved at partene har ulike politiske agendaer ved samarbeidet. Det kan også være uforutsette kostnader og forsinkelser knyttet til koordinasjon og dårlig kommunikasjon mellom partene. Dette kan oppstå som følge av at et selskap endrer strategi underveis, og det blir utfordrende å koordinere i henhold til denne (Cummings & Holmberg 2012).

## 2.4 Tillit

Tillit er et begrep som eksisterer på ulike nivåer, både på personlig-nivå, men også internt og mellom bedrifter, og kan defineres som positive forventninger til den andre part (Das & Teng 2001). Tillit spiller derfor en viktig rolle i samarbeid mellom ulike parter og står derfor sentralt i strategiske allianser (Das & Teng 2001). Meier et al. (2016) viste dette i sin studie, ved at tillit bidrar til bedre ytelse i strategiske allianser og at tillit er en sentral faktor gjennom livsløpet til allianser.

Det eksisterer flere former for tillit i allianser, og Das og Teng (2001) benytter seg av to former for tillit, som enten baserer seg på godvilje eller kompetanse. Tillit basert på godvilje handler om at partene handler i god tro og oppfattelsen av å ha gode intensjoner, og rykte spiller en sentral rolle mellom partene (Das & Teng 2001), men også kultur og kommunikasjon (Meier et al. 2016). Dette er noe Bierly og Gallagher (2007) støtter, og mener kultur og verdier spiller en viktig rolle for å utvikle tillit mellom aktørene. Kompetansetillit bygger på partenes ressurser og kapabiliteter som en sentral faktor for



deres kompetanse og erfaring som er nødvendig for å lykkes med alliansen (Das & Teng 2001).

## 2.5 Den gjensidige effekten mellom tillit og oppfattet risiko

Det er viktig å forstå hvordan oppfattet risiko og tillit henger sammen og påvirker hverandre i strategiske allianser. Tillit som baseres på godvilje påvirker den oppfattede relasjonelle risikoen i strategiske allianser (Das & Teng 2001). Grunnen er at denne typen tillit bygger på partenes intensjoner om å handle i god tro og behandle hverandre rettfærdig. Om tillit basert på godvilje er lav, vil den oppfattede relasjonelle risikoen være høy. Partene frykter da at den andre har en annen agenda enn det som kommer frem, dette er da en kilde til konflikt og risiko for at man ikke lykkes med selve samarbeidet (Das & Teng 2001). Eksempler på skjulte agendaer kan være å tilegne seg kunnskap om verdifulle ressurser og kapabiliteter som den andre part har og karakteriseres som asymmetrisk kunnskapsdeling (Das & Teng 2001). På denne måten vil det vokse frem en intern konkurranse i alliansen (Cummings & Holmberg 2012).

Tilliten til den andre parts kompetanse, som for eksempel teknologi har innvirkning på oppfattet risiko knyttet til prestasjoner i en allianse (Das & Teng 2001). Ved høy grad av tillit knyttet til partenes kompetanse, gir dette trygghet, ettersom at man er sikre på at partene i alliansen er i stand til å gjennomføre arbeidsoppgaver som avtalt (Das & Teng 2001). Men om det er usikkerhet knyttet til den andres kompetanse og teknologi, vil det være tvil om utfallet/prestasjonen i alliansen vil være i henhold til det som er ønsket, risikoen knyttet til prestasjoner vil derfor være høy (Das & Teng 2001). Tillit er basert på oppfattelsen om den andre parts atferd og kompetanse, og vil ikke påvirke den faktiske risikoen i et samarbeid, den er konstant. Derfor mener Das og Teng (2001) at den kun vil påvirke den oppfattede risikoen i en strategisk allianse.

Partene i strategiske allianser vil ofte ha ulike tanker om hvor mye oppfattet risiko man kan akseptere (Das & Teng 2001). Tillit er en av mekanismene for å redusere oppfattet risiko og kan brukes til å redusere dette til et akseptabelt nivå (Das & Teng 2001). Ved lite aksept for oppfattet risiko, kreves det større grad av tillit mellom partene.

Man kan si at tillit og oppfattet risiko påvirker hverandre, og det er samspillet som sammen utgjør hvor stor grad av tillit og oppfattet risiko som eksisterer.

Om det er knyttet risiko i forhold til deling av ressurser, bør man i følge Schepker et al. (2014) investere i tillit. Dette vil da være knyttet til tillit basert på godvilje (Das & Teng 2001).

## 2.6. Allianseinngåelse

Ved inngåelse i strategiske allianser er det to faser som står sentralt. Dette er partnerselektering og utarbeidelse av styringsformer. Disse er viktige elementer som må vurderes og utvikles for å lykkes med samarbeidet (Kale & Singh 2009). Hvordan disse fasene henger sammen med faktorer som tillit og oppfattet risiko, er noe som vil bli redegjort for videre i denne oppgaven.

### 2.6.1 Partnerselektering

Den første fasen ved inngåelse i strategiske allianser er å identifisere potensielle partnere. Det er flere kriterier man må vurdere ved valg, og Cummings og Holmberg (2012) går gjennom ulike suksesskriterier som må tas med i denne vurderingen. Det er avgjørende at selskaper er klar over hva formålet og motivasjonen med den strategiske alliansen skal være, og identifisere mulige partnere i henhold til det. Ved å ha et transaksjonsbasert fokus må man vurdere hvorvidt den andre part kan bidra til å redusere kostnader for eksisterende virksomheter og løsninger (Cummings & Holmberg 2012). Om det er ressursbasert motivasjon må man kartlegge og vurdere om ressursene og kapabilitetene til den andre part er komplementære og kan bidra til å skape synergieffekter, eller bidra til å utvide til nye områder. Cummings og Holmberg (2012) skiller vurderingskriteriene inn i oppgave- og partnerrelaterte kriterier. I denne oppgaven benyttes denne inndelingen, dette gjør det mulig å knytte fasene ved allianseinngåelse opp mot tillit og oppfattet risiko.

Det å vurdere potensielle partnere er en omfattende prosess, og det vil være vanskelig å få en fullstendig kartlegging av alle mulige valg, ettersom at dette både er kostbart og tidkrevende. Det betyr at man ikke alltid kan ta gode beslutninger basert på nok informasjon (Bierly & Gallagher 2007). Selskaper kan også nok tilgjengelig informasjon, men på grunn av dårlig håndtering av denne, blir det utfordrende. Å vurdere om samarbeidet er strategisk

hensiktsmessig er noe alle parter må ta stilling til (Bierly & Gallagher 2007). Bedrifter som opererer i markeder med store teknologiske endringer, må ha evnen til å ta gode beslutninger under tidspress. Denne kapabiliteten blir i dagens globaliserte verden med store teknologiske gjennombrudd spesielt viktig.

#### *Oppgaverelaterte kriterier*

Oppgaverelaterte kriterier fokuserer på potensielle parters ressurser og kapabiliteter, og må vurderes opp mot selskapets kompatibilitet. Hvor viktig disse faktorene er, varierer men studier har vist at komplementaritet er spesielt viktig der den ene parten er yngre enn den andre, eller at man ikke har klart å identifisere klare målsetninger ved samarbeidet (Kale & Singh 2009). Om partene er komplementære, vil det resultere i gjensidig avhengighet og er en av faktorene som ses på som en suksessfaktor av Shah og Swaminathan (2008). Hoffmann og Schlosser (2001) viser også til viktigheten av at partene har overlappende eller like ressurser. Partene burde også ha ulike styrker. Som nevnt i introduksjonen er en av hovedmotivasjonene ved inngåelse i strategiske allianser å få synergi-effekter. Her spiller partenes komplementaritet mellom ressursbaser og kapabiliteter en avgjørende rolle og er noe som må vurderes innen oppgaverelaterte kriterier (Cummings & Holmberg 2012; Shah & Swaminathan 2008). Fellesnevneren for vurdering av den andre parts ressurser og kapabiliteter, er å vurdere dem opp mot det man ser på som intensjonen og motivasjonen for samarbeidet. Det kan enten bidra til å etablere synergieffekter, spesialisering, øke hastigheten på oppgaver eller få tilgang til nye kapabiliteter og ressurser (Cummings & Holmberg 2012).

#### *Partnerrelaterte kriterier*

Etter å ha vurdert oppgaverelaterte kriterier, må man vurdere potensiale for å kunne samarbeide. Partnerrelaterte kriterier står sentralt, og flere variabler må vurderes og er det Kale og Singh (2009) referer til som kompatibilitet. Cummings og Holmberg (2012) presenterer faktorer som felles interesser, kultur, erfaring og interne strukturer som faktorer som må være med i vurderingen av potensielle partnere. Ved å ha felles interesser for samarbeidet, vil det bli lettere å utarbeide felles målsetninger, normer og regler som er viktig for et vellykket samarbeid (Cummings & Holmberg 2012). Det kan være store kulturforskjeller mellom etablerte og nyetablerte selskaper (Weiblen & Chesbrough 2015).

Den nyetablerte har en kultur preget av raske beslutninger, risikovilje og stort fokus på innovasjon og nyskaping. De etablerte selskapene derimot har en annen type kultur. Beslutninger tas etter nøye vurdering og analyse og man har en annen tilnærming til risiko. Innovasjonskraften hos etablerte sett i lys av nyetablerte er ofte lavere (Weiblen & Chesbrough 2015).

Potensielle parters renommé er også en annen faktor som må vurderes. Det kommer som et resultat av en rekke faktorer som nevnt over, og baserer seg mye på tilliten mellom partene. Det er spesielt viktig når man har lite kjennskap til de man vurderer (Meier et al. 2016). Cummings og Holmberg (2012) viser til viktigheten av at potensielle partnere har evnen til å lære bort og dele den kunnskapen på en rask og effektiv måte. Dette er nødvendig for å nå målet med alliansen. Strategisk tilpasningsevne er også en faktor som må tas hensyn til i valg av samarbeidspartnere og belyser hvorfor tilpasningsevne i seg selv ikke er et godt verktøy (Bierly & Gallagher 2007).

#### *Hva er effekten av partnerseleksjon på tillit?*

Innen partnerrelaterte kriterier mener Krishnan et al. (2006) at faktorer som kultur og organisatorisk likhet bidrar til å utvikle tillit. Likhet i etablerte kulturer, kontrollsystemer og retningslinjer bidrar til bedre forståelse mellom partene. Men det kan også være med på å sette begrensninger forhold til læring og utviklingsmuligheter, fordi selskapene vil kunne slite med nytenking (Weiblen & Chesbrough 2015).

Selskaper av samme størrelse har bedre forutsetninger for å skape tillit til hverandre, ettersom selskapene i mindre grad kan bruke makt grunnet blant annet størrelsesforskjell til sin fordel (Krishnan et al. 2006).

Likhet i kultur har positiv innvirkning på tillit, ettersom at det foster felles forventninger og tankemåter. Dette bidrar til større tiltro til hverandres atferd og kompetanse (Meier et al. 2016). Tillit er en viktig faktor i partnerselekeringsprosessen og kan komplementere strategisk tilpasning, spesielt om det er knyttet stor usikkerhet til samarbeidet og omgivelsene (Bierly & Gallagher 2007).

### *Hva er effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko?*

Ved å benytte oppgave- og partnerrelaterte selekteringskriterier i prosessen ved å vurdere potensielle partnere, kan man både redusere prestasjons- og relasjonsrisiko (Das & Teng 2001; Ding et al. 2013). Ettersom at kilden til prestasjonsrisiko ligger ved konkurransen i markedet og partenes kompetanse, vil det derfor være viktig å kartlegge potensielle parters kompetanse for å redusere denne type risiko (Das & Teng 2001). I og med at prestasjonsrisiko er knyttet til partens kompetanse er oppgaverelaterte kriterier med på å påvirke hvilken oppfattet risiko som ligger i et samarbeid. Ved å jobbe proaktivt med innhenting av informasjon om potensielle partnere, kan man i større grad vurdere hvorvidt deres kompetanse og relasjoner påvirker samarbeidet. Om man ikke innhenter informasjon fra flere av de potensielle partene, vil det være vanskelig å vite hvor godt egnet de er for å samarbeide med bedriften, og oppfattet risiko øker med tanke på deres relasjoner og kompetanse (Das & Teng 2001). Det å innhente informasjon kan hovedsakelig bli gjort på to måter (Das & Teng 2001). Enten ved å opprette direkte kontakt med hver enkelt potensiell part, eller innhente informasjon gjennom nettverk. Moghaddam et al. (2016) viser til en annen måte, å etablere det man kaller «due-diligence» kontrakter.

Dette bidrar til at man kan få innhentet verdifull informasjon om hvorvidt man kan samarbeide eller ikke, fordi man får tilgang til det underliggende i et selskap. På denne måten reduserer man oppfattet risiko ved å inngå i allianse (Das & Teng 2001). Ved å kartlegge og vurdere komplementaritet, kapabiliteter og forpliktelse med potensielle parter, vil man i større grad kunne ta gode beslutninger vedrørende partnervalg. Dette er også med på å redusere oppfattet risiko (Kale & Singh 2009; Shah & Swaminathan 2008). Hoang og Rothaermel (2016) presiserer viktigheten av komplementaritet, og mener at sannsynligheten for at strategiske allianser lykkes blir høyere om de partene man vurderer har ressurser og kapabiliteter man ikke innehar. De benytter seg av ulike spørsmål man kan stille seg ved vurdering av partene og skal bidra til å bedre partnerselekteringsprosessen. Er samarbeidet i henhold til selskapets strategi, vil det gi strategisk verdi og komplementere eksisterende allianser, og vil på en effektiv måte kunne dra nytte av den verdien som blir skapt under samarbeidet (Hoang & Rothaermel 2016).

### *Hva er effekten av oppfattet risiko og tillit på partnerseleksjon*

Oppfattet risiko knyttet til prestasjoner vil kunne ha en effekt på prosessen ved partnerseleksjon, og er noe man i størst mulig grad ønsker å redusere. Allianser kan etableres på urealistiske forhåpninger, og sannsynligheten for at man ikke lykkes øker (Cummings & Holmberg 2012). Gjensidig avhengighet kan øke den oppfattede risikoen i et samarbeid, og i slike tilfeller fokuserer man mer tid på tillit. Stor gjensidig avhengighet vil kunne virke positivt på resultatet for en allianse, ved at partene ser potensiale til å ha nytt av et samarbeid (Kale & Singh 2009). Dette kan også bidra til å redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd, ved at partene i større grad forplikter seg til samarbeidet enn om det ikke var gjensidig avhengighet.

Forpliktelse mellom partene har en sentral rolle i om man skal lykkes. Dette gjelder spesielt når partene har klare målsetninger, men at veien mot målet er uklart (Kale & Singh 2009). I allianser der det er en høy oppfattet risiko grunnet gjensidig avhengighet, bruker partene mye tid på å arbeide etter kriterier knyttet til tillit og renommé hos den andre (Ding et al. 2013), som innenfor Cummings og Holmberg (2012) sin kategorisering havner innenfor partnerrelterte kriterier. Et selskaps rykte står derfor helt sentralt og påvirker hvor attraktivt man er som potensiell samarbeidspartner i allianser, Tillit knyttet til godvilje står her sentralt (Das & Teng 2001; Meier et al. 2016)

#### *2.6.2 Utarbeidelse av styringsformer.*

Etter å ha identifisert potensielle partnere er neste fase å utarbeide en hensiktsmessig styringsform og design for alliansen. Das og Teng (2001) og Ding et al. (2013) forklarer hvordan partnerselektering og utarbeidelse av styringsformer henger sammen. Ved å bruke tid på prosessen ved partnerselektering og knytte dette tett opp mot kriterier vil man kunne redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd. Det er også viktig at partene er fleksible for endringer. Det handler om å velge riktig styringsform og utarbeide gode styringsverktøy for å håndtere samarbeidet for å sikre at man lykkes med intensjonen (Kale & Singh 2009). Formelle og uformelle styringsformer er med på å etablere kontroll for partene i strategiske allianser (Das & Teng 2001; Krishnan et al. 2016). Innenfor formelle styringsformer finner man styringsformer som kontrakter eller det å ta eierskap i den andre parts egenkapital. Uformelle styrings- og kontrollmekanismer baserer seg på relasjonene mellom partene (Das

& Teng 2001; Krishnan et al. 2016). Valg av samarbeidsform gir føringer for hvilke styringsverktøy man kan benytte seg av (Kale & Singh 2009). Om man velger en strategisk allianse der man ikke går inn med noen form for kapital, vil kontrakter og relasjonene spille en sentral rolle (Kale & Singh 2009). Formelle kontrollmekanismer som kontrakter er også viktige om man deler eller tar eierskap i den andre parts selskap. Ved å ta eierskap i det andre selskapet, øker den gjensidige avhengigheten, og man har mulighet for å ha tettere oppfølging av samarbeidet. (Kale & Singh 2009)

I oppgaven benytter jeg meg av Das og Teng (2001) og Ding et al. (2013) sin inndeling av styringsformer bidrar til å se på hva sammenhengen mellom valg av formelle og uformelle styring, og hvordan dette har effekt på oppfattet risiko og tillit.

Valg av design og styringsformer i strategiske allianser mellom nyetablerte og etablerte selskaper avhenger hvordan fokus de etablerte selskapene har for innovasjon. Galloway et al. (2017) ser på hvordan ulike investorer sitt fokus bidrar til valg av ulike motivasjon for inngåelse i strategiske allianser og hvordan styringsformer blir utviklet med tanke på dette. Ledelsen i nyetablerte selskaper ønsker ofte å opprettholde en langvarig strategi fokusert på innovasjon og nyskaping. Dette kan stride mot hva etablerte selskaper sin motivasjon er for inngåelse i allianser. Ved at etablerte selskaper går inn med kapital, vil de få større innflytelse med tanke på å forme strategiene til nyetablerte selskaper.

Formell struktur er mer effektivt enn relasjonell om den ene parten er mindre enn den andre. Funnene til Yang et al. (2014) viser at det er knyttet større risiko til utforskende allianser enn utnyttende.

Strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte kan by på ulike utfordringer. Om man som nyetablert har behov for en etablert sin ressurs, men at dette kan føre til misbruk og ødeleggelse av egne ressurser (Katila et al. 2008). Dette skaper utfordringer og kan forekomme om man som nyetablert ikke i stor nok grad klarer å beskytte seg i et samarbeid som et resultat av mangel på kunnskap og ressurser (Katila et al. 2008). Funnene til Katila et al. (2008) viser at nyetablerte selskaper har større sannsynlighet til å inngå samarbeidsavtaler når de kan forutse at de klarer å beskytte deres ressurser og teknologi igjennom spesifikke mekanismer som bedriftshemmeligheter og timing. Patentregimer har lite effekt på hvordan utfallet for alliansen blir (Katila et al. 2008). Man ser at ulike

mekanismer for håndtering av risiko kan bidra til at man inngår slike samarbeid. Det er ulike meninger om hvilke styringsformer som er den beste, formell styring med kontrakter eller uformell styring. Det er også viktig å avgjøre hvilken av relasjonell- eller prestasjonsrisiko som utgjør den største trusselen for et samarbeid. Hvordan partene estimerer og vurderer de to ulike risikotypene er med på å påvirke utviklingen og strukturen i en allianse (Kale & Singh 2009).

#### *Kontrakter som formell styringsform*

Kontrakter fungerer som verktøy for å følge opp og styre strategiske allianser.

Styringsmekanismene som innføres gjennom kontrakter har som formål å enten kontrollere atferden til partene eller utfallet av strategiske allianser (Das & Teng 2001). Kontroll av atferd handler om å forsikre at prosesser og gjennomføring er tilfredsstillende for partene, mens måling av utfall bare baserer seg på korrekt og troverdig evaluering av partene sin prestasjon (Das & Teng 2001). Utarbeidelse av kontrakter hjelper partene med å fremme forventinger og antakelser knyttet til hverandres rolle i et samarbeid. Den setter klare grenser for hvordan informasjon mellom partene blir eksponert gjennom samarbeidet, og spesifiserer hvordan de skal forholde seg til eksterne aktører (Kale & Singh 2009). De er juridisk bindende, og partene kan velge å sette sanksjoner i henhold til kontrakten om en ikke leverer det som er blitt enig om (Kale & Singh 2009). Kontrakter kan brukes som sikring for partene, og/eller bidra til koordinering (Cao & Lumineau 2015; Schepker et al. 2014).

#### *Egenkapitalandel som formell styringsform*

Å stille med kapital for nyetablerte selskaper er noe som har blomstret opp i Norge og blir ofte referert til som «Venture Capital». Her stiller etablerte selskaper med kapital til det nyetablerte selskapet, mot en eierandel i selskapet (Jolink & Niesten 2016). Ved å ta eierandel i andre selskaper får man eksklusiv tilgang og kontroll på ressurser, bedre samspill med tanke på interesser, og bedre intern koordinering (Jolink & Niesten 2016). Dette er spesielt verdifullt når det kommer til markeder med høy konkurranseintensitet, der det er kamp om ressursene (Kale & Puranam 2004). Om man går inn på eiersiden av et annet selskap nevner Kale og Puranam (2004) to styringsverktøy for å etablere kontroll og koordinering; sammenkobling og gruppering. Disse er med å legge grunnlaget for at man skal kunne på en hensiktsmessig måte koordinere på tvers av organisasjonene, etablere



standarder og hierarkisk kontroll. Hvorvidt man kan innføre slike formelle kontrollmekanismer i slike samarbeid, avhenger av hvor stor eierandel et selskap tar (Kale & Puranam 2004). Jo større eierandel man har, desto flere kontrollmekanismer man kan innføre, men man er ikke forpliktet til å gjøre det. Det er en rekke variabler som er viktig å vurdere før man går inn med kapital på eiersiden av andre selskaper. Disse er vanskelige å måle, men spiller en avgjørende rolle for om man lykkes med samarbeidet (Kale & Puranam 2004). Etablerte selskaper som går inn med store mengder kapital har en motivasjon om å etablere en utforskende allianse, grunnen er at man opprettholder kontroll i selskapet (Galloway et al. 2017).

Corporate Venture Capital (CVC), som er en egen form for investering kan defineres som egenkapitalinvesteringer av etablerte selskaper i nyetablerte (Dushnitsky & Lenox 2005; Gompers & Lerner 1998). Som Anokhin et al. (2016) presiserer, er ikke grunnlaget eller motivasjonen bak investeringen rene finansielle gevinster, men er knyttet mer opp mot den overordnede innovasjonsstrategien til et etablert selskap (Dushnitsky & Lenox 2005). Forskjellen mellom «Corporate Venture Capital» og Venture Capital, gjør at de som benytter seg av en CVC tilnærming, ofte har større intensiver til å ha tettere oppfølging av det nyetablerte selskapet. Dette er noe som kan bidra til at man deler kunnskap og ressurser mellom hverandre (Galloway et al. 2017). Funnene til Galloway et al 2017 viser også at CVC finansierte selskaper i større grad fokuserer på å inngå strategiske allianser fokusert på innovasjon, enn det rene «Corporate Venture»-allianser er.

#### *Uformelle styringsformer*

Det er mulig å innføre kontrollsystemer som ikke blir kontraktfestet og er hensiktsmessig ettersom at kontrakter ikke er komplette (Kale & Singh 2009). Formålet er å fokusere på partene sin intensjon om å handle etter alliansens interesser og ikke deres egne, med andre ord redusere opportunistisk atferd (Krishnan et al. 2016). Det legger vekt på normer, verdier og kultur som sikrer ønsket atferd og utfall i strategiske allianser. Dette blir definert som uformelle kontrollmekanismer (Das & Teng 2001). Uformelle kontrollmekanismer er med andre ord i stor grad påvirket av relasjonene mellom partene. Formålet er å kunne kontrollere og redusere uoverensstemmelser ved målene og prestasjonene i strategiske allianser (Das & Teng 2001). Det er også knyttet ulike utfordringer og begrensninger til

denne type form for kontroll. Det kan ta tid å bygge opp slike kontrollsystemer, men er lett å ødelegge og kan bli misbrukt av opportunistisk atferd (Cao & Lumineau 2015).

#### *Effekten av oppfattet risiko på styringsformer?*

Å inngå i strategiske allianser involverer flere former for risiko, som også gir føringer for valg av styringsform (Cummings & Holmberg 2012). Bruk av ulike styringsmekanismer påvirkes av den oppfattede risikoen i strategiske allianser. Ved bruk av Das og Teng (2001) sitt rammeverk vil ikke alle styringsmekanismer være effektive. Man skal likevel være klar over at kontrollmekanismer kan være kostbare å innføre og dermed redusere den totale ytelsen til samarbeidet (Hoffmann & Schlosser 2001). Gjennom regler, retningslinjer og oppfølging av partenes bidrag, er formelle styringsformer effektive verktøy for å redusere oppfattet risiko til prestasjoner i strategiske allianser (Das & Teng 2001). Dette kan bli formalisert gjennom kontrakter og/eller ved inngåelse på eiersiden ved å ta en egenkapitalandel hos den andre parten. Ved økt grad av oppfattet risiko vil kontrakter spille en sentral rolle, fordi den har som funksjon å koordinere og sette klare rammer for hva som inngår i samarbeidet (Ding et al. 2013). Oppfattet risiko knyttet til den andres part atferd, kan styres gjennom kontrakter, men uformelle kontrollmekanismer har i følge Das og Teng (2001) best effekt.

#### *Effekten av tillit på valg av styringsformer*

Tillit mellom partene i en allianse påvirker i hvor stor grad formelle- og uformelle styringsformer blir innført. Det har også innvirkning på hvor effektive de er (Das & Teng 2001). Ved høy grad av tillit reduseres motstand, og forholdene mellom partene i alliansen blir bedre. Her vil uformelle styringsformer ha best effekt (Das & Teng 2001). Når tillit basert på godvilje er høy, vil sannsynligheten for opportunistisk atferd reduseres, og dermed blir risiko knyttet til relasjonene bli redusert, og færre kontrollmekanismer er nødvendig (Das & Teng 2001). I situasjoner der det er mangel på tillit knyttet til godvilje og kompetanse, vil partene være usikre med hvilke motiv man har for å inngå i samarbeidet, eller at de er usikre på at den andre parten har den nødvendige kunnskapen for å levere som avtalt. I slike tilfeller er formelle kontrollmekanismer gjennom kontrakter og egenkapitalandel tiltak som vil kunne bli innført. Hensiktene er å legge til rette bedre oppfølging og koordinering for å sikre at intensjonen med avtalen i større grad blir nådd (Das

& Teng 2001; Lumineau 2017). Kontrakter har ikke muligheten til å håndtere all type risiko, fordi man ikke har tilgang til all informasjon man trenger (Cao & Lumineau 2015). Tillit mellom partene er derfor avgjørende for å lykkes med strategiske allianser som samarbeidsform. Og høy grad av tillit både til godvilje og kompetanse vil gjøre formelle kontrollmekanismer som kontrakter bedre, fordi man lettere kan utarbeide mer spesifikke kontrakter (Ding et al. 2013).

#### *Effekten av styringsformer på oppfattet risiko*

Håndtering av risiko knyttet til strategiske allianser er som tidligere nevnt viktig. Cummings og Holmberg (2012) presenterer det som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med allianser. Formelle kontrollmekanismer som kontrakter, har innvirkning på oppfattet risiko i strategiske allianser (Das & Teng 2001; Kale & Singh 2009). Gjennom koordinering og utarbeidelse av rammene for samarbeid, kan kontrakter bidra til å redusere den oppfattede risikoen ved både prestasjoner og relasjoner i strategiske allianser (Kale & Singh 2009; Malhotra & Lumineau 2011). Gjennom kontrakter kan man innføre ulike tiltak som kan redusere oppfattet risiko knyttet til prestasjoner. Dette gjelder spesielt tiltak som planlegging og utarbeidelse av målsetninger (Das & Teng 2001). Evnen til å sette mål gjør det mulig for partene å følge opp og justere underveis. Planlegging og budsjettering bidrar til å legge til rette for å sikre at utfallet og intensjonen ved samarbeidet lykkes. Kontrollsystemer som kan innføres gjennom kontrakter, som atferdskontroll, har innvirkning på oppfattet relasjonell risiko (Das & Teng 2001). Dette kommer av at oppfattet relasjonell risiko er knyttet til atferden hos partene. Utfallskontroll er en annen type kontroll som kan innføres gjennom kontrakter, og handler om at man ser på resultatet ved samarbeidet, og styrer i henhold til dette (Das & Teng 2001). Denne typen kontroll har effekt på oppfattet risiko knyttet til prestasjoner, fordi det måler det faktiske utfallet ved samarbeidet.

Formelle styringsformer som kontrakter har begrensninger, og det er ikke mulig å utarbeide kontrakter som dekker alle eventualiteter i en allianse (Cao & Lumineau 2015). Dette resulterer i at kontrakter ikke kan redusere all oppfattet risiko. I tilfeller der oppfattet risiko er høy, for eksempel ved økt konkurranseintensitet, kan det å ta eierskap i det nyetablerte selskapet være en måte å møte dette (Jolink & Niesten 2016). Egenkapitalandel som styringsform kan redusere oppfattet risiko ved at man har gode forutsetninger for å danne

felles interesser da forpliktelsen blir større. Selskaper som investerer ønsker å få mest mulig igjen for investeringene, og på denne måten blir oppfattet relasjonell- og prestasjonsrisiko redusert (Kale & Puranam 2004; Kale & Singh 2009). Ved å inngå på eiersiden blir det lettere å følge opp samarbeidet. Ved å ha en plass i styret, kan man også kontrollere og forsikre seg om at aktiviteter og atferd er i henhold til det som er ønsket og planlagt (Das & Teng 2001). Ved kontinuerlig oppfølging blir det lettere å endre strategi og mål underveis, om det er høy konkurranseintensitet med store endringer, vil dette være hensiktsmessig og redusere oppfattet prestasjonsrisiko (Das & Teng 2001).

Det er også faktorer man må være klar over ved å benytte denne formen for styring. Det vil kunne oppstå kostnader knyttet til sammenkobling og implementering, og det er vanskelig å forutse. Blant annet kan det gjelde interne systemer som HR og regnskap, men det kan også handle om implementering og endring av organisasjoner (Kale & Puranam 2004). Dette er med å øke kostnadene og den faktiske risikoen ved inngåelse i allianser, og påvirker derfor også den oppfattede risikoen. Risikoen øker ved økt eierandel fordi kostandene knyttet til å avsette kapital øker, i tillegg til mer omfattende implementering (Kale & Puranam 2004). Ved stor eierandel får man også mindre fleksibilitet, fordi forpliktelsen for selskapet blir større. Dette er kostnader som er vanskelige å måle, men har stor innvirkning på hvorvidt man lykkes eller ikke og påvirker risikoen i stor grad (Kale & Puranam 2004).

Faktorer som de ansattes motivasjon er utfordrende å måle. Problemer kan oppstå om et etablert selskap tar eierandel i et nyetablert selskap, fordi tankesettet og kulturen kan være forskjellig (Kale & Puranam 2004). I små selskaper er det sterkere sammenheng mellom individuelle prestasjoner og belønning stor. Denne sammenhengen kan bli redusert ved at det etablerte selskapet tar deler av profitten til det nyetablerte selskapet, og det blir mindre igjen til de ansatte (Kale & Puranam 2004). Den andre grunnen er at individuelle bidrag fra de ansatte i nyetablerte selskaper kan bli mindre i helheten. Det blir vanskeligere å se resultatet av eget arbeid (Kale & Puranam 2004). Det er også viktig å være klar over at ansatte i det nyetablerte kan miste motivasjon ved at de får mindre mandat og autoritet i selskapet. Dette er alle faktorer som må bli hensyntatt når det angår risiko knyttet til å inngåelse av egenkapital i andre selskaper, og spesielt nyetablerte, og påvirker den oppfattede risikoen i stor grad.

Usikkerhet til teknologi og marked er faktorer som må bli tatt i betraktning ved bruk av egenkapitalandel som styringsform. Om det er knyttet stor risiko ved teknologien i det andre selskapet og markedet som helhet, kan det å inngå med mindre eierandel redusere risikoen for selskapet, ettersom man blir mer fleksibel (Kale & Puranam 2004). For å redusere risikoen ved inngåelse av egenkapitaleierandel har Kale og Puranam (2004) presentert et rammeverk som veiledning for selskaper som vurderer denne type formell kontroll. Om fordelene som er ventet er store foreslår de at man skal inngå med en større andel av egenkapital, men om det er knyttet stor usikkerhet og risiko ved markedet, teknologi, eller de ansattes motivasjon, så bør man vurdere mindre egenkapitalandel for å redusere oppfattet risiko.

Das og Teng (2001), Cao og Lumineau (2015) ser på hvordan formelle og uformelle kontrollmekanismer kan komplementere hverandre for å redusere oppfattet risiko knyttet prestasjoner og relasjoner. En kombinasjon av disse, vil bidra i større grad til å redusere oppfattet risiko (Das & Teng 2001). Men som Cao og Lumineau (2015) fant, kan ikke formelle kontrollmekanismer som kontrakter reduserer risiko knyttet opportunistisk atferd ettersom de ikke klarer å fange opp alt. Funnene viser også at de ulike kontrollmekanismene komplementerer hverandre, og fungerer derfor ikke som rene substitutt. Ved å kombinere uformelle styringsformer gjennom tillit basert på godvilje og formelle kontrollmekanismer, vil det bidra til å redusere oppfattet risiko. Dette kommer av at tillit basert på godvilje reduserer risiko knyttet til relasjonene i alliansen, mens formelle kontrollmekanismer for utfall reduserer risiko knyttet prestasjonene (Das & Teng 2001).

#### *Effekten av styringsformer på tillit*

Formelle styringsformer påvirker både godvilje- og kompetansebasert tillit (Malhotra & Lumineau 2011). Gjennom kontrakter kan man redusere tillit knyttet til godvilje, men det kan bidra til bedre koordinering og derfor ha positiv innvirkning på kompetansebasert tillit. Samspillet mellom formelle styringsformer og tillit er dynamisk. Ved økt bruk av kontrollmekanismer, kan dette indikere at en part ikke har tillit til den andre parts atferd, eller deres kompetanse (Das & Teng 2001). Tiltakene man innfører kan også kanalisere handlingene til begge parter og har dermed positiv effekt på tillit, og ved å oppmuntre til

læring i prosessen med å implementere ulike mekanismer, vil partene ha større tiltro til at man ikke vil handle opportunistisk i fremtiden (Schilke & Cook 2015). Bakgrunnen for at ulike tiltak blir innført står sentralt for hvilken effekt formelle styringsformer har på tillit, og kan bli brukt for å sikre at kontrakten partene har utviklet i fellesskap blir fulgt. Dette er noe som kan øke tillit mellom partene (Schilke & Cook 2015).

Uformelle styringsformer er basert på tillit og kan ha positiv innvirkning på tillit basert på godvilje (Das & Teng 2001). Ved å dele verdier, normer, kultur og tankesett vil partene ha større tiltro til hverandre under samarbeidet. Godvilje basert tillit kan også ha effekt på kompetansetillit, ettersom normer i stor grad handler om at partene har tiltro til hverandres kompetanse.

Tillit basert på godvilje og rykte mellom partene står sentralt i bruk av uformelle styringsformer. Ved bruk av Das og Teng (2001) sitt rammeverk, vil dette direkte ha innvirkning på den oppfattede relasjonelle risiko. Men det kan også ha indirekte innvirkning på oppfattet prestasjonsrisiko, ved at det kan redusere kostnader knyttet til innføring av formelle kontrollmekanismer (Kale & Singh 2009). Gjennom etablering av felles verdier og kultur, bygger dette tillit til hverandres atferd og tankemåte, og vil på den måten kunne redusere risikoen for opportunistisk atferd hos partene i alliansen (Das & Teng 2001). Men de relasjonelle verdiene skaper også et rammeverk for å bistå partene til utvikle og ha en atferd som er hensiktsmessig for å nå målet med samarbeidet (Cao & Lumineau 2015). Krishnan et al. (2016) så på hvilken effekt tillitsbaserte styringsmekanismer hadde under høy usikkerhet knyttet til markedet. Funnene viser at tillitsbaserte styringsformer er mer effektive når det er stor usikkerhet knyttet til omgivelsene. Videre er det utfordringer knyttet slike tiltak, knyttet opp mot oppfattet risiko. Ettersom at uformell styring er basert på forventningene til hverandre, og at man skal handle til det beste for alliansen, kan for stort fokus på dette overskygge farer og man får en feil oppfattelse av risiko knyttet til markedet (Krishnan et al. 2016). Effekten av uformelle styringsformer under risiko knyttet til relasjonene mellom partene vil kunne reduseres, om risiko og usikkerhet knyttet til omgivelsene øker.

## 2.7 Kapabiliteter for inngåelse og håndtering av strategiske allianser

For at selskaper skal kunne håndtere strategiske allianser, med tanke på fasene og faktorene ved partnerselektering og valg av styringsformer som er presentert, kan de utvikle kapabiliteter eller evner for dette.

I denne oppgaven er jeg interessert i å se på hvordan kapabiliteten bidrar til forbedring innen allianseinnføring, og hvordan etablerte og nyetablerte selskaper kan utvikle slike kapabiliteter.

Kapabiliteten for inngåelse og håndtering av strategiske allianser defineres som selskapets evne til å fange opp, dele, formidle og anvende kunnskap om alliansehåndtering (Kale & Singh 2007; Niesten & Jolink 2015; Sluyts et al. 2011). Dette er kunnskap som er vanskelig å utvikle og imitere, og kan derfor være potensialet til et konkurransefortrinn. Det har også vist seg å være en positiv effekt på utfallet med tanke på ytelse ved ulike strategiske allianser i et selskap (Sluyts et al. 2011). Dette er en av grunnene til at Gulati (1998) presenterte dette som en viktig kapabilitet å inneha for et selskap som bruker strategiske allianser som samarbeidsform.

Evnen til å håndtere strategiske allianser bidrar til å øke sannsynligheten for å lykkes med alliansen (Kale & Singh 2009), og kan således ha en effekt på oppfattet risiko. Schreiner et al. (2009) mener at komplementaritet mellom partene er viktig, men funnene viser også at selskaper som har utviklet kapabiliteter for håndtering av strategiske allianser også utnytter slike komplementariteter bedre enn de som ikke har utviklet en slik kapabilitet. Niesten og Jolink (2015) skiller kapabiliteter for inngåelse og håndtering av strategiske allianser mellom generelle og partnerspesifikke. Dette er noe som eksisterer internt i bedriften og mellom partene. Generelle kapabiliteter er basert på kunnskap og erfaring fra tidligere allianser og kan benyttes uavhengig av partner. Spesifikke kapabiliteter baseres på kunnskap og erfaring knyttet til spesifikke partnere som man over tid inngår flere allianser med. Kapabiliteter for håndtering av allianser kan skje både internt i bedrifter, men også mellom partene på alliansenivå (Niesten & Jolink 2015). Forskjellen mellom generelle og spesifikke kapabiliteter er at generelle kapabiliteter kun tar for seg innhenting, deling og lagring av det som er generelt for strategiske allianser. Spesifikke fokuserer på de ulike partene man inngår strategiske allianser med, man utvikler en felles plattform eller team på tvers av bedriftene, og på den måten utvikler kapabilitetene sammen over tid (Niesten & Jolink 2015). Dette kan

også gjøres mellom partene i allianser, og er med på å utvikle beste praksiser som fanges opp, deles og lagres i alliansen. Dette er en tilnærming som er hensiktsmessig å bruke når man skal se nærmere på hvordan kapabiliteter blir utviklet.

#### Utvikling av kapabiliteter for håndtering av strategiske allianser

Nielsen og Jolink (2015) ser nærmere på hvordan generelle og spesifikke kapabiliteter kan bli utviklet, og hvordan de bidrar til bedre ytelse for strategiske allianser. Disse faktorene tar for seg strukturer, prosesser og verktøy. (Nielsen & Jolink 2015). Dette er også noe Sluys et al. (2011) så nærmere på, og presenterte disse faktorene som avgjørende for å lykkes med utvikling av kapabiliteter.

Erfaring i seg selv er ikke nok til å utvikle kapabiliteter. Man må ha ulike læringsprosesser for å kunne fange opp, dele og lagre dem. Dette er avgjørende for å kunne utvikle slike kapabiliteter på en god måte (Sluys et al. 2011). Som nevnt er det viktig å ta i betraktning hvor mye tid man bruker og har til rådighet for å samle inn informasjon (Bierly & Gallagher 2007). Ved å utvikle evnen til å inngå i, og håndtere strategiske allianser, kan man i større grad utnytte tiden bedre.

#### Alliansestruktur

Alliansestruktur tar for seg hvordan bedrifter utvikler avdelinger, dedikerte ledere eller team, sentralt i bedriften, mellom partene i alliansen for håndtering av samarbeidet. Den har som formål å innhente, dele, lagre og bruke kunnskap og erfaring om strategiske allianser (Nielsen & Jolink 2015). Alliansestruktur bidrar til å systematisere kompetansen knyttet til håndtering av informasjon, og gjør den lettere tilgjengelig. Den kan også bidra til å forbedre prosesser knyttet til informasjonshenting av potensielle partnere og har derfor direkte innvirkning på fasen knyttet til partnerselektering. Sluys et al. (2011) viste at kunnskapsdeling internt og mellom partene ikke er godt nok for å forbedre ytelsen. Men ved å etablere klare retningslinjer og føringer vil man øke kunnskapen om hvordan å håndtere og gå frem i de ulike fasene ved strategiske allianser (Kale & Singh 2009), og gjennom dette etablere en beste praksis internt i selskapet.

Stadig flere bedrifter inngår i flere enn én strategisk allianse og de blir mer komplekse. Det er derfor økt behov for å kunne håndtere porteføljer av allianser. Det har vist seg at det ikke



er noen form for sammenheng mellom størrelse på porteføljer og ytelsen på disse, og det er derfor avgjørende å utvikle gode strukturer for håndtering av porteføljene.

Hoffmann og Schlosser (2001) identifiserte ulike faktorer som er avgjørende for å lykkes med å håndtere porteføljer av strategiske allianser.

### *Allianseprosesser*

Utvikling av prosesser for håndtering og inngåelse i allianser, har som formål å utarbeide beste praksiser for håndtering av strategiske allianser (Nielsen & Jolink 2015). Ved å bruke tidligere erfaring er det mulig å utvikle opplæringsprogrammer for ansatte, dette øker kunnskapen i å håndtere og inngå allianser på bedriftsnivå. Dette er noe Sluyts et al. (2011) mener dette er med å bidra til å håndtere strategiske allianser bedre.

Når allianser og porteføljer blir mer komplekse, mener Hoffmann og Schlosser (2001) at det er viktig med et skift i fokus, fra design og håndtering av enkeltallianser, og heller se på selskapets kapabiliteter til å forme hensiktsmessig implementering og avslutning av ulike allianser for å få mer ut av porteføljene. Dette kan interne opplæringsprogrammer som skal hjelpe bedriften til å øke kunnskap på tvers av ulike avdelinger bidra til. Det kan enten baseres på erfaring internt, eller bruk av eksterne eksperter. Men støtte fra tredjeparts-eksperter som for eksempel konsulenter har ikke den effekten man trodde den ville ha fordi det å bygge kapabiliteter internt i selskapet har større effekt (Heimeriks et al. 2009).

Andre prosesser kan være å etablere ulike forum og plattformer for å gjøre kunnskap og informasjon tilgjengelig (Kale & Singh 2009; Nielsen & Jolink 2015).

### *Allianseverktøy*

Gjennom blant annet utviklingen av forskrifter, maler og retningslinjer kan selskaper forbedre prosesser knyttet til innhenting, deling og lagring av kunnskap for bedre alliansehåndtering. Men det kan også være verktøy knyttet til partnerselektering og utvikling av kontrakter (Nielsen & Jolink 2015; Sluyts et al. 2011)

### *Effekten av kapabiliteter på tillit og oppfattet risiko*

Ved å utvikle kapabiliteter for å inngå i og håndtere allianser vil man kunne større sannsynlighet for å lykkes med strategiske allianser. Selskaper med utviklede kapabiliteter

med egne enheter, har 25% mer langsiktig suksess enn de som ikke utvikler slike kapabiliteter gjennom blant annet strukturer (Dyer et al. 2001; Kale & Singh 2009; Sluyts et al. 2011). Det er ikke bare selve utviklingen av kapabiliteten som har en effekt, men også prosessen knyttet til utviklingen som er viktig. (Nielsen & Jolink 2015). Det er flere fellestrekk mellom selskaper som håndterer og lykkes med flere strategiske allianser og har utviklet kapabiliteter for dette (Nielsen & Jolink 2015):

1. De innhenter kunnskap om potensielle partnere raskere og enklere, i tillegg til annen kunnskap som er viktig ved inngåelse i allianser.
2. De er mer effektive når det kommer til deling av viktig informasjon og kunnskap med partnere.
3. Slike selskaper er dyktige til å vurdere kostnader og fordeler knyttet til innhenting av informasjon som den andre parten finner verdifull.
4. De bidrar til å få de andre partene i alliansene til å dele viktig informasjon.
5. De har bedre oversikt over hvor mye informasjon som skal være tilgjengelig og som bidrar til god informasjonsdeling og kommunikasjonskvalitet.
6. De Hjelper partene å benytte seg av informasjonen som er tilgjengelig.

De fokuserer også på hvert enkelt samarbeid, med de ulike særegenhetene de har og hvordan de er knyttet opp mot selskapets strategi (Heimeriks et al. 2009).

Hvilket formål man har og valg av styringsformer kan variere, og det er derfor viktig at man utvikler ulike praksiser og retningslinjer for ulike former for samarbeid (Heimeriks et al. 2009). Om man benytter seg av formelle styringsformer som kontrakter, er det avgjørende å utvikle verktøy for å utarbeide de på en god måte. Dette krever mye kunnskap og erfaring (Krishnan et al. 2016). Selskaper som evner å utarbeide kontrakter gjennom mye erfaring og kunnskap har bedre forutsetninger til å spesifisere elementer som er viktige for at man skal lykkes med et samarbeid (Nielsen & Jolink 2015). et eksempel på dette kan være hvilken grad av kunnskapsdeling som er nødvendig. På denne måten innehar man mer informasjon og kunnskap om den andre parten i alliansen, både med tanke på relasjons- og kompetansekriterier. Selskaper som utvikler systemer for innhenting av informasjon av potensielle partnere vil ha en økt sannsynlighet for å velge gode samarbeidspartnere (Nielsen & Jolink 2015). Som tidligere nevnt, vil dette i følge Kale og Singh (2009); Shah og Swaminathan (2008) og Das og Teng (2001) bidra til å redusere den oppfattede risikoen

både til relasjoner og prestasjoner i allianser. Det å utvikle kapabiliteter, kan bidra til å skape synlighet og pålitelighet internt og eksternt og dermed utvikle tillit som en attraktiv samarbeidspartner (Sluyts et al. 2011).

Gjennom utvikling av team på tvers av partene kan man enklere utvikle felles mål. Ved å ha felles mål delte visjoner kan partene få en bedre forståelse om hvilken informasjon som må være tilgjengelig, og bruke denne på en god måte for å øke prestasjonene i alliansen (Niesten & Jolink 2015). Om man inngår i hyppige samarbeid med en bedrift, er det hensiktsmessig å utvikle partnerspesifikke kapabiliteter for å lykkes. Ved å tilegne seg kunnskap og erfaring til hvordan man kommuniserer og hvilke prosesser den andre har, så kan man benytte seg av dette ved fremtidige allianser (Niesten & Jolink 2015). De som utvikler slike kapabiliteter har også bedre forutsetninger til å gi nødvendig informasjon til partene, ettersom de over tid har opparbeidet erfaring og kunnskap om hvilken informasjon som er viktig for den andre part. For å få best effekt av dette burde man utvikle og bruke de samme prosessene. Dette gjelder både for intern utvikling, og når man skal utvikle strategier mellom partene. Man får et felles forståelse for hverandre og har lettere for å utvikle felles mål (Niesten & Jolink 2015). Dette er noe som bidrar til å utvikle fundamentet for et samarbeid, arter som deler kunnskap og erfaring mellom hverandre kan lettere oppfatte fremtidige behov, og derfor enklere gjøre nødvendige endringer i alliansen (Heimeriks et al. 2009).

### 3. Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for valg av metode og forskningsdesign. Jeg går også gjennom prosessen for analyse av data og diskuterer faktorer som validitet, reliabilitet og generalisering. Avslutningsvis beskriver jeg hvordan jeg har forholdt meg til etiske problemstillinger knyttet til oppgaven.

#### 3.1 Valg av forskningsdesign: Teoridrevet kvalitativ casestudie

Når jeg vurderte ulike forskningsdesign som skulle bidra til å svare på problemstillingen jeg har valgt, måtte se vurdere hvilket omfang den hadde, for å på best mulig måte kunne svare på den. Det er viktig og avgjørende å velge et forskningsdesign som på best mulig vis bidrar til å svare på problemstillingen til oppgaven og det fenomenet jeg ønsker å undersøke. Som det kommer frem i Kapittel 1.3 «Oppgavens formål», har jeg valgt en problemstilling som er «*Hvordan inngår etablerte og nyetablerte selskaper strategiske allianser, for å minimere oppfattet risiko og bygge opp tillit*». Av den grunn har jeg valgt teoridrevet case-studie. Noe som kjennetegner et case-studie er at antall variabler fra forskningssituasjon og fenomen overgår antall informanter som deltar i studien (Gibbert et al. 2008), og der man ønsker svar på problemstillinger som ser på «hvordan» eller «hvorfor» fenomenet man forsker på er som det er (Ghauri 2004). Som Ghauri (2004) videre også belyser, bruker man normalt case-studier for å tilegne innsikt i et fenomen, problem, situasjon eller ny teori. Knytter man problemstillingen opp mot det som er formålet ved benyttelse av case-studier, ser man en klar sammenheng og som er med på å underbygge mitt valg av teoridrevet kvalitativ case-studie.

Case-studie har potensialet til å gå dypere i forståelsen av det man forsker på, dette er noe jeg som forsker er avhengig av, spesielt når man ser det i lys av den problemstillingen jeg har valgt. Forskningsdesignet ser også på sammenhengen i omgivelsene og/eller ulike tolkninger av et fenomen (Ghauri 2004). En siste grunn Ghauri (2004) nevner, er at den tillater oss å undersøke fenomenet fra ulike synspunkter/innfallsvinkler. Dette er noe som er fordelaktig i denne oppgaven, ettersom jeg ser på hvordan strategiske allianser inngås mellom etablerte og nyetablerte selskaper. I tillegg til dette bruker jeg eksperter innenfor fagfeltet, som arbeider tett med begge parter av en allianse, så i alt tre ulike perspektiver. Teoridrevet

case-studie har et potensial til å gi ny og viktig innsikt i teori knyttet til strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte, noe som er formålet denne oppgaven har (Welch et al. 2011).

I denne oppgaven velger jeg som nevnt over, en kvalitativ tilnærming. Dette er en god måte å generere og utvikle teori, spesielt når det er mangel på forskning når det kommer til samarbeid mellom etablerte og nyetablerte selskaper i Norge (Graebner et al. 2012). Fenomenet som ses nærmere på i denne oppgaven, har kommet frem ved fremveksten av nyetablerte selskaper, og en økende konkurranse fra internasjonale aktører. Det er derfor ikke mye forskning som har belyst de utfordringene jeg ser nærmere på, spesielt i Norge. Dette gjør at en kvalitativ tilnærming er et riktig valg, fordi som Tjora (2012) beskriver kvalitativ forskning som en metode som har fokus på forståelse og innsikt. Kvantitativ forskning kun fokuserer på forklaring og oversikt, noe som ikke gir meg den nødvendige innsikten for å kunne besvare på oppgavens problemstilling. Graebner et al. (2012) gjør også rede for tre egenskaper som er til fordel for kvalitativ forskning, fremfor kvantitativ. Først gjør en kvalitativ tilnærming det mulig å sette klare rammer for hva som skal bli tatt med ved datainnsamling gjennom utvikling av blant annet intervjuguide. Det er derfor et mer utforskende preg på innsamlingen. Den andre grunnen er at kvalitativ innsamling kan både være konkret og åpen, noe som aktiverer en reflekterende prosess og bidrar til å kommunisere og utvikling av ideer. Den tredje grunnen er at kvalitativ tilnærming data er mer nyanserte og informasjonsrike.

Ved kvalitativ tilnærming bruker jeg et teoretisk perspektiv som er med å sette rammer for hva som kan være interessante problemstillinger og forskningsspørsmål for prosjektet, og har bidratt til å utvikle ulike forskningsspørsmål. Figur 3 viser en oversikt over hvordan sammenhengen mellom problemstilling, forskningsspørsmål, teori og datainnsamling er. Corley og Gioia (2011) definerer teori som en forklaring av begreper og deres sammenhenger som viser hvordan eller hvorfor ulike fenomener oppstår. Dette er en beskrivelse og tilnærming jeg benytter meg av i denne oppgaven. Jeg har i henhold til Eisenhardt og Graebner (2007) bygget min oppgave med grunnlag i allianse-litteratur, som er med å belyse min problemstilling. Som det kommer frem i kapittel 1.2. Bakgrunn for dette er at dette er et fenomen som har utviklet seg med blant annet teknologisk utvikling, og blitt

belyst gjennom media. Tidligere forskning har sett på allianseinnngåelse, tillit, oppfattet risiko og kapabiliteter, men ikke i ett og samme rammeverk. Dette fremstår som et gap i teorien. Ut fra det utarbeidet jeg et rammeverk bestående av disse faktorene og forskningsspørsmål som har som formål å belyse dette.

### 3.3 Utvalg av caser

I forskningsprosjekter med case-studie som design, er utvalg av caser en av de viktigste faktorene (Ghauri 2004). Det er viktig å velge caser som i størst mulig grad kan være med på å belyse problemstillingen som er valgt. Videre må man vurdere hvorvidt disse casene er tilgjengelig (Ghauri 2004). Det er også viktig å avgjøre om casene svarer til valg av teori og forskningsspørsmål som skal studeres. Etter å ha valgt caser utfra disse kriteriene er det viktig å komme i kontakt med informanter som er involvert i prosessene som skal studeres og bidra til å svare på oppgaven sin problemstilling, det er også viktig å ta i betraktning hvilke type bedrifter man har valgt (Ghauri 2004).

Med dette som bakgrunn redegjør jeg nå for utvalg av caser. Som det kommer frem av oppgavens problemstilling ønsker jeg å se på caser fra både etablerte og nyetablerte selskaper, som inngår eller vurderer å inngå i strategiske allianser. Hver enkelt bedrift jeg har intervjuet blir behandlet individuelt, som separate caser. Grunnen til at hver enkelt bedrift er en case, er fordi jeg ikke ser på spesifikke samarbeid mellom etablerte og nyetablerte, og derfor er det mer hensiktsmessig å behandle hver enkelt bedrift som én case.

Proessen startet med å sette kriterier for hva slags type bedrifter skulle kontaktes. Ved valg av etablerte bedrifter måtte jeg kartlegge om de inngår i samarbeid med nyetablerte selskaper eller operer i et marked der det er aktuelt å samarbeide med slike selskaper. Bedrifter som er tilknyttet teknologi og blir påvirket av teknologisk endring og digitalisering fremsto som attraktive caser, siden allianse som samarbeidsform og nyetablerte selskaper er attraktive for de etablerte. Det er også viktig å definere hva som inngår i å bli betraktet som en etablert bedrift. Jeg valgte å bruke «Kapital.no» sin oversikt over de største selskapene i Norge som utgangspunkt og sorterte disse etter omsetning, antall ansatte i tillegg til bransje. I tillegg brukte jeg definisjonen under figur 2. Ut fra denne listen valgte jeg å kontakte bedrifter som var avhengig av teknologi og digitalisering for sin virksomhet, og som kunne se

på allianser med nyetablerte som attraktiv. Dette ga noen utfordringer ettersom at selskaper i større eller mindre grad bruker ulike teknologiske og/eller digitale løsninger i sin virksomhet. Av den grunnen gjorde jeg grundigere undersøkelser av bedrifter jeg hadde kjennskap til fra tidligere, eller som jeg visste fokuserte mye på teknologi og utvikling.

Med tanke på varigheten på oppgaven og ønske om å disponere tiden mest mulig effektivt, ønsket jeg å komme i kontakt med bedrifter som er lokalisert rundt Oslo. Etter å ha identifisert potensielle caser/bedrifter måtte jeg avgjøre om hvorvidt disse var tilgjengelige for meg, og hvilke personer jeg skulle kontakte for å se på casene på en best mulig måte. I prosessen med å kontakte etablerte bedrifter brukte jeg mye tid på å komme i kontakt med personer som var i tilknytning til problemstillingen. Ettersom at flere store aktører er etablert i Oslo og miljøet for nyetablerte er størst, vil dette ha minimal innvirkning på oppgaven.

Perspektiv	Etablert selskap	Nyetablert selskap	Etablert selskap	Ekspert	Ekspert	Investor	Etablert selskap	Nyetablert selskap	Nyetablert selskap	Etablert selskap
Erfaring med strategiske allianser?	Ja	Ja	Ser på mulighetene	Ja	Ja	Har sett på muligheten	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 1 : Oversikt over informanter

Når det kom til valg av caser blant nyetablerte bedrifter definerte jeg først hva som innebar å bli betraktet som en nyetablert bedrift. Kriterier som alder, størrelse og hvor bedriften befant seg i livssyklusen ble brukt. Se figur 2 for definisjon av nyetablerte og etablerte bedrifter. For å samle inn informasjon og identifisere potensielle caser/bedrifter benyttet jeg meg av nyhetsmagasiner som Shifter.no<sup>TM</sup>, Startupnorway<sup>TM</sup> i tillegg til personlig nettverk. Andelen nyetablerte selskaper vokser stadig, og fokuset på dette miljøet har de i senere årene økt betraktelig. Det er etablert ulike støttefunksjoner som skal bidra med erfaring og verdifull kunnskap for nyetablerte selskaper. Dette gjorde at det var viktig å komme i kontakt med nyetablerte som allerede hadde inngått i strategiske allianser med etablerte, eller som i nær fremtid planer om å gjøre det.

I oppgaven har jeg også valgt et tredje perspektiv for å belyse problemstillingen. Som nevnt under 3.1 «valg av forskningsdesign», har jeg vært i kontakt med eksperter innen fagfeltet, som daglig arbeider inn mot både etablerte og nyetablerte selskaper, og har vært

informanter som har gitt meg innsikt og kunnskap om hvordan strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper inngås, hvilke faktorer som er viktige og avslutningsvis hvordan utviklingen har vært.

Det er alltid en utfordring å bestemme hvor mange caser som skal inngå i forskning, og det finnes ikke noe fasitsvar (Ghauri 2004). Men ved bruk av få caser, er det avgjørende at de casene man velger, i stor grad kan bidra til å svare på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Fordelen med å velge flere caser er at man kan sammenligne ulike data om det fenomenet man utforsker på en systematisk måte. Ghauri (2004) forklarer at dette gir mulighet til å gå systematisk gjennom ulike dimensjoner av problemstillingen eller fra ulike synspunkter. Han konkretiserer også viktigheten av de utvalgsriteriene man velger slik at man velger caser som kan sammenlignes.

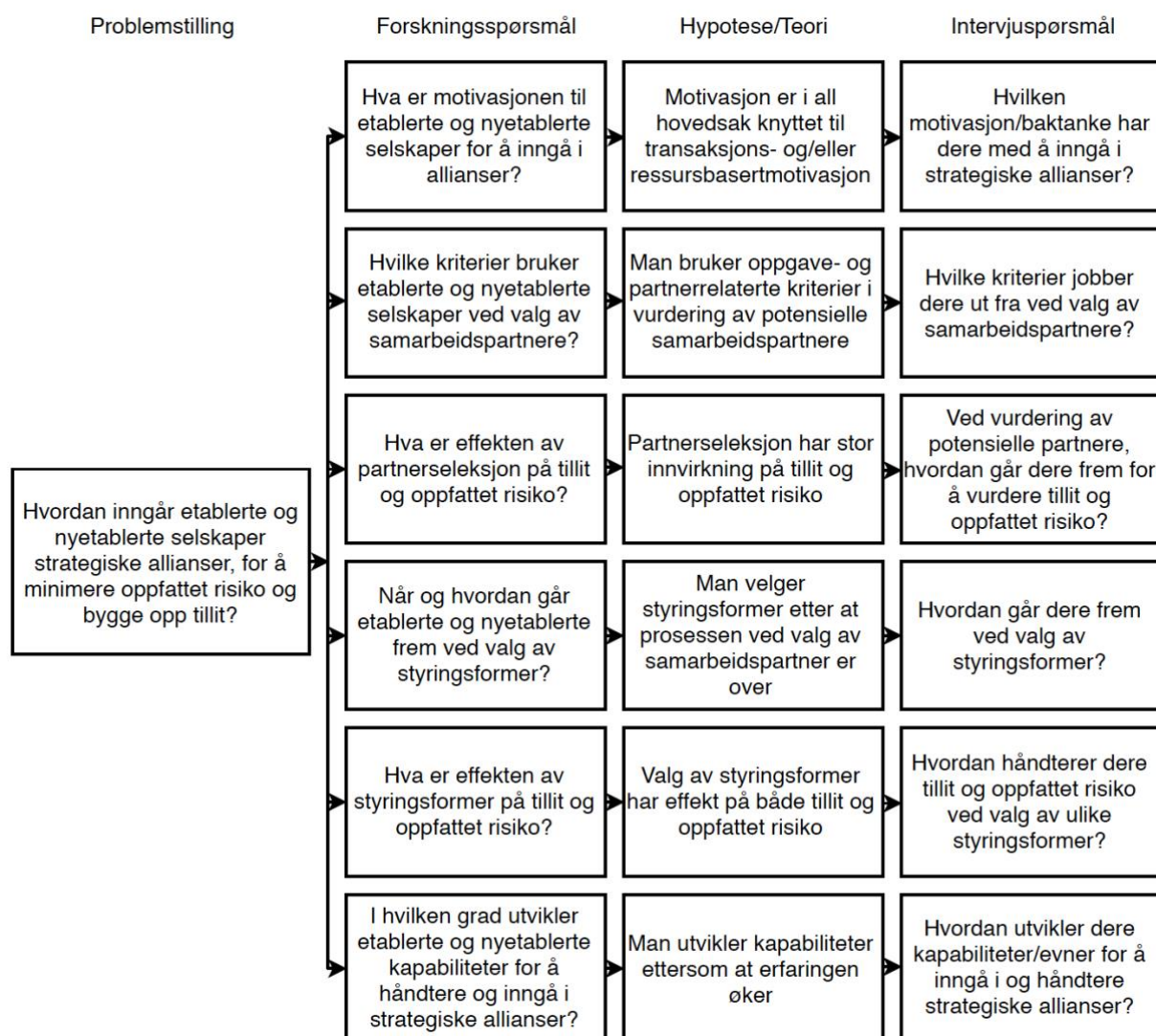
### 3.4 Metode for datainnsamling

Som tidligere nevnt vil jeg bruke nøkkelinformanter fra etablerte og nyetablerte selskaper, i tillegg til eksperter. Her er også kriterier for valg av informanter viktig, og som skrevet i utvalg av caser, skal informantene kunne svare til de prosesser eller fenomener som skal forskes på. Intervjuene vil være semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette gir oss muligheten til å holde en samtale om tematikk rundt problemstilling. Her får også informanten tid og mulighet til å gå i dybden og reflektere rundt temaet (Tjora 2012). Jeg fulgte en intervjuguide, men hvordan man gikk gjennom denne kunne variere fra informant til informant. Alle informanter var gjennom de samme temaene, og er i henhold til Johannessen et al. (2011) sin definisjon av hva dybdeintervjuer er. Som Johannessen et al. (2011) påpeker, et intervju gir de som deltar muligheten til å uttrykke seg friere, enn ved bruk av spørreskjema. Her kan man enklere komme med egne erfaringer knyttet til fenomenet man undersøker (Johannessen et al. 2011). Etersom fenomenet jeg forsker på er komplekst, muliggjør det å ha intervjuer det å kunne få frem denne kompleksiteten og detaljer fra informanten, som er nyttig til å både besvare forskningsspørsmål og oppgavens problemstilling (Johannessen et al. 2011). Fordelen med å bruke dybdeintervjuer, og som var med på at jeg valgte denne metoden, var at man ofte møter en informant som er fokusert (Askheim & Grenness 2008). Man kan også gjøre endringer underveis i intervjuet og ha muligheten til å improvisere. og er fordeler som veide tyngre enn de ulemper Askheim og



Grenness (2008) nevner, som at det tar mye tid å avholde, i tillegg til at analysen og tolkning er komplisert. Det er viktig å ta i betraktning at forskningsprosjektet har en varighet på et semester (Januar-Mai), og har derfor, som med andre prosjekter, begrensninger knyttet til tid. Dette setter begrensninger for hvor mange caser og intervjuer man kan avholde og man må sette et tak på antall caser, slik at man har god nok tid til å gjennomføre analyser og dra konklusjoner og svare på problemstillingen uten at det går utover kvaliteten på arbeidet.

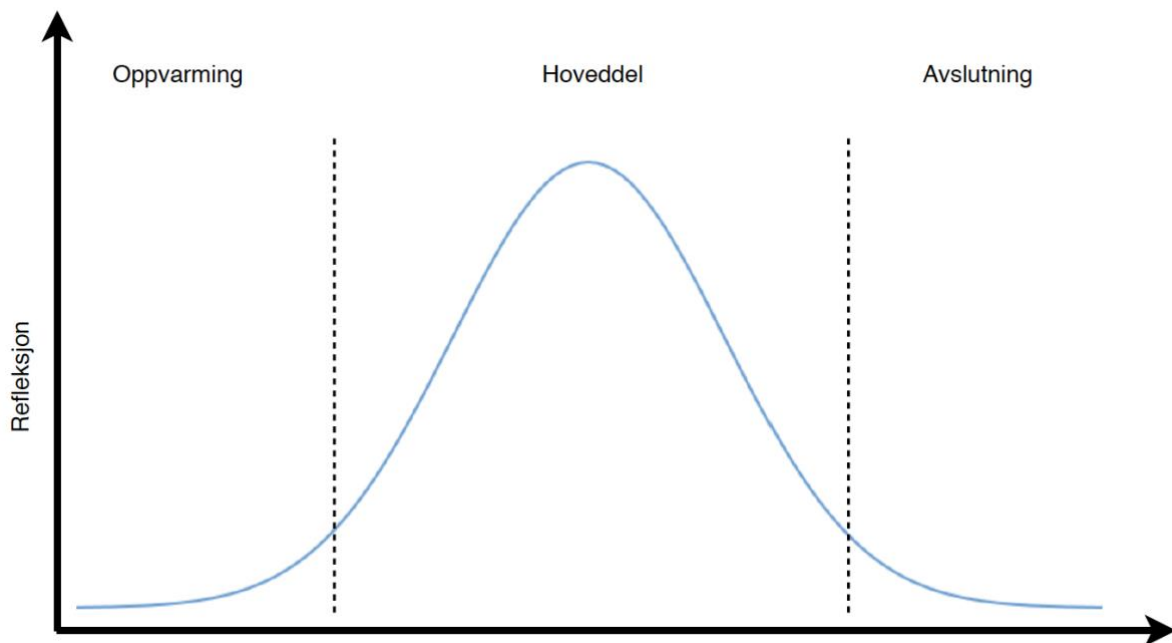
### Utvikling av intervjuguide.



Figur 3: Oversikt over hvordan problemstilling, forskningsspørsmål, hypotese/teori og intervjuspørsmål henger sammen.

Intervjuguiden jeg utviklet, var et sentralt hjelpemiddel for å opprettholde struktur i intervjuene, og gjorde prosessen ved analyse av datamaterialet enklere (Tjora 2012). Ved å forme intervjuene gjennom tre ulike faser, vil man i større grad oppnå målet om en lett og

åpen samtale, se figur 4 for illustrasjon. Den første fasen handler om å stille enkle og konkrete spørsmål der informanten kan fortelle om seg selv, arbeidsoppgaver og ulike ansvarsområder han innehar i bedriften. Formålet er at spørsmålene er av uformell art og fremstår som ufarlige. Her skal man få trygge rammer, slik at informanten føler at han/henne takler situasjonen (Tjora 2012). Som man kan se fra oversikten over, kom vi inn på tema knyttet til motivasjonen bak inngåelse i strategiske allianser relativt tidlig i intervjuet, dette var en god overgang til den neste fasen. Denne går ut på å stille spørsmål som skaper en form for refleksjon hos informanten og skal være kjernen av intervjuet. Her er formålet at informanten skal gå i dybden rundt de temaene som er knyttet til problemstillingen. Den første delen begynner med enkle, men beskrivende spørsmål (Tjora 2012). antall spørsmål ligger rundt seks, og det er viktig å ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, mange spørsmål leder ofte til naturlige oppfølgingsspørsmål (Tjora 2012). I hoveddelen ble spørsmål knyttet til partnerseleksjon, valg av styringsformer og effekten på tillit og risiko brukt. Dette er de spørsmålene jeg mente hadde høyest krav til refleksjon, spesielt med tanke på de komplekse sammenhengene som kommer frem i teorien. I avslutningen av intervjuet ønsker man å få en god avrundning. Her skal spørsmålene ha mindre grad av refleksjon og man har som mål å normalisere situasjonen for intervjuer og informant. Her har man også muligheten til å ta opp tema som handler om dataen, videre oppfølging og tilbakemeldinger for informantene. Det er også viktig å takke informanten for bidraget (Tjora 2012). I denne delen brukte jeg tid på å kartlegge hvorvidt casene utviklet kapabiliteter for å inngå i og håndtere strategiske allianser.



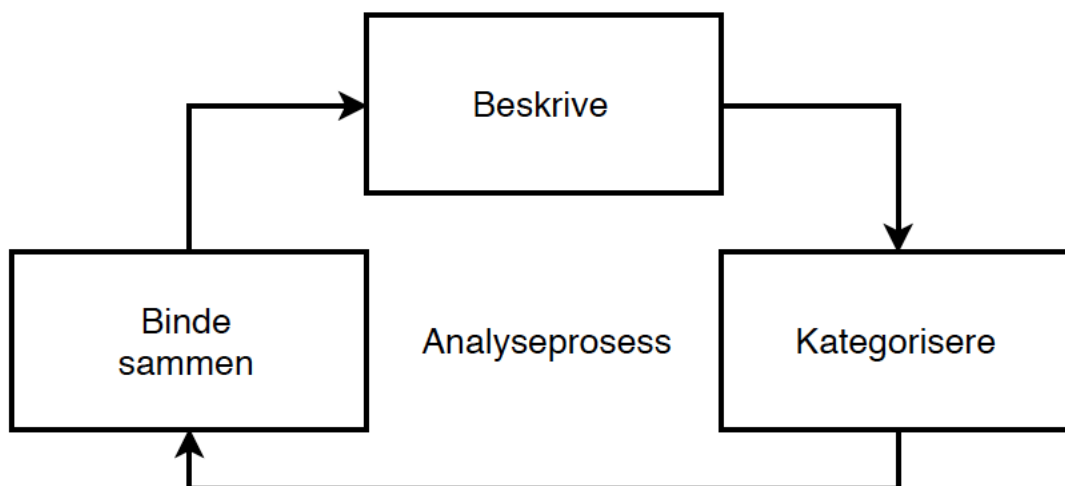
Figur 4: Oversikt over krav til refleksjon i ulike deler av intervjuet, inspirert av Tjora (2012)

Lengden på intervjuene varierte mellom 20-60 minutter. Det ble benyttet lydopptak på alle intervjuene, som sikkerhet for at det som blir sagt kan bli med. Dette gjør det enklere å ha fokus på informanten og flyten og kommunikasjonen blir bedre, det blir også lettere å komme med oppfølgingsspørsmål (Tjora 2012). Det er allikevel viktig å være klar over forutsetningene for bruk av lydopptak og eventuelle utfordringer og begrensninger. Tjora (2012) gjør det klart at det er viktig å få klarsignal av informanten ved bruk av lydopptak. Her er det også viktig å forklare hvordan informasjonen blir lagret sikkert og hvem som har tilgang til lydfilen, dette blir redegjort for i kapittel 3.7 «Ethiske avveininger». Ved bruk av lydopptak kan informanter virke tilbakeholdne (Tjora 2012), noe man må vurdere ved bruk av denne form for opptak. Jeg gjorde avveininger om hvorvidt jeg skulle benytte meg av lydopptak, og fant ut at det var fordelaktig ettersom at jeg var alene på intervjuene og det ville vært utfordrende å transkribere intervjuet samtidig som det ble avholdt. Det ville også gitt utfordringer for å holde en god samtale om de ulike temaene og oppfølgingsspørsmål ville blitt vanskelig, i tillegg til dette ville bruk av sitater blitt begrenset. Men jeg hadde med utstyr til å ta notater om informanten ikke ønsket at det ble brukt lydopptak, eller at det skulle oppstå tekniske problemer underveis.

Som det kommer frem i utvalgskriteriene kontaktet jeg personer som er tett innpå prosessene knyttet til inngåelse i samarbeid, dette er personer som ofte har store ansvarsområder og mye autoritet/mandat i selskapet de arbeidet i. Dette blir av Welch et al. (2002) definert som elite-informanter, og innehar eksempelvis senior eller mellomlederstillinger. De har ofte mye erfaring og bidratt lenge i selskapet og har utviklet et stort nettverk. Personer som faller innenfor denne definisjonen er ofte mer åpne og takler utfordrende og sonderende spørsmål bedre enn personer med mindre autoritet i selskapet, som ofte holder mer igjen (Welch et al. 2002). Denne betraktningen er viktig å være klar over når man kontakter personer i bedrifter, og var med som et av kriterievalgene for informantene. Grunnen var at jeg ønsket å komme i kontakt med informanter som arbeidet med prosessene, og når de ofte er av strategisk art er det personer høyt i systemet som er med å gjennomføre disse.

### 3.5 Analyse av intervjuer

Kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer legger føringer for hvordan analysen blir utført. Man kan si at formålet med analysen er å gjøre det lettere for leseren av oppgaven i å få bedre kunnskap om problemstillingen, uten at denne personen må gå gjennom all datamateriell som er samlet inn (Tjora 2012). Dette er en omfattende prosess bestående av flere elementer (Ghauri 2004). All datamateriell er i form av lydopptak fra intervjuer, dette må transkriberes slik at man kan få en oversikt over hva som har blitt sagt under intervjuet. Dette er en omfattende prosess jeg startet med etter at første intervju var avholdt. Etter å ha transkribert all data og lagt det inn i en database, startet arbeidet med å kode materialet. Formålet med dette er at det skal bli lettere å finne frem til viktige sitat eller deler av artikler som er med å belyse ulike synsvinkler ved problemstillingen. Kodingen ble gjennomført gjennom flere faser, der jeg startet med en overordnet fargekoding som tok for seg overordnede temaer fra den teoretiske modellen vist ved figur 1. Deretter utviklet jeg flere enkeltkoder, som kom fra de seks forskningsspørsmålene jeg har utviklet. Fra starten av er det viktig å koble analyse og innhenting av datamaterialet. Dette gjør det mulig å utvikle teori samtidig som mengden data øker. I tillegg til at man gjennom forskningsprosjektet får mulighet til å kunne formulere eller omformulere problemstillingen. Ved å ha en kontinuerlig prosess leder dette ofte til nye spørsmål knyttet til problemstilling og behovet for nye datainnsamlinger oppstår (Ghauri 2004).



Figur 5: Figur for analyseprosess med inspirasjon fra Askheim og Grenness (2008).

Det første steget i å analysere caser, er å gi en beskrivelse og forklaring, og har som formål å hjelpe med å forstå hvordan fenomenene man forsker på har utviklet seg og hvorfor utviklingen har vært som den er (Ghauri 2004). Her må man gjøre de kompliserte elementene forståelige og forstå hvordan de henger sammen. Her vil jeg benytte meg av sitater fra de ulike informantene, og knytte disse opp mot forskningsspørsmålene som igjen svarer til oppgavens problemstilling. Dette er noe blir foretatt i kapittel 4. «Analyse og resultat» som omhandler analysen av datamaterialet.

kan skje, så man vet ikke på forhånd. Men med den prosessen og screening, intervjuer og forhandlingene er tungt, og da spører vi som en investor, og da leter etter **business**.

M: Hvordan henter dere inn informasjon om selskapene, er det due-diligence?

O: Due diligence skjer da på slutten av den prosessen, men først er det naturligvis, er vi en attraktiv partner og la oss si at når et selskap starter en **business** runde, så vil de kanskje komme til oss, vi har masse flere der ute, «hvem er det vi vil samarbeide med», kanskje vi samarbeider med dem allerede, også sier vi «okay, nå ser det så spennende ut, at visst dere trenger investorer er vi villige til å bli det», men nå snakker vi om **due diligence**, hvor er det vi vet, vi vet først vi lytter der ute, hva er relevant for oss, vi møter mange også kan vi bestemme oss for våre del, er så strategisk relevante for oss at vi vil ha en nærmere samtale med de,» og helt mot slutten, når de har passert den strategiske eggeten: ja vi vil at kundene skal ha tilgang til det, vi vil ha innflytelse i deres fremtidige utvikling, så kommer det juridiske og det regnskapsmessige, da kjenner vi inn våre folk som kjenner due diligence, by **law**, book, dette er, da har vi sagt, ut fra strategisk behov, har vi lyst, og da går de inn, alle de folkene der, og går gjennom bøkene. Hvor alvorlig er det, alltid har de noe å gemme, hva betyr det for vårt navn, har de gjort noe som er galt, alt dette er naturligvis være korrekt, det er folk som driver med det.

M: **Størstedokumentet**, det er ikke noe tull om at dere er store, og de små er små, men da blir også ubalansert maktforhold? Hvordan går dere fram?

O: Ja, du vet, jeg er ikke med i de forhandlingene, men jeg vet at det er litt forskjellig, ut fra vårt ståsted og deres ståsted, man må bli enige. Hvis man ikke blir enige så krasjer det, da går man fra hverandre, fint. Det blir ikke noe, men jeg er ikke med der, det er en litt andre folk, jeg er med i førsteledningen på en måte. Hvor jeg scouter, jeg screener, jeg møter dem, også matcher dem, med noen i Norda som har forretningsforståelse for akkurat det området, ikke sant, det er de som sier, «Okay, strategisk kjempetra match, det vil vi ha» også kommer det inn forhandlinger, hvor mye vil vi ha, typisk, vi tar ikke majoritetsandeler, men det er veldig avhengig av selskaper det er snakk om, det kan komme inn noen som har så store eiere fra før, da har jo noen andre, hvor er vi da? Er vi 1, 2 eller 3? jeg vet ikke, jeg er ikke med, og de er konfidensielle, men dette er veldig forskjellig fra case til case. Og hva de er villige til å gi bort, det er typisk at eiere i et selskap vil ikke miste hele kontrollen, og visst da Norda kommer og sier vi skal ha 51%, så vet de at vi kommer og styrer. Og visst de ikke vil det, og jeg mener ikke at vi har valgt en av de to modellene, men det er da opp til partene å bli enige om. Hva er akseptabelt. ?

M: dere knytter det veldig opp mot strategi, det skal være strategisk **to**, for at dere skal gå videre i samarbeid, men når dere da går inn i flere forskjellige samarbeid, har dere noe form for portefølje strategi, eller er det fortsatt individuelt for hver allianse, dere går inn i.

O: Sånn portefølje vokser jo, og utvikler seg til, man fyller litt sånn hull, og da er det fra forretningside til forretningside, litt forskjellig. Det er sjeldent du finner en fintech, startup eller gründer som går mye, det er jo det som er kjempeforskjellen, de små gjør noe veldig smalt, veldig godt. Vi gjør alt, også har vi en del hull som vi ikke klarer det, så de hullene fyller vi, og de hullene kan være spesifikke for forretningsområdet. Det er forskjell i behov

Figur 6: Utdrag fra koding og transkripteringsprosessen (sladdet)

Det andre steget i analysen er å betrakte som en prosess for å kategorisere. Nærmere forklart handler dette om å omorganisere data som har blitt samlet inn på en konseptuell måte og ikke den kronologiske rekkefølgen man får etter å ha transkribert intervjuene. Dette gjør det mulig å kategorisere den dataen vi har og gjør det lettere å trekke konklusjoner (Ghuri 2004). Dette er en prosess jeg brukte mye tid på, for å kunne samle ulike utsagn fra informantene og knytte det opp mot ulike temaer innenfor de ulike forskningsspørsmålene.



holdninger/meninger man har som forsker (Tjora 2012). Det er derfor viktig å vise hvilken informasjon som kommer fra innhenting av data gjennom intervjuer og andre innsamlingsmetoder, og hva som er basert på analyser og forutsetninger av forsker. Gjennom analysen benytter jeg meg av sitering fra intervjuer og annen data, og gjør det tydelig hvor denne dataen opprinnelig kommer fra, både gjennom informantprofiler men også konkretisering og kobling opp mot oppgavens forskningsspørsmål. Ved bruk av sitat, må jeg gjennom hele prosessen gjøre avveininger for hvilke sitater jeg bruker (Tjora 2012). Formålet med bruk av sitering er at man får direkte avskrivning av hva informanten har sagt, for å belyse problemstillingen. Gjennom et intervju vil ikke alt være like aktuelt, og man arbeider hele tiden med å velge ut de sitatene som på best mulig måte belyser det man forsker på. Et annet tiltak jeg har brukt er å vise til hvordan teori er knyttet opp mot forskningsdesign og analysen (Tjora 2012). Dette er noe som vil bli gjennomgått i selve analysen.

### **Validitet**

Validitet, gyldighet eller intern validitet handler om sammenhengen mellom utforming, antall variabler og resultatet til forskningsprosjektet (Gibbert et al. 2008; Tjora 2012). Det skal med andre ord være samsvar mellom funnene og det man faktisk ønsker å få svar på. Gibbert et al. (2008) presenterer tre metoder for å sikre oppgavens validitet. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av to av disse. Ved å utvikle klare retningslinjer som viser sammenhengene mellom funnene, det vil si årsak-virkning effekter. Gjennom å identifisere mønstre og sammenhenger i datainnsamling, kan dette bidra til at man enklere kan se trender som har likhetstrekk med tidligere teori. Tjora (2012) bidrar også med tiltak for å styrke validiteten. Ved å være åpen om hvordan de ulike prosessene ved prosjektet har blitt gjort og begrunnet vil dette bidra til økt validitet. Kapittel 3. Metode redegjør for alle faser ved oppgaven, fra valg av forskning design, kriterievalg for informanter, definisjon av case, gjennomføring av intervjuer og til slutt analysefasen. Dette er faktorer som står sentralt for å oppnå høy gyldighet. Det at oppgaven knyttes opp mot tidligere forskning er med å forsikre at oppgaven holdes innenfor de rammene som den er ment for, og ved å gjennomføre disse tiltakene kan man i større grad være sikker på at man har truffet med problemstilling (Tjora 2012). Ved å ha en logisk resonnering som kan forsvare de konklusjonene man tar, kan man med større sikkerhet bekrefte at oppgaven har stor grad av validitet (Gibbert et al. 2008).



## Generalisering

Denne delen handler om hvordan de konklusjoner man trekker i sitt forskningsprosjekt er gyldige i andre caser enn de man faktisk har sett på, og er en av målene ved samfunnsvitenskapelig forskning (Tjora 2012). Generalisering kan også bli sett på som ekstern validitet (Gibbert et al. 2008). Gjennom nøye dokumentasjon om de ulike casene jeg har undersøkt, uttalelser fra eksperter i tillegg til artikler som omhandler samme tematikk er det enklere å holde en åpenhet om alle prosesser knyttet til forskningsprosjektet. Dette er med å gjøre det mulig å generalisere (Gibbert et al. 2008). Det finnes ulike nivåer av generalisering og kan deles inn i naturalistisk, moderat og konseptuell generalisering (Tjora 2012). (1) Naturalistisk generalisering går ut på at forsker i stor nok grad redegjør for ulike variabler som er forsket på. På denne måten kan man som leser gjøre en vurdering om man kan benytte seg av de funn som er gjort. (2) Moderat generalisering er et nivå der forskeren selv forklarer i hvilke situasjoner resultatene er gjeldene og er ofte benyttet i kvantitativ forskning, det vil si at dette ikke er så aktuelt for denne oppgaven. (3) Konseptuell generalisering handler om at man utvikler teori og konsepter som kan benyttes i andre prosjekter og sammenhenger, og er denne graden av generalisering jeg ønsker å oppnå i denne oppgaven.

### 3.7 Etske avveininger

I kvalitativ forskning er det viktig å ta i betraktning det etiske og de faktorene som tilknyttet dette. Dette gjelder spesielt tillit, respekt, konfidensialitet og gjensidighet knyttet til informantene i oppgaven (Tjora 2012). Dette er med på å påvirke hvordan informanten oppfører seg i et intervju, og handle om hvordan jeg som forsker oppfører meg mot dem. Det å være høflig overfor de man møter fungerer som grunnlag for god etisk standard i et forskningsprosjekt (Tjora 2012). Men i forskning holder det ikke kun å opptre høflig for å oppnå den etiske standarden som er ønsket. Det stilles høyere krav, fordi jeg benytter meg av informantenes tid og skal bruke datamaterialet fra disse intervjuene til en oppgave som skal offentliggjøres.

«Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora» (NESH) har utviklet krav som stilles til samfunnsforskning (Tjora 2012). Det gjelder at innhenting av data fra informanter som skal delta i studien, kun kan settes i gang etter at man har mottatt

bekreftelse for at personen ønsker å delta. Personen skal også ha full rett til å trekke deltakelsen i prosjektet, og at det ikke skal forulempe personen. I oppgaven blir alle informanter anonymisert, men dette kan være en utfordring siden jeg intervjuer nyetablerte selskaper (Tjora 2012). Måten jeg har løst dette på er å la alle som har deltatt i studien få mulighet til sitatsjekk. Da får informanten mulighet til å vurdere om personen kan stå inne for det som er sagt under intervjuet. Kravet til dette gjelder kun om de kan bli gjenkjent, men jeg velger å gi alle i forskningsprosjektet mulighet til dette, for å opprettholde høy etisk standard. Dette er også noe som støttes av Tjora (2012) ettersom at jeg har intervjuet personer som kan bli gjenkjent ettersom at de innehar sentrale rolle i bedriftene jeg har intervjuet.

Hvordan man oppbevarer og håndterer data fra intervjuene står sentralt med tanke på etikk (Tjora 2012). All data fra lydopptak, transkriberte intervjuer og det som ble benyttet for videre analyse ble lagret på en passord beskyttet PC, i en kryptert mappe som kun forsker hadde tilgang til under hele forskningsprosjektet. Dette har blitt informert om før intervjuene startet. All datamateriell blir slettet etter at oppgaven er ferdig vurdert, ved prosjektets avslutning. Oppgaven har også blitt godkjent av NSD, og følger alle retningslinjer for god etisk standard ved et forskningsprosjekt

## 4. Analyse og resultat

Formålet med dette kapittelet er å gi en forståelse som videre bidrar til å svare på oppgavens problemstilling. Som det kommer frem i kapittel 3, vil alle informanter være anonyme.

### 4.1 «Hva er motivasjonen til etablerte og nyetablerte selskaper for å inngå i allianser?

Etablerte selskaper sitt perspektiv

#### **Økt konkurranse fra nasjonale og internasjonale aktører gjør at selskaper ønsker å inngå i strategiske allianser, men det er variasjon mellom ulike industrier**

Som flere av informantene uttaler, er det økt konkurranse i Norge og press fra store internasjonale aktører. Dette resulterer i at den oppfattede risikoen ved å inngå i strategiske allianser kan bli sett på som lavere enn ved å ikke inngå i strategiske allianser. Etablerte selskaper kan møte på utfordringer i denne konkurransen. Som en av informantene påpeker, teknologi endrer seg raskt. Slike endringer gjør det utfordrende for etablerte selskaper som sliter med å følge nye trender, da de ofte bruker mye lengere tid enn nyetablerte i utviklingen av nye tjenester/teknologier. Dette i seg selv kan være en kilde til det Das og Teng (2001) presenterer som prestasjonsrisiko. Dette er i samsvar med det Cummings og Holmberg (2012) så på ved ulike risikofaktorer for bedrifter. Enten er den oppfattede risikoen ved å inngå i allianser større enn å ikke gjøre det, eller så er den så høy at man unngår det. I dette tilfellet oppfatter flere bedrifter risikoen ved å ikke inngå i slike samarbeid som lavere enn ved å gjøre det. Selskaper kan risikere å miste tilgang på viktige ressurser og/eller kapabiliteter for å kunne konkurrere i ulike markeder.

#### **Mer fleksibilitet gjennom strategiske allianser**

Som det kom frem under forrige punkt, kan etablerte selskaper slite med å møte de raske endringene i markedet. Det er flere av informantene som uttaler at de benytter strategiske allianser med nyetablerte for å være mer fleksibel for forandringene som skjer i ulike markeder de opererer i. Det at etablerte selskaper kan ha utfordringer med å møte de raske endringene får støtte av Hill og Rothaermel (2003), som mener blant annet at det skyldes mangel på fleksibilitet. Ved å inngå i strategiske allianser kan man forbedre denne fleksibiliteten, og som en av informantene påpeker «*man kan ikke konkurrere om alt*».

Flere informanter gir uttrykk for at tid er en kritisk faktor med tanke på den raske utviklingen som skjer som et resultat av teknologisk utvikling og globalisering. Det er ikke kun

innovasjonsevnen som er viktig, og man kan mislykkes med innovasjon, om det ikke kommer til markedet raskt nok. Dette støttes av det Barkema et al. (2002) så på. Det er ikke bare innovasjonsevnen som er sentral, men også hvor raskt man klarer å møte endringene som oppstår i markedet.

Det er allikevel variasjon i hvor stor grad selskaper synes det er nødvendig å inngå i strategiske allianser med nyetablerte, og man kan derfor se at ulike industrier har ulik oppfattelse av risiko.

### **Etablerte selskaper har et ønske om å både forbedre eksisterende virksomhet og etablere seg i nye markeder ved å inngå i allianse med nyetablerte selskaper**

Informantene trekker frem forskjellige motivasjoner bak inngåelse i strategiske allianser med nyetablerte. Enkelte har et transaksjonsbasert fokus, der de ønsker å redusere kostnader ved eksisterende virksomhet. Andre har et større fokus i å tre inn i nye markeder, eller få tilgang på nye ressurser og kapabiliteter. Det vil si at det er variasjon om de har transaksjonsbasert eller ressursbasert motivasjon (Cummings & Holmberg 2012). Flere bedrifter jobber ut fra kundebehov, og man må følge med på trender i markedet for å heve seg i en stadig tøffere konkurranse. Andre jobber ut fra å forbedre eksisterende virksomhet gjennom innovative løsninger, som nyetablerte selskaper stiller med.

Det er allikevel stor variasjon mellom informanter fra ulike industrier. I noen industrier har man kommet lengere med å samarbeide med nyetablerte, og man har ofte klarere motivasjoner ved å inngå i slike samarbeid. Som en av informantene påpeker, man har ikke kommet så langt. Det er fortsatt usikkerhet med tanke på hvilke muligheter som ligger tilstede, og man har derfor større usikkerhet knyttet til hva den faktiske motivasjonen er. I slike tilfeller ønsker etablerte selskaper kun å følge nøye med.

## Eksempelsitater

«Det å innrømme at vi vil jobbe gjennom partnerskap har tatt tid. Vi startet nok der og tenkte «la oss selv jobbe annerledes», men så finner man ut at det er så store endringer at det ikke går (...) vi mangler delvis nye metoder og kunnskap om teknologi in-house, men det er tilgjengelig der ute. Det var da man på en måte forsto "ja i stedet for å bygge opp dette internt, tar så lang tid å skape (...) teknologiene som endrer seg fra dag til dag. (...) i noen tilfeller gjør vi noen ting parallelt, og da burde man tenke at «hva er vitsen?», når de der ute er mye raskere til å utvikle det.. la oss droppe det vi gjør, og samarbeid istedenfor. Så lenge vi mangler det. Hvis vi mangler kapabilitetene, klarer vi ikke å utvikle det selv likevel»

«Vi kan ikke stjele teknologi og ideene er jo ikke beskyttet. Alle kan tenke samme tanker, det er jo greit. Hvis de har en bedre løsning som de kan ta ut til markedet, så gjør de det før oss. Det er det som skjer ofte (...) De nyetablerte mangler kunder, men alt dette har vi. Dette er som «Match made in heaven» (...) det er jo en partner, ikke en konkurrent. Tar vi dem inn så vinner våre kunder, så vinner vi, så vinner den nyetablerte»

«i ulike bransjer er det ikke «vi» som er konkurrenter, det er vi mot den store internasjonale i form av et av de plattformsselskapene.»

«Du har ikke noe valg, du må bare være med. Men hvordan i all verden skal man skape fortjeneste av det, hvordan skal du skape en «value added» i det, det er det som jeg tror store deler av denne industrien som jeg representerer undres over, og ikke har de de klare svarene.»

«Formålet må ha vært at begge parter ser fordeler i et samarbeid, og de er ofte veldig åpenbare, og veldig ofte kan det være en foranledning til et enda større samarbeid, enten at den ene parten er sterk og ønsker å kjøpe den andre parten, og da er dette en innledning for å bli kjent.»

«Det varierer hva slags ideer som kommer inn til oss, det kan være ideer for å forbedre måter å gjøre eksisterende ting på, eller det kan være å tre inn i nye markeder. Alt fra omfattende transformasjons løsninger, revolusjonerende, distributive. Til et helt nytt virksomhetsområde, et nytt tjenesteområde, satsningsområde (...) vi har egentlig en formening om at det både skal kunne brukes til å hente inn inspirasjon og ideer utenfor bedriften.»

*Tabell 2 : Hva er motivasjonen til etablerte selskaper for å inngå i strategiske allianser? Etablerte sitt perspektiv*

### Nyetablerte selskaper sitt perspektiv

#### **Konkurransenintensiteten gjør at nyetablerte selskaper ønsker å inngå i allianser med etablerte selskaper**

Som sitatene i tabell 3. viser, har konkurransenintensiteten mellom nyetablerte økt betraktelig de siste årene. Man kan se at inngangsbarrierene fortsatt er lave. Det betyr at det er relativt enkelt å starte opp og få en rolle i et marked. Den økte konkurransen gjør at flere nyetablerte ser behov for å inngå i strategiske allianser med etablerte selskaper for å eksistere i fremtiden. Nyetablerte ser at andre som inngår i strategiske allianser får store konkurransefordeler, og man har et ønske om å inngå i allianser for å kunne konkurrere på like premisser. Oppfattelsen knyttet til risiko er høy, og flere ser på å inngå i allianser og de risikofaktorene som følger, lavere enn ved å ikke inngå i samarbeid (Cummings & Holmberg 2012). Dette gjør at noen ser på strategiske allianser som avgjørende for å kunne konkurrere i fremtiden.

## **Nyetablerte selskaper ønsker å redusere kostnader, få tilgang på ressurser og kapabiliteter og fremstå som attraktive investeringer**

Nyetablerte trekker frem at de ønsker å få tilgang på verdifulle og kritiske ressurser fra etablerte selskaper. Dette er nødvendig for å kunne fortsette utviklingen og være konkurransedyktige i fremtiden. Man har et fokus på å effektivisere driften og redusere kostnader til blant annet markedsføring. Dette betyr at man både har en ressurs og transaksjonsbasert motivasjon bak inngåelse i strategiske allianser (Cummings & Holmberg 2012). Dette oppnår man ved å benytte seg av ressurser og kapabiliteter etablerte selskaper innehar. I følge Koza og Lewin (1998) er dette et utnyttende samarbeid der man ønsker å bruke de ressursene og kapabilitetene den etablerte har til å forbedre eksisterende virksomhet. For nyetablerte betyr dette i følge Yang et al. (2014) at det er mindre risiko knyttet til slike samarbeid og at man kan dra stor nytte av det.

En av informantene trekker også frem en annen motivasjon ved å inngå i samarbeid. Man kan fremstå som mer attraktive for private investorer og fylle krav fra offentlige ordninger.

### **Eksempelsitater**

«Det er bedre at vi «hooker» opp med etablerte og samarbeider med dem, fremfor at vi skal måtte bruke millioner med kroner på markedsføring på samme måte som alle andre.»

«Før var det kanskje noen aktører som oss, nå er det veldig mange, så det har eksplodert, fullstendig. Da er spørsmålet «hvis vi skal overleve, hvorfor skal de velge vår plattform og ikke de andre?»

«Vi er små (...) Vi er en konkurrent av andre som drives av etablerte selskaper, som har ubegrensede markedsmidler. Vi har brukt 1000 kroner på markedsføring. De har seks utviklere vi har to. Så da må vi være de klokeste, de smarteste. Da handler det om å inngå gode samarbeid med strategiske allianser.»

«Når det gjelder strategiske allianser som jeg kan komme på, så er arbeidet jeg en periode alene, og var på utkikk etter å hente inn flere ansatte. Dette resulterte i at jeg inngikk i samarbeid med en mer etablert aktør (...) De har hjulpet med å utvikle de manglene jeg hadde i systemet. Jeg tok en avveining på «er det det som skal til for få tak i den beste arbeidskraften, så får jeg heller akseptere at vi samarbeider i stedet for å ansette dem.» dette har fungert bra (...) Alliansen handler også om at de skal drive med kompetanseutvikling.»

«Motivasjonen er flere ting. Det ene er at hvis får med en pilot-kunde, i et ikke eksklusivt samarbeid da kommer fra offentlige ordninger med masse penger, det er motivasjon nummer en. Det er «soft funding», gratis penger og for hver krone vi får inn nå er det mye billigere enn i fremtiden, jo tidligere jo bedre. Det andre er om en av de vi inngår i strategiske samarbeid med selskaper og de forstår hva vi prøver å gjøre, om vi klarer å lage noe bra, så vil alle innenfor industrien i Norge være med, det klarer ikke vi, det har vi ikke kapasitet til. Så vi tror vi kan gi den første bedriften som er med en fordel ved å være først. Så ser vi at motivasjonen, det er klassisk «power couple», vi har en eller annen ny teknologi, vi er små vi snur oss rask, vi kjenner «painen» litt mer sånn fra erfaringer.»

Tabell 3: Hva er motivasjonen til nyetablerte selskaper å inngå i strategiske allianser? Nyetablerte sitt perspektiv

### **Etablerte selskaper går inn i allianser med og uten strategisk forankring**

Ekspertinformantene mener det er variasjon i hvorvidt etablerte selskaper inngår i allianser med en strategisk baktanke. De har et inntrykk av at flere inngår i samarbeid med nyetablerte for å utforske hvilke muligheter som ligger ved slike samarbeid. Det fremkommer også at konkurransen er en viktig faktor bak motivasjonen ved å inngå i strategiske allianser (Cummings & Holmberg 2012). Når det kommer til læringsperspektivet, har etablerte selskaper både utnyttende og utforskende tilnærminger til å samarbeide (Yang et al. 2014). Enten ønsker man å få tilgang til ny kunnskap eller teknologi, eller så ønsker man å utnytte synergieffekter og komplementaritet med den nyetablerte sine ressurser. Men det kommer også frem, at det eksisterer et tredje læringsperspektiv. Et mer utforskende perspektiv, der man kun ønsker å inngå i allianser for å se på hvilke muligheter som ligger ved et samarbeid. Med dette dekker ikke Koza og Lewin (1998) sine læringsperspektiver for alle typer motivasjoner for å inngå i allianser.

### **Etablerte selskaper sin forretningsmodell skaper utfordringer for fremtidig konkurranse**

Som det kommer frem i tabell 4. er økt konkurranse og en kultur som ikke i stor nok grad bidrar til innovasjon, faktorer som er med på at selskaper i dag har lavere levetid. De må derfor ha større fokus på å innovere i fremtiden. Dette får støtte fra Weiblen og Chesbrough (2015). Dette er en kultur og evne nyetablerte i større grad har, og er derfor gode alternativer til å møte stadig tøffere konkurranse. Konkurransenintensiteten gjør at man ofte blir tvunget til å tenke annerledes enn det man har tradisjonelt gjort med tanke på konkurranse. Man må tørre å gå nye veier for å tiltrekke seg stadig mer avanserte kunder, som gjennom blant annet globalisering har fått et større marked å velge fra. Dette er også én av grunnene til at etablerte ønsker å inngå i strategiske allianser med nyetablerte. Etablerte selskaper kan ikke kun fokusere på å ta profitt på dagens virksomhet, men må ha et langsiktig perspektiv og utvikle forretningsområder man i fremtiden kan skape profitt av.

## Eksempelsitater

«Det er jo da alt fra tynne flyktige samarbeidsformer, til mer kall det strategiske, hvor man inngår i dypere type samarbeid der man har en slags klar formening om hva det skal bli til og hva det skal lede til. Det er en stor variasjon i Norge, mellom det å «dyppe tærne» i startup-økosystemet, kontra det å faktisk tenke på samarbeid med oppstartbedrifter som en strategisk måte å utvikle bedriften på. Og det kan jo skje gjennom mange former.»

«Store selskaper som har vært en første kunde for nyetablerte. Dette er en form for samarbeid, dette gjorde ikke det etablerte selskapet for å tjene penger, men å utforske markedet, prøve seg litt fram.»

«Levetiden på selskaper har gått ned, nesten eksponentiell de siste 50 årene. Det som tidligere var en bedrift som kunne leve i 50 år er nå en bedrift som lever i 15 år, satt det på spissen. Grunnen til dette er at det mye lettere å bli distribuert i dag, hvor barrierene, i mange industrier har blitt lavere. Det betyr jo at man må øke sin egen evne til å innovere. Problemet er at det selskapet og de menneskene som er rekruttert inn i et etablert selskap er ikke ansatt for å innovere. De er ansatt for å eksekvere, det å gjennomføre den etablerte strategien. Folk er flinke til å selge, det er ikke folk som er flinke til å endre forretningsmodell, eller endre på seg. Da er det en utfordring for etablerte selskaper. Da kan en måte å bøte på det for, er å inngå partnerskap med enda mer innovative aktører som for eksempel nyetablerte selskaper.»

*Tabell 4: Hva motivasjonen for etablerte og nyetablerte er for inngåelse i strategiske allianser? Eksperters sitt perspektiv*

### 4.2 «Hvilke kriterier bruker etablerte og nyetablerte selskaper ved valg av samarbeidspartnere?»

Etablerte selskaper sitt perspektiv

#### **Etablerte selskaper bruker de ulike forretningsområdene i prosessen ved å vurdere oppgaverelaterte kriterier hos nyetablerte selskaper**

Flere av informantene trekker frem at det finnes en trend i at man bruker ulike forretningsområder i selskapet til å utvikle og benytte seg av ulike kriterier. På denne måten kan de få vurdert den potensielle samarbeidspartneren sine ressurser og kapabiliteter, mot de ulike forretningsområdene sine kriterier. Cummings og Holmberg (2012) så på viktigheten av å vurdere potensielle partnere opp mot intensjonen for samarbeidet, det vil si om det er for å få synergieffekter, spesialisering, forbedring av eksisterende tjenester eller det å kun få tilgang til ressurser og kapabiliteter. En av informantene poengterer at dette er en hensiktsmessig måte å gjøre det på, fordi det er forretningsområdene som vet best. Dette henger også tett sammen med motivasjonen til å inngå i strategiske allianser. Det kommer tydelig frem av informantene, at de leter etter potensielle partnere som har andre styrker enn de selv har. Dette er noe Hoffmann og Schlosser (2001) trekker frem, og mener at partene burde ha ulike styrker for å kunne lykkes med et samarbeid. Man ønsker også å inngå i allianser med nyetablerte som har komplementære ressurser, noe som også støttes



av Cummings og Holmberg (2012) sin påstand om at komplementaritet er en av kriteriene som står sentralt i denne vurderingen.

#### Eksempelsitater

«Nå leter man etter partnerskap fordi små aktørene har forstått at det er veldig begrenset hva de får til. Med sine egne krefter (...) Vi tilbyr løsninger for alle mulige segmenter, hva er mulig? Hva er tilbys der, som vi ikke tilby? Hvordan dette utfyller våre egne tjenester, altså hvordan de fyller de hullene vi har. Alle forretningsområdene har ulike behov. De ulike forretningsområdene må ta med kravene fra bedriften. De greier å relatere det til våre egne behov, og våre kunders behov (...).»

«Vi møter mange også kan vi bestemme oss for «de der, er så strategisk relevante for oss at vi vil ha en nærmere samtale med de (...) Vi har masse følere der ute, «hvem er det vi vil samarbeide med». «okay, nå ser det så spennende ut, at viss dere trenger investorer er vi villige til å bli det». vi vet fordi vi lytter der ute, hva er relevant for oss?»

«Vi har mange forretningsområder her, så man gjør nok det litt forskjellig. Men det er et par fellesnevner som er tinget for suksess. Det er å ha et konkret prosjekt å jobbe med, det må være en målsetning. Du inngår partnerskap fordi du ønsker å løse en spesifikk oppgave og den skal være så konkret som overhode mulig. Og gjerne at den som har denne muligheten har en del kapital, De tingene må være på plass tror jeg for å få til noe som helst. »

«Om et forretningsområde ønsker å teste ut en løsning, er det en indikasjon på at «her er det noe smart». Om det er ingen som ser noe behov for å teste det ut eller diskutere det, så mener vi at da er det vanskelig å få til noe (...) vi kan bruke driften våres til å få vurdert potensialet eller verdien i løsningen. Om det er ingen i bedriften som tenker at den løsningen er interessant å kjøpe eller investere i, så gir det en indikasjon på at det i hvert fall på nåværende tidspunkt ikke ser ut til å være noe verdi for oss i den løsningen.»

Tabell 5: Bruk av oppgaverelaterte kriterier, etablerte sitt perspektiv

#### **Etablerte selskaper ser på partnerrelaterte kriterier som avgjørende, og spesielt renommé og felles interesser**

Etablerte selskaper ser at det er avgjørende å skape felles interesser tidlig ved vurdering av potensielle partnere. Det handler om å få en felles forståelse og ønsker, om hva et samarbeid potensielt skal kunne bidra til, for begge parter. Cummings og Holmberg (2012) sin påstand om at dette er avgjørende for å skape felles målsetninger for et vellykket samarbeid får støtte. Cummings og Holmberg (2012) mener også at likhet i kultur bidrar positivt til prosessen med å utvikle felles interesser for et samarbeid og får støtte av en av informantene i denne studien. Dette kan bli problematisk, ettersom det finnes kulturforskjeller mellom etablerte og nyetablerte selskaper (Weiblen & Chesbrough 2015).

Flere av informantene mener at renommé er en viktig faktor i partnerseleksjon. Etablerte selskaper ser verdien av å ha et bra renommé blant nyetablerte, for å blant annet tiltrekke seg de mest attraktive samarbeidspartnerne. Dette støttes av Meier et al. (2016) sin påstand om at potensielle parters renommé er viktig, spesielt om man har lite kjennskap til de man vurderer å inngå et samarbeid med. Etablerte forstår dette, og at nyetablerte ofte kan ha lite

kjennskap til motparten som samarbeidspartner. Enkelte etablerte selskaper inngår ofte i samarbeid med bedrifter der de har kjennskap til personene som står bak, enten direkte kjennskap, eller gjennom nettverk. De har et tidligere renommé, og er en av kriteriene man benytter seg av, som også støttes av Meier et al. (2016) sitt funn.

#### Eksempelsitater

«Naturligvis spiller attraktivitet og renommé en rolle. La oss si at når et selskap starter en funding-runde, så vil de kanskje komme til oss (...) Tonen har endret seg masse, og det er mye bedre nå. Fordi nå er man virkelig interessert fra begge sider, å møte hverandre.»

«Det handler ofte om å finne felles interesser, eller felles strategisk interesse. Begge ser om man gjør sånn og sånn og samarbeider om det og det, så blir brukeropplevelsen bedre. Det er jo den type mål man ønsker å komme fram til.»

«Vi ser at kultur er veldig viktig, at allianser.. man er veldig avhengig av lik kultur, du må ha noe på plass i bunnen som fungerer (...) Hvis kulturavstanden blir for stor, og vi har sett i noen deler av virksomheten at vi jobber med. At vi ikke har en kultur som overhode kan spille mot de andre kulturene, som man står overfor da, hvis virkemåte er veldig forskjellig fra vår, jeg sier ikke at den er riktig eller gal, bare veldig forskjellig fra vår kulturbase. Da gjør ikke vi det, det vil ikke fungere. Vi må ha noe ballast som er lik.»

«Du har kanskje ikke gjort den «reserchen» så godt som du burde ha gjort og kanskje også at man ikke bruker konsulenter som skanner hele markedet. Vi gjør mye selv. Men om man bruker konsulenter, så vil de ofte skanne og komme med store rapporter, men mange bedrifter som inngår i partnerskap gjør dette selv, fordi de kjenner noen, og får kontakt med noen. Og ser at dette kan være spennende.»

«Tillit, det er det viktigste ved valg av partnere, og det er derfor jeg sier det er vanskeligere å inngå allianse med en nyetablert, de har ingen record, og da er det bare en teknologisk ide du er ute etter, og det kan være vanskelig å vurdere den godt nok uten at den har hatt noe suksess i markedet eller om det fungerer i det heletatt.»

«Noen av de nyetablerte er drevet av folk som vi enten kjenner, eller som har investorer vi kjenner, eller har startet noe før, som har vist seg å være bra. Så det er ekstremt mange parametere som det er vanskelig å putte på blokka og kan påvirke hvor bla det blir.. og gjennomslagskraft.»

Tabell 6: Bruk av partnerrelaterte kriterier, etablerte sitt perspektiv

#### Nyetablerte selskaper sitt perspektiv

### **Nyetablerte selskaper jobber ut fra konkrete oppgaverrelaterte kriterier hos etablerte selskaper, men er klar over at de selv må ha fungerende tjenester**

Nyetablerte har en felles oppfattelse om at de må ha en tjeneste eller teknologi som allerede fungerer før de inngår i allianser. Det å identifisere potensielle samarbeidspartnere på markedet er noe informantene bruker mye tid på, og man jobber ut fra klare kriterier og behov. Dette gjelder spesielt kunder, kapital, kompetanse og distribusjonsnettverk.

Komplementaritet er også en faktor de arbeider ut fra, og får støtte av Kale og Singh (2009), som mener det er en spesielt viktig faktor når motparten er yngre.

### Eksempelsitater

«Etablerte ser vi har bra teknologi, også tenker vi litt annerledes. Vi går etter de aktørene som har tilgang til de store Kundemassene. Jeg oppfatter at tilliten til vår teknologi er ganske god jeg. Vi har gjort ting, ingen andre har gjort tidligere. Vi sjekker ut hvem som har behov for tjenesten vår, så ser vi hvem som kan ha behov for å «teame» opp med oss, så tas det kontakt.»

«Først må vi se at det er et reelt samarbeid her. Vi må alltid ha noe tilby når vi kommer, det er det viktigste, at vi kan tilby noe.»

«De har veldig mange kunder, de har mye penger, de vet mye om kundene sine. La oss si for oss da, om vi skal kontakte kunder, vi kan gjøre en spørreundersøkelse i regi av en av selskapene, vi får mye større nedslagsfelt og de vet mye om kundene sine. Så de har mye know-how.»

*Tabell 7: Bruk av oppgaverelaterte kriterier, nyetablerte sitt perspektiv*

### **Nyetablerte selskaper tilpasser seg det etablerte selskapet, og gjør det lettere å utvikle felles interesser og forståelse for hverandre**

Ved vurdering av potensielle partnere benytter nyetablerte selskaper seg aktivt partnerrelaterte kriterier. Det er tydelig at man har et ønske om å skape felles interesser for et potensielt samarbeid tidlig, og er en del av det Cummings og Holmberg (2012) mener står sentralt ved vurdering av potensielle samarbeidspartnere. Når det kommer til forskjeller mellom nyetablerte og etablerte selskaper, grunnet blant annet kultur, trekker en av informantene frem at det å tilpasse seg det etablerte selskapet er viktig. Ved å tilpasse seg situasjonene man er i, kan man være bedre i stand til å utvikle felles interesser og forventninger til samarbeidet. Andre vurderer også om hvorvidt partneren sin kultur og vilje ligger til grunn for å inngå i et samarbeid.

Fellesnevneren blant nyetablerte selskaper er at de ofte har stort fokus på tillit og renommé til selskapet og personligheten til de man møter i det etablerte selskapet. Dette støttes av Meier et al. (2016), som mener renommé og tillit er viktige faktorer ved vurdering, spesielt ved lite kjennskap til samarbeidspartneren.

## Eksempelsitater

«Alle de vi samarbeider med er forskjellig, de har forskjellig behov, ønsker og kultur. Så vi må tilpasse oss hele tiden, det tror jeg alle må. Det viktigste er at man hele tiden har blikket festet langt fremme, og tenke «okay.. hva kan vi gjøre sammen» «When in Rome, do as the romans»

«Jeg går etter personlighet, for min del er det det. Det var jeg som oppsøkte dem, om de hadde ringt meg så hadde det vært en annen tilnærming. Det gjorde at jeg hadde ganske god tillit til dem. Vi snakket med hverandre, og det virket som tillitsfulle og ryddige personer. Jeg ble raskt komfortabel med at dette kunne bli et bra samarbeid.»

«De to tingene jeg legger merke til hos de etablerte er enten at de har en strategi, enten er den for å utvikle internt, eller så er det å bruke partnere. Og de vi snakker med har åpenbart bestemt seg for å bruke partnere, også har du innenfor det igjen kultur. Da har du mer «vi kan samarbeide, vi kan ikke samarbeide», tar du vekk de som ikke kan samarbeide står du igjen med de bedriftene man kan samarbeide med, og da er da kultur og hvordan samtalen går. Da har du alt fra hvilket ledd du er, har de du snakker med beslutningsmyndighet, hva slags intern kultur er det, hvor fort går det.»

Tabell 8: Bruk av partnerrelaterte kriterier, nyetablerte sitt perspektiv

### Eksperters sitt perspektiv

#### **Etablerte selskaper jobber ut fra oppgaverelaterte kriterier knyttet til det nyetablerte selskapets teknologi, tjeneste og potensial**

Ekspertene erfarer at etablerte selskaper har en form for systematikk når det kommer til å arbeide ut fra kriteriene som ressurser og kapabiliteter, ved vurdering av potensielle partnere. Type kriterier blir ikke nevnt. Det kommer frem at nyetablerte selskaper må ha en teknologi/tjeneste som har potensialet til å skaleres opp, og bidra positivt til det etablerte selskapets virksomheter fra starten av. Etablerte selskaper ser også etter selskaper som mangler ressurser som kunder og kapital for å utvikle tjenesten/teknologien. Dette kan man tolke som en form for komplementaritet, og støttes av Hoffmann og Schlosser (2001) og Kale og Singh (2009) sine funn, som sier at komplementaritet er en viktig faktor ved vurdering av potensielle partnere.

#### **Nyetablerte selskaper ønsker i hovedsak tilgang til kunder, markeder og kapital**

Det kommer frem at nyetablerte selskaper i all hovedsak jobber ut fra kriterier som tilgang til kundemasser, markeder, distribusjonsnettverk og kapital. Dette henger sammen med hvilken motivasjon de nyetablerte selskapene har til å inngå i samarbeid, og er både basert på ressurser og transaksjonskostnader (Cummings & Holmberg 2012).

### Eksempelsitater

«Jeg tror man søker seg til bedrifter man antar at har noe å by på og som jobber innenfor noe relevant teknologiområde. Så det er noe systematikk rundt det med å selektere ut fra kriterier, men det handler mer om den overordnede strategien for bedriften. hva skal vi få ut av dette, hvilke roller spiller dette i vår bedrifts utvikling og strategi, hvor viktig, hvor vektlagt er det? Er det forankret hos ledelsen, eller er det bare en forretningsenhet som på en måte har funnet ut at man skal gjøre det? sånne ting tror jeg det skiller veldig mye mellom aktører som er ute og holder på.»

«da trenger de kunder, de trenger partnerskap som gir dem tilgang til nye markeder, og de trenger penger, investeringer (...) Kanskje tilby distribusjon, som ofte de store selskapene har. De har tilgang til kunder, de har tilgang til markeder.»

*Tabell 9: Bruk av oppgaverelaterte kriterier, eksperter sitt perspektiv*

### **Etablerte selskaper har stort fokus på å opptre ryddig, og fremstå som en attraktiv samarbeidspartner**

En av ekspertinformantene har et inntrykk av at etablerte selskaper har et større fokus på å opptre ryddig og ha et godt rykte. Dette støttes av Meier et al. (2016) sin påstand om at renommé er en viktig del av vurderingen av potensielle samarbeidspartnere. Om en etablerte selskap ikke har et godt rykte, vil den potensielt gå glipp av muligheter fordi nyetablerte selskaper unngår samarbeid. Miljøet for nyetablerte selskaper er ikke stort, og ryktene om at man som aktør ikke opptrer på en måte som er akseptert, vil spre seg fort i miljøet, og færre nyetablerte vil ønske å inngå i samarbeid.

### Eksempelsitater

«Jeg tror det er viktig for etablerte å bli oppfattet som en bedrift man gjerne vil samarbeide med. Man får et rykte om at du ikke oppfører deg spesielt bra, eller at det er vanskelig å samarbeide med dem. Det er klart at da vil den potensielt gå glipp av muligheter som ellers ville ha kommet. Hvis du får et dårlig rykte så setter det seg, Og det skal ikke så mye til, fordi nyskapingmiljøene er ganske lite. «Words get around», fort.»

*Tabell 10: Bruk av partnerrelaterte kriterier, eksperter sitt perspektiv*

#### 4.3 «Hva er effekten av partnerseleksjon på tillit og oppfattet risiko?»

Etablerte selskaper sitt perspektiv

*Effekten av partnerseleksjon på tillit*

#### **Etablerte selskaper ser viktigheten av å bygge tillit fra starten av og er opptatt av åpenhet**

Flere av informantene gir et uttrykk for at man er opptatt av, og ønsker å bruke mye tid på å bygge tillit med nyetablerte selskaper. Førsteintrykk er helt avgjørende, noe som påvirker videre utvikling. Dette handler spesielt om å vise gode intensjoner fra begge sidene i et eventuelt samarbeid. Noe som Das og Teng (2001) refererer til som tillit basert på godvilje.

Dette kommer blant annet av at tonen mellom partene har endret seg, og man har i dag et større fokus på å bygge felles interesser og skape felles målsetninger.

Som det fremkommer av tabell 11, trekker flere av informantene frem at de er opptatt av å spille med åpne kort i samtaler med nyetablerte selskaper. Dette betyr blant annet at etablerte selskaper forteller om de allerede utvikler en konkurrerende tjeneste før man inngår i videre samtaler. En av grunnene til at man ikke ønsker å komme opp i en situasjon der de nyetablerte selskapene føler seg dårlig behandlet, noe som kan skade renomméet. Det å ha åpenhet bygger tillit til godvilje og støttes av Das og Teng (2001) sitt rammeverk.

### **Etablerte selskaper har ulike tanker om kulturelle utfordringer, et problem eller en mulighet?**

Det kommer tydelig frem at kultur og kulturforskjeller har en innvirkning på utviklingen av tillit mellom etablerte og nyetablerte selskaper. Enkelte ser på det som en utfordring og kilde til inspirasjon, mens andre ser på det som et problem. Flere etablerte selskaper ser at de jobber for sakte, og har ulike fremgangsmåter når det kommer til å ta beslutninger til å kunne inngå i samarbeid. Som enkelte av informantene påpekte, har man sett at det er nødvendig å tilpasse seg og prøve å møte de nyetablerte selskapene sine måter å arbeide på. Dette reduserer kulturforskjellene, og på den måten bygger tillit (Meier et al. 2016). Enkelte ser også på det som en mulighet til å påvirke kulturen internt i selskapet, som er nødvendig for å henge med i den fremtidige utviklingen, og man kan se at de som ser på dette som en mulighet, ikke et problem, har lettere for å utvikle tillit.

Meier et al. (2016), Bierly og Gallagher (2007), Krishnan et al. (2006) og (Cummings & Holmberg 2012) presenterer kultur og organisatorisk likhet som sentralt i prosessen med å bygge tillit mellom partene i strategiske allianser. Det å ha likhet i kultur kan bidra til bedre forståelse mellom partene, og på den måten bygge tillit (Das & Teng 2001). Men det er allikevel ikke et hinder for enkelte av informantene å utvikle tillit til nyetablerte selskaper.

## Utvikler tillit til det nyetablerte selskapets teknologi/tjeneste gjennom samtaler med ulike forretningsområder

For å utvikle tillit til den nyetablerte selskapets teknologi og/eller tjeneste, benytter flere av informantene seg av de ulike forretningsområdene. Gjennom presentasjoner og samtaler vurderer man og bygger tillit knyttet til kompetanse. Det vil si at man i partnerseleksjon bruker mye tid på å vurdere den andre parts kompetanse og bygger tillit gjennom dette, og på den måten reduserer oppfattet risiko. Dette er noe som støttes av Das og Teng (2001) sitt rammeverk. Det blir gitt uttrykk for at det er utfordrende å finne frem til riktig person internt i selskapet, som både er i stand til å vurdere og ta beslutninger, men også det å finne personer som er åpen for å ta en prat og vurdering. Man må være villig til å inngå partnerskap med nyetablerte selskaper.

### Eksempelsitater

«Man har gjennom de årene utviklet seg, man bruker en helt annen tone i dag. Mye mer vennlig. Mye mer søkende, ikke konfronterende.. og skremme, «vi er mye bedre enn dere, dere kommer til å være «out of business» dette hører vi ikke lengere, nå er det mer «la oss finne ut hvordan vi kan jobbe sammen» fordi.. «We have the brain, you got the muscle» så dette her kan fungere veldig bra, hvis vi finner til hverandre.»

«Når vi er i samtaler med partnere, og vi vet at vi gjør noe lignende hos oss, så forteller vi om det. Det kan være grunn til at vi ikke kan gå videre her, fordi vi gjør noe lignende selv. Vi vil aldri komme i en situasjon der vi i etterkant ser at noen startups kommer til oss og sier «vi her for et år siden, det var min ide." Ingen av ideene er beskyttet.»

«Kultur, det er en kjempekrasj. Fordi vi er typisk veldig grundige, vi er lært opp til å gjøre ting veldig skikkelig, være veldig analytiske og ha svaret på alt. Kvalitetssikring helt til punkt og prikke, og derfor tar det så lang tid. Vi har ikke den «prøv og la det gå»- kulturen, den har vi ikke hatt. Når du da møter grundere som jobber de helt annerledes, krasjer det fort. De vil gjøre det veldig fort, fordi deres «liv og inntekter» er avhengig av det. Da blir man egentlig inspirert og dratt med hvor du får veldig raske svar. Med engang du snakker med dem, forventer det også raske svar fra vår side. Det er noe som på en måte rister den kulturen vi har. «Nei, jeg vet ikke», «jeg må spørre han», og sånn går det en evighet. For å gå runden i organisasjonen, kanskje får du svar, eller så har det dødd ut, eller glemte. Så det er noe som er krasj.»

«Vi er veldig opptatt av å spille med åpne kort mot nyetablerte, vi prøver å spille de så gode som mulig, både fordi vi har en interesse av at det bedre løsningen er for oss, desto bedre er det for oss og den nyetablerte.»

«Vi har ikke noen retningslinjer fore å utvikle tillit mellom partene. Vi har et veldig godt renommé. fordi vi er vi. Menneskene i bedriften er oppfattet som allrighte folk. Vi prøver også, selsom vi ikke alltid er like raske.. å være kanskje litt raskere enn noen av våre globale konkurrenter.»

«Det første møte er helt vesentlig, du føler det er en viss kjemi i dette, personkjemi er helt vesentlig. For hvis du ser at det ikke stemmer, så går du ikke videre. I mindre selskaper er personkjemi helt vesentlig.»

«Det går en del på det med tillit, uformelle delen, den tilliten de som kommer og presenterer skaper. Selvfølgelig, noe skjønnsmessig og subjektive vurderinger blir tatt, vi har ikke gitte krav (...) Ofte inviterer vi inn forskjellige prosjekter og forretningsområder til å høre på hva den nyetablerte har å si, så setter vi oss ned i etterkant og hører hva de tenker om det.»

«Om man har troa på folka og det er en bra idé i seg selv, så er ganske mye gjort. Da er man godt på vei for å bli kvalifisert med noen som skal bruke løsninger, om det er verdier i det. Hvordan de vurderer det vi kommer med, er forskjellig fra person til person og løsning til løsning, og der følger vi ikke noe fast struktur. Noen stopper tidlig, noen stopper ut hos forretningsområdene, noen stopper etter testing.»

*Tabell 11: Effekten av partnerseleksjon på tillit, etablerte sitt perspektiv*

### *Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko*

#### **Reduserer oppfattet risiko gjennom tillit og utvikling av seleksjonskriterier, men det finnes variasjon mellom selskaper**

Som flere av uttalelsene fra informantene i tabell 12 viser. Å inngå i allianser med nyetablerte selskaper er en relativt ny fremgangsmåte. Det er variasjon i hvor langt flere har kommet i arbeidet med å systematisere partnerseleksjonsprosessen. Det vil derfor også være ulike tilnærminger til hvordan man skal redusere oppfattet risiko. Det tyder likevel på at man gjennom utvikling av tillit reduserer oppfattet risiko (Das & Teng 2001). Det er en kontinuerlig prosess å utvikle kriterier som bidrar til å økt tillit til den andre parten, og er noe som tar tid siden det baserer seg på erfaringer. De som har erfaring har derfor bedre forutsetninger for å utvikle tillit, og på den måten reduserer oppfattet risiko ved å inngå i samarbeid (Das & Teng 2001). Ved å benytte seg av flere kriterier ved vurdering av potensielle partnere, kan etablerte selskaper ha bedre grunnlag til å velge ut attraktive samarbeidspartnere, og på den måten få bedre forutsetninger for å velge allianser med lavere oppfattet risiko. Kriteriene selskaper jobber ut fra stemmer overens med Cummings og Holmberg (2012) sin inndeling av kriterier; partnerrelaterte- og oppgaverelaterte kriterier. De selskapene som benytter seg av slike kriterier reduserer både oppfattet risiko knyttet til prestasjon og relasjonell risiko (Kale & Singh 2009; Shah & Swaminathan 2008).

#### **Etablerte selskaper har flere faser for å vurdere potensielle partnere**

Enkelte informanter trekker frem at de har ulike faser man må gjennom for vurdering av potensielle samarbeidspartnere. Sammen fungerer disse fasene som en trakt, der man til slutt står igjen med potensielle samarbeidsparter de ønsker å inngå i strategiske allianser med. Da har man vurdert en rekke partnere opp mot ulike oppgaverelaterte kriterier, som blant annet komplementaritet (Hoang & Rothaermel 2016), selskapets styrker, og hvordan den potensielle samarbeidspart sin teknologi/tjeneste skal bidra til å møte konkurransen som er i markedet. Siden nyetablerte selskaper må gjennom ulike faser for å bli vurdert, kan etablerte selskaper utelukke samarbeid som har en høyere oppfattet risiko enn andre tidlig i



prosessen. Det vil si at man sitter igjen med potensielle samarbeidspartnere man har utviklet tillit til, slik at oppfattet risiko er på et akseptabelt nivå for det etablerte og nyetablerte selskapet.

### **Arbeider aktivt med innhenting av informasjon om potensielle partnere**

Det er en trend at flere etablerte selskaper bruker tid på innhenting av informasjon om potensielle partnere. Flere har egne personer som aktivt innhenter informasjon gjennom direkte kontakt og bruk av nettverk. Møteplasser mellom etablerte- og nyetablerte selskaper brukes ofte. Ved å arbeide proaktivt med innhenting av informasjon vil man være bedre i stand til å ta beslutninger på et sterkere grunnlag. Man får også en bedre oversikt over hvilke muligheter som ligger ved ulike samarbeid, og kan fange opp endring i trender. Som Bierly og Gallagher (2007) påpeker, kan denne prosessen være tidskrevende og for omfattende, men som en av informantene trekker frem, blir man stadig mer effektive og bedre i å vurdere hvilken informasjon som er viktig. Måten enkelte jobber på, er i samsvar med Das og Teng (2001) sin presentasjon av to måter å samle inn informasjon, og har innvirkning på oppfattet risiko. Grunnen er at man har bedre datagrunnlag å basere seg på, man kan da sammenligne tillitsnivåer mellom potensielle selskaper, som har en innvirkning på oppfattet risiko.

Det er ikke før potensielle partnere har kommet langt i vurderingsprosessen, at etablerte selskaper benytter seg av «due-diligence», som Moghaddam et al. (2016) presenterer som en tredje måte å vurdere potensielle partnere på. Enkelte har egne team som spesialiserer seg innenfor dette fagfeltet. De gjennomgår all data for å forsikre seg om at den potensielle samarbeidspartneren sine uttalelser samstemmer med informasjonen innhentet tidligere. På denne måten fungerer due-diligence som en ekstrasikring for å redusere oppfattet risiko knyttet til prestasjoner ved samarbeidet (Das & Teng 2001).

### **Utfordrende å finne personer som kan vurdere nyetablerte selskaper**

Selv om flere etablerte selskaper benytter seg av ulike forretningsområder til å vurdere de nyetablerte selskapene, er det en utfordring å finne frem til de personene som er åpne og har beslutningsmyndighet. Dette kan bidra til at den oppfattede risikoen øker, etterhvert som man bruker lengere tid på å ta beslutninger og finne frem til beslutningstakere.

## Eksempelsitater

"Det er en kjempestor læringsprosess. I begynnelsen hadde vi ikke erfaring, hva er det vi ser etter? da blir det ofte det som kalles for innovasjon turisme. Vær der ute, være mottakelig og se hva dukker opp. Vurdere hvordan dette er det relevant for oss. Det er et minimum første steg man gjør (...) Vi besøker dem, gir dem innspill, er tilgjengelig for dialog, evalueringer. Da gjelder det igjen å være våken og forstå relevans, og ta dem inn til videre dialog der det er interessant for oss. (...) Dette er de første stegene, de er bare «Get out of your office». Gå ut der, møt opp på Meetups, konferanser, events, «Huber» som har dukket opp her og der. Å Være til stede for da å bli inspirert (...) også lærer man å lytte og erkjenne, identifisere relevante caser. Dette er en reise, som jeg ikke kan si vi er ferdig med."

«Jeg er en matchmaker, jeg har erfaring med hvordan jeg snakker med startups. Hvilke spørsmål jeg stiller, hvordan jeg avslører dem. Jeg har nok erfaring med «hvem i min bedrift, jeg har et nettverk i banken.. hvem burde vite om det? (...) jeg scouter, jeg screener, jeg møter dem, også matcher dem, med noen i bedriften som har forretningsforståelse for akkurat det området. Det er de som sier «Okay, strategisk kjempebra match, det vil vi ha», også kommer det inn forhandlinger.»

«Vi møter mange også kan vi bestemme oss for «de der, er så strategisk relevante for oss at vi vil ha en nærmere samtale med dem (...) Vi har masse følere der ute, «hvem er det vi vil samarbeide med». «okay, nå ser det så spennende ut, at viss dere trenger investorer er vi villige til å bli det». vi vet fordi vi lytter der ute, hva er relevant for oss?»

«Det er forretningsområdet som må forstå relevans. Hvis de ikke er mottakelige, så kan de miste en kjempemulighet. Men kanskje neste gang komme med noe nytt. Om et år har de kanskje forstått at "oi", er burde vi gjøre noe, vi trodde vi gjorde det selv men vi gjorde det ikke. Neste gang kan de kanskje være litt smartere og ta i hvert fall den praten her også ser vi hva det fører til (...) Det er en vanvittig navigeringsoppgave her i selskapet, når vi da er der ute og møter grundere, hvor er det faller hen? «hvem skulle de snakket med?» For at de skal få den respektive partneren som skjønner hva de tilbyr, jeg kan ikke alt dette. Så jeg må bare finne den personen som snakker business og «okay ja, dette er akkurat den «painen» som vi kjenner igjen.. som vi ikke har noe god løsning på. så la oss ta en prat, hvordan tenker dere, og kan vi løse det sammen?» og det er en sånn navigering i store selskaper.»

«Møter de de kriteriene, så kan de komme videre, helt til de kommer til en beslutningssak. Det er en sånn trakt, du kan ikke sende alt videre. Det er forskjellige faser. Hva er det først du må se på "er det på ekte?" "er det bare PowerPoint?", "er de kun gode til det eller?". Så gjør du en viss Research, du kan google. Du har relasjoner, du kan høre litt rundt, du har gjerne litt erfaring. "Dette her har jeg hørt før, hvorfor har jeg hørt dette før?" Dette er forskjellige faser. Når de blir litt mer proffe så blir det «de stegene her var nødvendige i denne casen, men ikke i denne». Det finens ikke en person som kan dette, så det skal helst skje der behovet er, hvor forretningen skjønner at de ønsker noe de ikke klarer selv. Hvor er det de finner det? så må de screene og slikt så mye som mulig til de finner noe som passer.»

«Helt mot slutten når de har passert den strategiske «gaten», "ja vi vil at kundene skal ha tilgang til det", vi vil ha innflytelse i deres fremtidige utvikling eller bare samarbeide. Så komme det juridiske og det regnskapsmessige, da kjører vi inn våre folk som kjører due diligence, by the book. Da har vi sagt, ut fra strategisk behov, har vi lyst og da går de inn, alle de folkene der og går gjennom bøkene. "Hvor alvorlig er det?", "har de noe å gjemme?", «hva betyr det for vårt navn?", "har de gjort noe som er galt?" Alt dette skal naturligvis være korrekt.»

«Vurderingen av risiko, går på det finansielle, ofte. Se om de har økonomiske forutsetninger til å leve videre og at de ikke går konkurs, og at de har hatt suksess med sin egen tjeneste og at de har et markedsapparat som passer for våre produkter.»

«Vi begynner å få en del erfaring i å se hva som kan være aktuelt og hva som på en måte umiddelbart «Beklager, bra forsøk men ikke akkurat nå.» (...) om vi ser en ide som har potensiale, så koster det veldig lite å ta noen samtaler med de ulike forretningsområdene, og får deres innspill. Hittil har det vært sånn at

det er ganske greit å finne ut om de ulike forretningsområdene vil teste ut noe, eller om de ikke ser at det er så aktuelt for dem.»(...) "De vi har troen på, de prøver vi så fort som overhode mulig å få ut i prosjektene/forretningsområdene våre, så ikke vi blir sittende som en flaskehals, og få oppstarten og løsningen, eller den potensielle løsningen ut i bedriften og se om det fungerer (...) Vi prøver å ikke skape treghet gjennom at vi skal starte med lange beslutningsprosesser internt hos oss. Heller starte med å få det ut. Hjelp dem, gitt at man har troa på det.»

«Noen av de nyetablerte er drevet av folk som vi enten kjenner, eller som har investorer vi kjenner, eller har startet noe før, som har vist seg å være bra. Så det er ekstremt mange parametere som det er vanskelig å putte på blokka og kan påvirke hvor bla det blir.. og gjennomslagskraft.»

*Tabell 12: Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv*

Nyetablerte selskaper sitt perspektiv

*Effekten av partnerseleksjon på tillit*

### **Nyetablerte selskaper mener at førsteinntrykk er avgjørende for utviklingen av tillit og åpenhet**

Flere trekker frem at det er avgjørende å bygge tillit fra første møte. Det relasjonelle og medmenneskelige står sentralt, og førsteinntrykk avgjør ofte om man ønsker å gå inn i en allianse med det etablerte selskapet. En av informantene trekker frem at det tar tid å utvikle tillit med de etablerte selskapene. De fremstår som forsiktige, fordi de blant annet er omdømmesensitive. Det at nyetablerte selskaper bruker mye tid på å bygge tillit støttes av Bierly og Gallagher (2007), som mener at det er viktig å fokusere på å bygge tillit gjennom partnerseleksjon. Dette gjelder spesielt når det er knyttet stor usikkerhet til samarbeidet, og/eller omgivelsene man konkurrerer i, noe som kan være tilfellet siden ikke alle nyetablerte selskaper lykkes, og at konkurranseintensiteten øker risiko.

Nyetablerte selskaper som inngår i samtaler med etablerte selskaper får en anelse om de arbeider med en konkurrerende løsning. Om man får et inntrykk av at det etablerte selskapet har gode intensjoner for samarbeidet (Cummings & Holmberg 2012), vil tilliten knyttet til godvilje øke (Das & Teng 2001).

### **Skaper tillit til hverandre gjennom felles interesser og målsetninger for et potensielt samarbeid**

Felles for alle informanter, er å skape felles interesser, intensjoner og målsetninger viktig for et potensielt samarbeid. Dette vil i følge Meier et al. (2016) bidra til å utvikle tillit, spesielt med tanke på godvilje (Das & Teng 2001). Dette er det inntrykket man får av å snakke med nyetablerte selskaper, og er en effekt som tydelig er tilstede. Grunnen er at man i større grad har troen på felles utnyttelse (Das & Teng 2001). Det at parter med stor gjensidig

avhengighet bruker mye tid på å utvikle tillit støttes av Ding et al. (2013) sitt funn om at det er viktig.

### **Kulturforskjeller har mindre effekt på tillit**

Kulturforskjeller kan gjøre det utfordrende for nyetablerte selskaper å inngå i samarbeid med etablerte selskaper. Beslutningstaking hos etablerte selskaper tar ofte lengere tid, og tenkemåtene man har kan være veldig forskjellige. Blant informantene er det ulike tanker om hvordan man møter disse utfordringene, men man får likevel et inntrykk av at det har mindre effekt utviklingen av tillit. Meier et al. (2016) presiserer at det er enklere for parter å bygge tillit til hverandre om det er en viss likhet i kultur. Enkelte tilpasser seg det etablerte selskapet når det gjelder tankesett og kultur, for å øke tillitsnivået.

Krishnan et al. (2016) sin påstand om at selskaper av lik størrelse har bedre forutsetninger til å skape tillit, grunnet mindre maktbruk får ikke full støtte. Inntrykket hos de nyetablerte selskapene er at det utøves mindre makt i forhandlingene fra den etablerte siden i forhold til det (Krishnan et al. 2016) nevner. En av grunnene til dette er at man er opptatt av å finne felles interesser og formål ved å inngå i samarbeid, og fordi begge er avhengig av det.

Cummings og Holmberg (2012) mener at det er knyttet store forskjeller til kultur og størrelse, den oppfattede risikoen knyttet til relasjonen kan øke, på grunn av fare for opportunistisk atferd. Dette er noe som ikke får full støtte, ved at de nyetablerte selskapene føler de etablerte i stor grad ønsker å fremstå som godtroende. Men, som en av informantene sier *«vi må være forberedt på å bli lurt»*, men som han fortsetter *«men vi jobber stort sett med store seriøse bedrifter»*.

### **Nyetablerte selskaper mener det er utfordrende å komme i kontakt med riktig person i etablert selskap**

Noe som kom igjen blant nyetablerte selskaper er at man har utfordringer med å komme i kontakt med personer som har beslutningsmyndighet. Om man kommer i kontakt med en person i det etablerte selskapet, kan det ta lang tid før man kommer frem til den personen i bedriften som kan gjøre noe med saken. Dette skaper frustrasjon og kan redusere tilliten som den nyetablerte har til den etablerte parten, fordi man potensielt kan få et inntrykk av at man ikke blir tatt på alvor.

## Eksempelsitater

«Vi bruker et år, sånn omtrent. Fra første møte til leveranse. Det er den bransjen der. man skal bli trygg på hverandre, de er omdømmesensitive og litt forsiktig»

«Vi må være forberedt på å bli lurt, men jeg tror de aller fleste mennesker er hederlige. Det handler om tillit, og hvis man gjør seg litt sårbare og legger frem budskapet sitt på en god måte så blir man tatt på alvor i 95% av tilfellene. Det er ikke noe tull i den andre enden, og de vi jobber med er også stort sett store seriøse bedrifter.»

«Vi bygger tillit etterhvert i prosessen. Det handler veldig mye om det enkle prinsippet at "folk er folk". Enten liker du med ikke, eller så gjør du det. Sånn er det også i forretningslivet. Du merker det med engang, det handler bare å snakke sammen, det handler om å være ærlig, og ikke minst på svakhetene sine. Legger man hue litt på blokka, så kan man komme ganske langt. Når vi møter etablerte aktører tilpasser vi oss, kort og godt. «When you are in rome, do as a roman», og som en liten aktør kler vi oss pent når vi besøker de etablerte. Vi tilpasser oss situasjonen, språket deres, kontraktsettet og tankemåten. Så leverer vi inn det de mangler.»

«Som i alle organisasjoner, det er mennesker som står bak der, så det gjelder å møte ikke bare riktig person, ikke bare stillingen men personen i seg selv. Det er to mennesker som sitter rundt det bordet. Og om den ene personen bare ikke liker meg så er det nok til at det ikke fungerer så bra da (...) mottakelsen hos de etablerte. Det er veldig åpent, de stiller med masse folk, alle er interesserte, men det tar alt for lang tid»

«Noen selskaper sier rett og slett at de går og tenker på å gjøre noe lignende selv, men det tipper jeg de kommer til å tenke på i fem år til (...) Det går mest på det med at det utvikler seg etter første møte, hvordan jeg føler det kommer til å gå. Hvordan de tar oss i mot, om de forstår hva vi prøver å få til (...) Det med at de sier i fra om de driver med en konkurrerende løsning, man leser noen mellom kortene, hva er det som skjer, og det er politisk internt, de sier ikke det svart på hvit, men jeg forstår hva han mener...Man har hatt mediasaker som har gjort at mange har lyst å unngå slikt.»

«Det er klart at når vi går såpass langt som vi har gått med de vi snakker med nå, så var det de etablerte som kom med NDA, fordi ikke vi skulle gjøre noe, fordi vi fikk vite litt om deres strategi, så vi ble enige om en felles NDA. Men da kan du si «men hva skjer i praksis, det er ikke godt å si.» men da fall føler alle da at det er litt mer falsk trygghet rundt det.»

«De erfaringer vi har er at det tar fantastisk lang tid, og det innrømmer de selv og de er klar over det. Kulturen, det er alle enige om, de er mer redd for å feile enn å gjøre noe riktig. Vi får som regel, mulig man får tak i noen på høyt nok nivå, men du ofte da tatt ned igjen, også stopper det der.»

«Da jeg snakket med de vi nå er i allianse med følte jeg meg ganske sikker på at vi gikk inn i det med like premisser. Det var gjensidig, det var ikke sånn at man så at man kan misbruke og tjene mye penger, det var det åpenbart ikke. De så at om dette skulle bli noe så er man helt avhengig av hverandres kompetanse. Sånn sett følte det veldig troverdig, akkurat det var jeg ikke så bekymret for.»

Tabell 13: Effekten av partnerseleksjon på tillit, nyetablerte sitt perspektiv

### *Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko*

#### **Nyetablerte selskaper fokuserer mye tid på å finne potensielle samarbeidspartnere, og jobber ofte ut fra spesifikke kriterier**

Fellesnevneren for nyetablerte selskaper er at de jobber ut fra enkle krav knyttet til både oppgaverelaterte og partnerrelaterte kriterier. Dette er med på å redusere oppfattet risiko til å inngå i strategiske allianser ved at kriterier hovedsakelig påvirker tillit og dermed den oppfattede risikoen (Das & Teng 2001). Det er likevel varierende systematikk i hvordan man

går frem for å innhente nødvendig informasjon til å ta beslutninger. Det har en sammenheng med tilgang på kapital og hva nyetablerte selskaper skal fokusere tiden sin på. Tid er en kritisk faktor, og man er mer opptatt av å utvikle selskapets teknologi/tjeneste. Det brukes direkte kontakt og nettverk som metoder for å samle inn informasjon og kunnskap om bedrifter (Das & Teng 2001). Man kan derfor tenke seg at nyetablerte som arbeider mer systematisk med dette i større grad klarer å inngå i samarbeid der man har lavere oppfattet risiko.

### **Nyetablerte selskaper har ulikt fokus på bruk av mekanismer og tiltak for å beskytte egen teknologi og tjeneste**

Enkelte trekker frem at det er viktig å forstå hvilke rettigheter man har, og om ikke, vil det kunne oppstå problemer i samtaler med etablerte selskaper. Det kan handle om hvordan man beskytter sin egen teknologi og interesse for samarbeid, og kan spille en viktig rolle for å inngå i allianser med andre. Om man har en følelse av at man blir utnyttet vil tillitsnivået reduseres, og man oppfatter risikoen ved å inngå i et samarbeid som høy, da knyttet til det relasjonelle (Das & Teng 2001). Det er likevel ingen uttalelser som tyder på at dette er et stort problem, og det er også en annen informant som er mindre opptatt av å beskytte seg gjennom mekanismer som «Non-disclosure agreements» (NDA) . Katila et al. (2008) sin påstand om at nyetablerte har større sannsynlighet til å inngå i allianser om man er i stand til å beskytte teknologien gjennom ulike mekanismer er dermed ikke heldekkende. Det kan være at enkelte får en høy oppfattelse av risiko ved å inngå i et samarbeid der man ikke føler man beskytter teknologien, og derfor velger å avstå samarbeidet til fordel for andre.

#### **Eksempelsitater**

«Du har enten et problem i forhandlinger, om du møter en aktør som ønsker å utnytte deg.. eller så har du en mulighet om du forstår rettighetene dine (...) Vi starter helt på det fundamentale med hver enkelt. Vi tar en prat med dem»

«Ja, det er jo alltid fare for at de tar det vi gjør, og gjør det selv. Da jeg startet det forrige firma var det sånn «vi må ha NDA på alt og alle, hør da, det handler ikke om ideen din, det handler om gjennomføringen av det.» så derfor er det ikke så farlig med det.»

*Tabell 14: Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv*

Eksperters sitt perspektiv

*Effekten av partnerseleksjon på tillit*

### **Etablerte selskaper har økt fokus på å opptre ryddig**

Det at etablerte selskaper har større fokus på å opptre ryddig i prosessen ved inngåelse i strategiske allianser med nyetablerte selskaper er noe ekspertene også har inntrykk av. Ved å ha en oppfattelse av at det etablerte selskapet har gode intensjoner for samarbeidet, gjør at tilliten basert på godvilje øker (Das & Teng 2001). Renomméet til det etablerte selskapet spiller også en sentral rolle, og inntrykket ekspertene sitter med, er at man i større grad er opptatt av å skape et inntrykk at man er et seriøst selskap når det kommer til samarbeid med nyetablerte, og på denne måten tiltrekke seg gode samarbeidspartnere. Utfordringen er om et selskap ikke opptre ryddig, og tilliten knyttet til godvilje reduseres, vil også renomméet svekkes. Og færre ser på selskapet som en attraktiv samarbeidspartner (Das & Teng 2001; Meier et al. 2016).

### **Ekspertene ser at etablerte selskaper sliter med å ha kontroll over hele virksomheten**

Som det kommer frem av tabell 15, er det en utfordring for store selskaper å ha fullstendig kontroll over all aktivitet som foregår. Etablerte selskaper kan ha komplekse strukturer og det er utfordrende å vite hva som utvikles i alle forretningsområder. Ved å inngå i et samarbeid med en annen, for så å se at man allerede arbeider med å utvikle en lik løsning, kan dette potensielt skape store problemer for et etablert selskap og skade renomméet uten at intensjonen for å inngå i samarbeid var negativ.

### **Ekspertene ser at kulturelle utfordringer mellom partene skaper utfordringer i samarbeidet, og påvirker mulighetene**

Som vi har sett på tidligere skaper kulturelle forskjeller utfordringer mellom etablerte og nyetablerte selskaper, som potensielt kan føre til utfordring, blant annet til tilliten mellom selskapene. Ekspertene nevnte at en mulig løsning på å redusere dette problemet, er å vurdere å adskille kulturene og det nyetablerte selskapet jobber mer adskilt.

## Etablerte selskaper burde ha egne kontaktpersoner for nyetablerte selskaper

Videre ser man på hvor viktig det er at etablerte selskaper har dedikerte personer som kan fungere som kontaktpersoner for nyetablerte selskaper. Det å ha egne kontaktpersoner kan være hensiktsmessig for selskaper som er store, der det er en utfordring å identifisere hvem som har beslutningsmyndighet. Ved at nyetablerte selskaper kan komme i kontakt med enkelte personer i bedrifter, kan det også skape tillit. Grunnen er blant annet at en slik person kan ha større oversikt over hvilke personer i det etablerte selskapet som kan bidra til å vurdere det nyetablerte selskapet, og ha oversikten over om man utvikler konkurrerende teknologi/tjeneste. Man kan også føle seg godt tatt i mot, og med et bra førsteinntrykk bygge tillit. Dette blir sett nærmere på i kapittel 4.6, og diskutert i kapittel 5.1.3 og 5.1.6.

### Eksempelsitater

«Det er et økende fokus på det etablerte selskapet og at de skal opptre ryddig. Samtidig et stort selskap kan ikke alltid vite hva som skjer i selskapet. Det kan være folk som jobber med ting. Du kan signere en NDA med et oppstartsselskap, så kan det være en kollega av deg som sitter i et annet land, som jobber med det samme. Jeg mener det i bunn og grunn ikke handler om ideen, det er ikke det viktigste. Å stjele en ide er et dårlig argument, det er ikke grunn nok. det er gjennomføringen av ideen.»

«Kultur, det har alt å si på hvordan et etablert selskap møter en nyetablert. De kommer fra forskjellige steder. En nyetablert er per definisjon mye lettere til beins og agil og kan bevege seg fort, og gjøre ting uten å måtte gå gjennom mange ledd. De etablerte er avhengig av å sikre sin egen rygg og har rutiner for det meste, og om noe skal kjøpes så tar det mye lengere tid å gjennomføre ting. Der er det potensielt kulturkrasj. Det er nettopp derfor det kan være lurt av det etablerte selskapet å la det nyetablerte selskapet utvikle seg på egenhånd.»

«Om det blir snakk om samarbeid, er det viktig å komme i kontakt med riktig person i bedriften med riktig grad av autoritet. Om det snakker med en som kun skal «holde deg varm». Vil du aldri kunne komme til noen beslutninger.»

Tabell 15: Effekten av partnerseleksjon på tillit, eksperter sitt perspektiv

### Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko

#### Ekspertene mener det er viktig å ha grundige partnerselekteringsprosesser for å redusere oppfattet risiko

Ekspertene presiserer viktigheten av å ha omfattende prosesser knyttet til partnerseleksjon for å redusere oppfattet risiko ved å inngå i strategiske allianser med nyetablerte selskaper. Dette er i samsvar med figur 1. som baserer seg på rammeverkene til blant annet Kale og Singh (2009) og Das og Teng (2001), og har effekten på hvilken oppfattede risiko man sitter med når man inngår i en strategisk allianse. En av ekspertene presiserer også viktigheten av å komme i kontakt med riktig person som ble sett på under både etablerte og nyetablerte selskaper sine perspektiv.



## **Usikkerhet og mangel på kunnskap blant partene når det gjelder håndtering av oppfattet risiko, og hvordan man kan redusere den**

Informantene mener at etablerte og nyetablerte selskaper har utfordringer med å vite hvordan man skal gå frem for å håndtere og redusere oppfattet risiko. Som man har vært inne på tidligere finnes det flere tiltak som kan bidra til å redusere oppfattet risiko direkte, eller gjennom å bygge tillit. Gjennom å arbeide ut fra oppgave- og partnerrelaterte kriterier kan man redusere oppfattet risiko knyttet til både relasjoner og prestasjoner i strategiske allianser (Cummings & Holmberg 2012; Das & Teng 2001). Dette må gjøres utfra informasjon man har om potensielle partnere og kan i følge Das og Teng (2001) og Moghaddam et al. (2016) gjøres tre ulike måter. Gjennom direkte kontakt, bruk av nettverk og due diligence.

### **Eksempelsitater**

«Nyetablerte kan ikke «blames» i etterkant for at de ikke lykkes. Det etablerte selskapet kan gjøre er å gjøre gode due diligence, og sjekke selskapet, om det er riktig strategisk å gå inn i det selskapet»

«Det som slo meg da vi hadde disse møtene med bedrifter, var at de var ganske usikre selv. På hvordan de skal vi håndtere dette. Ofte er det store konsern, og for en oppstarts bedrift kommer du i kontakt med en person, så tror du at liksom.. "han vet alt som skjer i selskapet. Glem det, det er ikke mulig å vite alt som skjer i en så stor bedrift, med mindre du er en allvitende kunstig intelligens eller ett eller annet. Så det er noe med en modning i å forstå hvordan sånne typer samarbeid skjer og så tror vi da at det er viktig å tenke gjennom hvordan du går fram, og det gjelder begge parter.»

*Tabell 16: Effekten av partnerseleksjon på oppfattet, eksperter sitt perspektiv*

## **4.4 «Når og hvordan velger etablerte og nyetablerte selskaper styringsformer?»**

Etablerte selskaper sitt perspektiv

### **Etablerte selskaper benytter seg av styringsformer når potensialet for samarbeid er**

#### **vurdert**

Når etablerte selskaper ønsker å inngå i samarbeid og benytte seg av ulike styringsformer, kommer det frem at de allerede har gjort grundige analyser og selekteringsprosesser. Det tyder på at selekteringsprosessen og valg av styringsformer til en viss grad henger sammen (Das & Teng 2001; Ding et al. 2013). Når man inngår i samtaler om å formalisere samarbeidet er både oppgave og partnerrelaterte kriterier vurdert. Det betyr at man har tillit til både godvilje og kompetanse til det nyetablerte selskapet. Allianser inngås når det er i begge partene sin interesse. Som den ene informantene påpeker, «Det handler om å utnytte begge sine styrker». Dette støttes av Hoffmann og Schlosser (2001), som mener at det er

viktig at partene i et potensielt samarbeid har ulike styrker. Man ønsker å utarbeide styringsformer for å nå en målsetning og et potensial, og er blant en av egenskapene ved å benytte seg av det, at det bidrar til å lykkes med intensjonen (Kale & Singh 2009).

#### Eksempelsitater

«Vi utarbeider styringsformer den dagen der vi faktisk går inn i samarbeid, så er det veldig kontrollerte rammer. Her gjelder det ikke å stjele, her handler det egentlig utnytte begge sine styrker, ser ikke dette som problematisk. Vi hadde ikke klart det uten den parten, så hva er vitsen med å samarbeide med dem, når vi tror vi kan gjøre det bedre? Fordi viss vi virkelig tror vi har en bedre løsning, så gjør vi det selv. Når vi har valgt dem så har vi valgt dem for å bruke det de har.»

*Tabell 17: Utarbeidelse av styringsformer, Etablerte sitt perspektiv*

#### **Etablerte selskaper bruker kontrakter når de kun ønsker tilgang til tjenesten eller har et konkret prosjekt**

Etablerte selskaper bruker kontrakter med nyetablerte selskaper når de kun ønsker tilgang til tjenesten/teknologi. Det bidrar til koordinering mellom partene for å lykkes med intensjonen av samarbeidet (Cao & Lumineau 2015; Schepker et al. 2014). Ønsket er at kontrakter skal bidra til å fremme ulike forventninger man har skapt gjennom samtaler og vurdering av potensialet ved å inngå i allianse. Dette støttes av Kale og Singh (2009) sin påstand om at kontrakter gir muligheten til å fremme ulike forventninger til samarbeid og bidrar til koordinering mellom partene for å nå intensjonen med samarbeidet.

#### Eksempelsitater

«Mange av de løsningene vi bruker blir styrt igjennom kommersielle kontrakter. Men da ser vi ikke nødvendigheten til å styre hvordan det selskapet blir seende ut i fremtiden.. hvem har de som kunder ellers, bortsett fra oss.»

«Når det er konkrete prosjekter så inngår vi kontrakter»

*Tabell 18 : Bruk av kontrakter, etablerte sitt perspektiv*

#### **Etablerte selskaper går inn med egenkapitalandel når man ser et stort potensial, og ønsker å påvirke fremtidig utvikling, ha førstehåndstilgang**

Det er ikke alle etablerte selskaper som benytter seg av egenkapitalandel som styringsform. De som bruker det har en motivasjon ved at man ønsker fremtidig innflytelse på utviklingen av det nyetablerte selskapet. Man ønsker også å ha førstehåndstilgang til teknologien/tjenesten som det nyetablerte selskapet tilbyr. Dette er i tråd med det Kale og Puranam (2004) mener er fornuftig om man opererer i et marked med høy konkurranseintensitet, som er tilfellet for de etablerte selskapene som benytter seg av egenkapitalandel. Etablerte selskaper trekker frem at man ikke har ubegrenset med midler

til å investere, og er grundige i prosessen ved å inngå på eiersiden. Inntrykket er at de fortsatt er i startfasen med å bruke denne styringsformen, og man har derfor ikke gått inn på eiersiden på mange selskaper enda. Enkelte er i samtaler med flere potensielle partnere.

## **De etablerte selskapene har en strategisk tilnærming til egenkapitalandel, det vil si «Corporate Venture Capital»**

*«Vi er da «Corporate Venture Capital». Vi er mer en strategisk Venture Capital, ikke sånn ren Venture Capital, som gjør det på grunn av å tjene penger. For oss er målet å fylle strategiske gap»*

De selskapene som inngår på eiersiden har alle en strategisk baktanke ved det. Det vil si at man ikke har det tradisjonelle investor-perspektivet der man kun ønsker finansiell avkastning. Man er mer opptatt av å knytte det opp mot selskapets overordnede strategi, og kan dermed defineres som «Corporate Venture Capital» (CVC) (Anokhin et al. 2016). Det at etablerte selskaper har en slik tilnærming gjør at de har sterke insentiver til å ha en tettere oppfølging, og forpliktelsen blir større. Galloway et al. (2017) sitt funn om at bruk av CVC fremmer mer innovasjon enn det rene egenkapitalandel-allianser støttes også. Man ønsker å gi de nyetablerte selskapene tilgang til miljøer med mye kunnskap og erfaring for å kunne utvikle seg videre.

### **Eksempelsitater**

«Eierskap og eierstruktur, det er veldig få som kommer så langt. Det er helt greit, det er ikke meningen at vi eier alle løsninger som vi bruker.»

«Det er veldig sjeldent vi benytter «Venture Capital». Grunnen til at man venter med det er for å bli bedre kjent, det er en slags form for «due-diligence» på forhånd.»

«Det er en helt annen diskusjon når vi snakker om «Venture Capital» og investeringer i selskaper. Det er jo det ultimate tegn på at vi også vil ha innflytelse for fremtidig utvikling av den partneren. Da vil vi være eiere, da sitter vi i styre, har tilgang til planer og kan påvirke deres fremtid. Vi har lansert "Ventures-fond", foreløpig har vi investert i noen. Vi er da «Corporate Venture Capital». Vi er mer en strategisk Venture Capital, ikke sånn ren Venture Capital, som gjør det på grunn av å tjene penger. For oss er målet å fylle strategiske gap, det er en løsning som er nyttig for oss og våre kunder. Samtidig ser potensialet til å bidra til fremtidig utvikling, og sannsynligvis bedre nytte av eierskapet i det selskapet (...) jobber den nyetablerte med en type data hvor vi ønsker å ha førstehånds tilgang er Venture Capital bra. Når vi da eier dem er de vi de første. Da kan vi si, "okay, dette her ønsker vi å beskytte" Det er mye dypere innflytelse og kontroll over hvor selskapet skal i fremtiden.»

«Vi snakker om selskaper som er i en sånn utviklingsfase hvor vi fortsatt kan ha mulighet til å påvirke deres fremtid, i tillegg til at de ikke er så dyre, enda, men vi tror at det kan bli større. Vi ser at det er nyttig for oss, for våre kunder og vi kan eventuelt tjene penger. Når de vokser er det flere som er interessert i deres løsninger, så er vi som deleier, det er på en måte en bieffekt.»

«Tilsvarende kan du si at etter at vi har funnet ut at en ide er interessant, eller at en løsning er interessant og at vi ønsker å inngå i et samarbeid ved hjelp av for eksempel kapital, så er vi også der at vi har jo ikke ubegrenset med midler vi kan investere med, det er ikke volumet i antall kroner som er det vi har mest av å

tilby som investor. Vi har jo et veldig bra miljø rundt, vi har mye erfaring, vi har mye flinke folk som kan fungere som sparringspartnere, vi har noe å tilby, men der vi har mest å tilby er jo gjerne at «vi har sett potensiale i et selskap, vi har enten gjort en investering eller gjort en avtale, da kan vi hjelpe til både å finne ut hvordan løsningen fungerer best i virkeligheten, gjennom å teste det ut, og gi tilgang på å bruke det. Og på mange måter den kyniske delen av det, det om vi begynner å bruke det og det blir populært hos oss, så er det med å skape en «hype» av det nyetablerte selskapet»

*Tabell 19: Bruk av egenkapitalandel, etablerte sitt perspektiv*

### **Etablerte selskaper bruker uformelle styringsformer**

Gjennom samtaler med etablerte selskaper, kommer det frem at man i noen grad fokuserer på rene uformelle styringsformer, men at man er opptatt av å formalisere samarbeidet de inngår i. Men som en av informantene trekker frem, kontrakter dekker ikke alt, og noe må baseres på det uformelle og relasjonelle.

### **Fokuserer på det relasjonelle, forhandlinger avdekker ikke alt**

Etablerte selskaper mener formelle styringsformer som kontrakter ikke klarer å dekke alt, og dette støttes av Cao og Lumineau (2015) og Kale og Singh (2009) sin påstand, om at kontrakter ikke klarer å dekke alle eventualiteter. Man må tro på at den andre part har intensjoner om å handle etter felles interesser, og på den måten redusere opportunistisk atferd (Krishnan et al. 2016).

#### **Eksempelsitater**

«Det uformelle og relasjonelle er viktig, alt er ikke en forhandling. Det er en utfordring når du har en organisasjon som er trent på å drive forhandlinger. Så er det klart en utfordring når vi må si «at her må vi bare bruke gode intensjoner». "Det er ikke mulig å kontraktfeste alt, noe må bli tillitsbasert»

*Tabell 20 : Bruk av uformelle styringsformer, etablerte sitt perspektiv*

### **Nyetablerte selskaper sitt perspektiv**

#### **Nyetablerte selskaper har ulik tilnærming og erfaring ved bruk av styringsformer, kan påføre store kostnader**

Blant nyetablerte selskaper er det variasjon i hvilke tanker og erfaringer man hadde ved bruk av styringsformer på generell basis. Enkelte trakk fram at det kan påføre store kostnader ved å formalisere samarbeid. Andre trakk fram at det er det viktigste verktøyet ved å samarbeide med etablerte selskaper. Yang et al. (2014) hevder at formell struktur er mer effektiv enn uformell, spesielt om den ene parten er mindre enn den andre. Dette er noe som ikke alle informanter er enige i, men man kan ikke avkrefte at den er mer effektiv. Det er allikevel interessant at kostnadene som kan påløpe ved å inngå i allianser blir så store at man heller vil unngå å inngå i slike samarbeid. Nyetablerte selskaper kan også ha en forretningsmodell som egner seg til å inngå eksklusive samarbeid med etablerte selskaper. Av denne grunnen

ønsker noen nyetablerte selskaper å inngå enklere samarbeid, slik at man ikke knytter seg for mye til enkelte bedrifter.

#### Eksempelsitater

«Vi er nøytrale i forhold til leverandører. Vi kommer til å være åpne, det er ikke eksklusive avtaler vi har. Vi lykkes ikke om vi har eksklusive avtaler, da kan vi like gjerne bli fullt integrert med en av de selskapene vi samarbeider med. Vi ønsker å gå inn i dype samarbeid, men den som integrerer seg best mot oss, tror vi blir best om vi får det til.»

*Tabell 21 : Bruk av styringsformer, nyetablerte sitt perspektiv*

#### **Flere nyetablerte selskaper har gode erfaringer ved bruk av kontrakter, og trekker frem endringskatalog som avgjørende**

Flere av informantene trekker frem at de har gode erfaringer ved bruk av kontrakter, og mener at det er en viktig styringsform som skal være det man jobber etter når man samarbeider. Dette er i henhold til det Das og Teng (2001) fremhever som egenskaper kontrakter har. Det bidrar til å nå et ønsket mål. Som en av informantene trekker frem, må man ved bruk av kontrakter være åpne for endringer underveis, gjennom endringskatalogen. Denne brukes etterhvert som samarbeidet utvikler seg, i tillegg vil det dekke behov som kan plutselig oppstå i et marked.

#### Eksempelsitater

«Vi bruker kontrakter som styringsverktøy, det er det vi bruker hele tiden, der står alt skrevet (...) det viktigste i kontrakter er det som heter endringskatalog, det er det vedlegget som du skriver ned alle endringer i avtalen og tilleggs-bestillinger etterhvert.. for om du lanserer noe 1. mai, så tar det ikke mer enn tre uker før endringer må gjøres.. du begynner å bruke systemet, teste det. Og da er det alle justeringer inne i samarbeidet.»

*Tabell 22 : Bruk av kontrakter, nyetablerte sitt perspektiv*

#### **Ulik tilnærming til bruk av egenkapitalandel som styringsform**

Blant informantene var det en varierende tilnærming til bruk av egenkapitalandel som styringsform. Det å inngå i slike typer samarbeid kan påføre store kostnader og ta lang tid ved at det er en rekke faktorer partene må bli enige om, blant annet hvor stor eierandel andre skal få.

#### **«Venture Capital» passer ikke alle forretningsmodeller.**

Det at etablerte selskaper ønsker å benytte seg av egenkapitalandel som styringsform, er ikke alltid ønskelig for de nyetablerte selskapene. Forretningsmodellene til nyetablerte selskaper kan være basert på å fungere som plattformløsninger, der et bredt spekter av brukere skal kunne ha tilgang til teknologien/tjenesten. Det at etablerte selskaper får

eksklusiv tilgang til dette, strider derfor med det nyetablerte selskaper sine ønsker, noe som en av informantene trekker frem.

#### Eksempelsitater

«Om vi får et stort etablert selskap på eiersiden, kan vi ikke bare få en, da må vi ha flere. De har investert på lik linje med andre investorer. Og da går det, og det er da det kommer til å stå stille, da kommer de som sitter på toppen til å bruke 3 år på å bestemme seg.»

*Tabell 23 : Bruk av egenkapitalandel, nyetablerte sitt perspektiv*

#### **Det relasjonelle og personkjemi mellom partene står sentralt for nyetablerte selskaper**

Uformelle styringsformer har stor betydning for nyetablerte selskaper, Cao og Lumineau (2015) og Kale og Singh (2009) sine utsagn om at kontrakter ikke klarer å dekke alt støttes. Fokuset ligger på at partene utvikler felles interesse i å handle for alliansen sitt beste, og på den måten redusere oddsen for at partene opptrer opportunistisk (Krishnan et al. 2016). Det relasjonelle står sentralt ved bruk av denne typen styringsform og har sammenheng med bruken av partnerrelaterte kriterier i partnerseleksjon. Det handler mye om de personene man møter hos de etablerte selskapene. En av de nyetablerte selskapene strekker seg også lengere enn det kontrakten tilsier at de skal gjøre, for å bygge opp godvilje hos det etablerte selskapet. Ved å gjøre dette over tid ser man at renomméet til det nyetablerte selskapet som en god samarbeidspartner øker, noe man kan dra nytte av ved senere anledning. Enten man skal reforhandle avtaler, eller inngå i allianser med andre.

#### Eksempelsitater

«Det har alt å si, du kan regulere veldig mye i en avtale, men ikke alt det andre. jeg har klokketro på det at relasjonelle og det uformelle er viktig. For til syvende og sist, du kan ha kontrakter, du kan ha systemer, du kan ha teknologi, men til syvende og sist er det de menneskene som sitter i midten som det avhenger av.»

*Tabell 24 : Bruk av uformelle styringsformer, nyetablerte sitt perspektiv*

#### Eksperters sitt perspektiv

#### **Etablerte selskaper mangler strategisk tilnærming til å inngå på eiersiden hos nyetablerte selskaper**

Ekspertene mener etablerte selskaper burde ha en strategi for å investere, og bli mer lik «Corporate Venture Capital» (Anokhin et al. 2016). Som en av ekspertene påpeker er det mangel på strategi for mange av fondene som blir etablert. Inntrykket er at man lager fond som skal investere i idéer og nyetablerte selskaper, men at det er veldig lite baktanker med hvordan dette skal fungere. Det er lite erfaring med å gjøre slike investeringer. Selskaper som har en klar strategi bak slike investeringer kan oppnå en konkurransefordel i forhold til de som ikke har det. Grunnen er at de har en baktanke med investeringene og som

Hoffmann og Schlosser (2001) fant ut, selskaper som har etablert egne porteføljestrategier har større sannsynlighet for å lykkes.

#### Eksempelsitater

«Skal vi starte et lite fond internt som de gjør?» Det er ganske umodent, men det er en del som har satt opp mindre fond, men da har vi sett at de ikke har reflektert godt nok rundt hvordan det bør fungere. Det er litt naivt måten de har satt opp fondene på.»

«Et etablert selskap må ha en strategi for å investere, altså det er jo noe de må delegerer videre for å gjøre investeringen. Også må de ha en aksept for at de pengene blir tapt. Så det er ikke noe som reguleres i kontrakter. Dette er noe et etablert selskap selv må finne ut av om det er noe de skal gjøre»

*Tabell 25 : Bruk av egenkapitalandel, eksperter sitt perspektiv*

#### 4.5 «Hva er effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko?»

Etablerte selskaper sitt perspektiv

##### **Enkelte selskaper styrer risiko gjennom å formalisere samarbeid**

I arbeidet med å velge styringsformer, kan man også avstå fra et samarbeid. Om man i denne prosessen får en oppfattelse om at risikoen er for stor, påpeker en av informantene at de da trekker seg ut. Man kan se på dette som risikostyring, ved at man fortløpende vurderer hva som er akseptabelt.

#### Eksempelsitater

«Valg av styringsformer, det går på risiko. Så vi risikostyrer det, og noen ganger (...) senest i for noen dager siden har vi brukt veldig mye tid, penger, krefter og netter til å utarbeide et alliansetilbud, men der vi kommer til at risiko for det blir for stor. Da avviker vi og må gå en annen vei i selve forretningsmodellen.»

*Tabell 26: Effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv*

##### **Etablerte selskaper bruker kontrakter for å redusere oppfattet risiko mellom partene, og bruker felles interesser og målsetninger som er utviklet gjennom tidlig fase**

Som nevnt legger kontrakter til rette for koordinering av felles målsetninger og interesser, dette er noe som direkte har effekt på oppfattet prestasjonsrisiko (Das & Teng 2001). Ingen av informantene trekker frem at man bruker kontrakter til å kontrollere atferden til samarbeidspartneren. Det er noe som baserer seg på tillit, og således vil ikke kontrakter ha stor innvirkning på oppfattet relasjonell risiko (Das & Teng 2001). Den oppfattede risikoen man har ved å inngå i samarbeid blir i all hovedsak vurdert ved partnerselektering. Det betyr at man i all hovedsak bruker kontrakter til å fremme det man ble enige om i tidligere faser og samtaler.

### **Etablerte selskaper bruker kontrakter på en måte som har positiv innvirkning på tillit**

Når det kommer til hvilke effekter kontrakter har på tillit, kan kontrakter i følge Malhotra og Lumineau (2011) redusere tillit basert på godvilje. Dette er det ingen av informantene som trekker frem som et problem. Dette kan ha noe med at kontrakter blir benyttet for å fremme begge parters ønsker og krav. Om partene har en oppfattelse av at kontrakter bidrar til at begge parter får fremmet sine ønsker og intensjoner for å nå et felles mål, vil man da kunne oppfatte tilliten som god (Cummings & Holmberg 2012; Das & Teng 2001). Om man derimot har en oppfattelse av at kontrakter blir brukt grunnet mindre tillit, så kan dette ha en negativ effekt på tilliten mellom selskapene.

#### **Eksempelsitater**

«Det er bare ABC biten av det. alle er jo redd for kannibalisering av egen virksomhet, og gjøre ting som strider med egne retningslinjer, det er det ingen som ønsker.»

«Hvis det blir en avtale, blir det en avtale fordi begge parter ser at det er fordelaktig for begge to. Det er viktig, at begge parter er like fornøyd med avtalen som fremkommer.»

*Tabell 27: Effekten av kontrakter på tillit og oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv*

### **Etablerte selskaper går ofte inn med mindre eierandel, men det kan variere**

Etablerte selskaper arbeider ikke utfra standardiserte kriterier når det gjelder hvor store eierandel man ønsker, de vurderer hvert enkelt samarbeid. Dette er noe som blir gjort etter at man har tatt en helhetsvurdering, der man blant annet vurderer eksisterende eiere. Men er en tydelig trend i at etablerte selskaper inngår med mindre eierandel. Det avhenger også av hvor villige enkelte er for investeringer. Det at man ikke inngår med stor eierandel, gjør at forpliktelsene blir mindre, og man kan ikke påvirke selskapet i like stor grad (Kale & Puranam 2004). Hvilken effekt dette vil kunne ha på tillit og oppfattet risiko for begge parter og spesielt nyetablerte selskaper, blir nærmere diskutert i kapittel 5.1.5.

### **Etablerte selskaper reduserer oppfattet risiko gjennom forhandlinger og grundige undersøkelser**

Det å inngå på eiersiden hos nyetablerte selskaper kan påvirke oppfattet risiko på flere måter. Det gir gode forutsetninger for koordinering, felles standarder og på denne måten reduserer oppfattet prestasjonsrisiko (Das & Teng 2001; Kale & Puranam 2004).

Forpliktelsene blir større for begge parter, noe som kan ha effekt på om man lykkes med samarbeidet, og reduserer oppfattet risiko knyttet til prestasjoner og relasjoner (Shah & Swaminathan 2008). Kale og Singh (2009) mener også at økt forpliktelse er hensiktsmessig



om man inngår i samarbeid med uklare mål. Som det kommer frem, inngår etablerte selskaper ofte med mindre eierandel. Etablerte selskaper blir mer fleksible som igjen har positiv innvirkning på oppfattet risiko (Kale & Puranam 2004). Dette funnet støttes av Kale og Puranam (2004) sitt rammeverk, som presiserer om tilknyttingen av usikkerhet til marked og teknologi, så er det hensiktsmessig å inngå med mindre eierandel for å redusere oppfattet risiko for etablerte selskaper.

Etablerte selskaper har også et stort ønske om å ha styreplass når de inngår med egenkapitalandel. Det å ha styreplass i selskaper gjør at man får lettere kontroll på selskapets virksomhet og atferd, man blir også med i beslutningsprosesser. Dette gjør at man reduserer oppfattet risiko for etablerte selskaper, både til relasjoner og prestasjoner i selskapet (Das & Teng 2001; Jolink & Niesten 2016).

Jolink og Niesten (2016) så nærmere på andre risikofaktorer som kan oppstå ved at etablerte selskaper inngår på eiersiden av nyetablerte selskaper. Blant annet gjelder dette risiko ved at de i nyetablerte selskapene mister motivasjonen til å yte ved at deres bidrag blir mindre i helhetsbildet, i tillegg til at lønnsomheten man skaper blir tatt av etablerte selskaper. Som det kommer frem av den ene informant, blir dette gjennomgått i forhandlinger og samtaler med den andre parten, om ikke det nyetablerte selskapet aksepterer vilkårene som det etablerte selskapet har, blir det ikke samarbeid. På denne måten kan man si at etablerte selskaper eliminerer risiko før de inngår i samarbeid. I tillegg til dette ser man på kapitalen man har avsatt til slik aktivitet som en form for risiko-kapital, og eliminerer risiko ved at de tidlig vet at de kan mislykkes med investeringen.

### Eksempelsitater

«Typisk tar vi ikke majoritetsandeler, men det er veldig avhengig av selskaper det er snakk om. Det kan komme inn noen som har så store eiere fra før, de har jo noen andre. Hvor er vi da? 1,2 eller 3? jeg vet ikke, jeg deltar ikke i samtalene og de er konfidensielle. Men dette er veldig forskjellig fra case til case, og hva de er villige til å gi bort. Det er typisk at eiere i et selskap ikke vil miste hele kontrollen. Om vi da kommer og sier vi skal ha 51%, så vet de at vi kommer og styrer. Det er opp til partene å bli enige om. Hva er akseptabelt?»

«Vi ønsker styreplass, det er det vi i hovedsak ønsker. Vi ønsker å kunne hjelpe til i tillegg til å komme med kapital, også gjennom nettverk og alle samarbeidene vi har med startupmiljøer, kunder.»

«Hvordan det blir er resultat av forhandlinger, og det selskapet hvor vi eier må i utgangspunktet være interessert i å få investeringer. Om de ikke aksepterer våre vilkår som vi ønsker å ha, så blir det ikke noe. Vi strekker ikke ut hånden om de ikke er interessert, da stopper det mye tidligere. Når de da inngår i samtaler, vet de jo at vi er et selskap som har kjempemarked, kjempereach, vi er så mange ansatte, så mange kunder. De får noe og de gir noe. Dette er jo veldig individuelt, hva det blir gang til gang. Når vi er på eiersiden, så har vi plass i styret, vi stiller ikke med utviklingsressurser, det har de selv. Typisk er vi da en aktiv eier, typisk en investor, som stiller med kunnskap og ekspertise men ikke nødvendigvis hands-on ressurser. Når de ansetter folk, så følger vi med, derfor har vi styreplass.»

«Derfor er det litt risiko-kapital, vi vet jo ikke hvor de havner, om de lykkes. Foreløpig har vi to selskaper, og de har jo kunder fra før.. de har bevist at de har betalingsvillige kunder, det er viss sikkerhet der. Det kan gå galt også, det er det som kan skje. Man vet ikke på forhånd. Men med den prosessen og screening, intervjuer og forhandlingene er tunge, og da operer vi som en investor, og de leter etter funding.»

*Tabell 28 : Effekten av egenkapitalandel på tillit og oppfattet risiko, etablerte sitt perspektiv*

### Nyetablerte selskaper sitt perspektiv

#### **Økte kostnader ved bruk av styringsformer påvirker oppfattet risiko**

Som en av informantene trekker frem kan det å formalisere samarbeid gi økte kostnader.

Det at kostnadene øker, gjør at den potensielle gevinsten ved et samarbeid kan bli oppfattet som lavere, og dermed kan oppfattet risiko knyttet til prestasjoner øke, siden man sitter igjen med potensielt mindre gevinst. Dette er noe også Das og Teng (2001) trekker frem som en potensiell risikofaktor ved å inngå i samarbeid.

### Eksempelsitater

«Den alliansen vi inngikk var ganske uformell, men vi brukte advokater for å utarbeide kontraktene. Jeg ville nok gjort det annerledes neste gang, fordi vi brukte for mye penger på advokatene. Det var ganske komplekst, det gjorde at det ble dyrt. Det ble en lang og tung prosess for å få det slik man ønsket. Det er litt frustrerende, fordi man føler at all kapital burde gå til virksomheten og teknologien, ikke «kaste ut penger til advokater.» Det er mye lettere å inngå i allianser om man har interne ressurser som ivaretar det juridiske. Er man stor nok til å ha juridisk kompetanse, så er det lettere å få til den biten.»

«Den formelle delen ble litt for mye brukt, og man brukte for mye midler til denne prosessen. Det var alt for mye byråkrati. De vi brukte til å formalisere alt gjorde oss en liten bjørnetjeneste. De var kanskje ikke vant til å arbeide med små selskaper. Jeg mener de burde sagt i fra om at «her må dere bruke pengene fornuftig, dette må gjøres på en enkel måte. (...) Det er så synlig for oss. Vi kunne bruke pengene vi brukte på å formalisere et samarbeid til utvikling av tjenesten, det følte så utrolig frustrerende. I ettertid har jeg tenkt at så langt det er mulig, så skal jeg unngå situasjoner der jeg trenger å bruke advokater.»

*Tabell 29 : Effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv*

### **Felles interesser, fleksibilitet og utarbeidelse av klare intensjoner bidrar til koordinering mellom partene**

Blant nyetablerte selskaper som ønsker å benytte seg av kontrakter, er det fokus på å regulere risiko gjennom å utarbeide gode avtaler. Kontrakter skal ha som formål å sikre intensjonen for samarbeidet. Man ønsker å fremme forventninger (Cummings & Holmberg 2012; Kale & Singh 2009) til samarbeid og kontrollere utfallet av samarbeidet (Das & Teng 2001). Forventningene blir sikret gjennom å utarbeide felles interesser og målsetninger, noe som hovedsakelig kommer fra seleksjonsfasen. Dette er blant egenskapene kontrakter har, og bidrar blant annet til koordinering mellom partene (Cao & Lumineau 2015). Dette er også med på å redusere oppfattet risiko, både til det relasjonelle- og prestasjonsrisiko (Das & Teng 2001; Kale & Singh 2009). Fleksibilitet er også en faktor som påvirker den oppfattede risikoen i et samarbeid. Intensjoner og forutsetninger kan endres etterhvert som samarbeidet utvikler seg. Om man ikke er i stand til å være fleksible for endringer vil den oppfattede risikoen øke, siden partene kan oppfatte at intensjonen ikke er i overenstemmelse med blant annet markedet. Den ene informanten trekker frem at det er avgjørende å ha fleksibilitet i samarbeidet, og refererer til endringskatalogen enhver kontrakt har. Med andre ord må man være åpne for endringer i samarbeidet etterhvert som det utvikler seg. Det at man er åpen for endringer underveis viser også en interesse om å handle etter det beste for alliansen, og kan derfor påvirke tillit knyttet til godvilje (Das & Teng 2001).

### **Kontrakter har ikke negativ effekt på tillit**

Som det kommer av tabell 30 har ikke kontrakter noen negativ effekt på tilliten mellom partene, noe Cao og Lumineau (2015) mener det kan ha. Det kan blant annet redusere tillit basert på godvilje. Som Das og Teng (2001) påpeker kan koordineringen man oppnår gjennom kontrakter ha positiv innvirkning på kompetansetillit. Ved å fremme handlinger som er best for alliansen, slik at man får et klart inntrykk av hva partene gjør, vil dette bidra til å øke tilliten slik at man ikke opptre opportunistisk i fremtiden (Schilke & Cook 2015).

### Eksempelsitater

"Risiko, det er ting som må reguleres gjennom gode avtaler.»

«Vi kommer til å gå videre med de vi er i samtaler med nå, for å utarbeide kontrakter, de begynner man å snakke om helt konkrete ting. Det neste etter letter of intent er å komme med en helt konkret kontrakt, den kan være delt opp i ulike oppgaver (...) for det som er vanskelig til nå, er at vi jobber mot hvert vårt mål, så begynner vi å gjøre forskjellige ting, og forventningene blir helt feil. Og det vil jeg avdekke nå tidlig, og om man ikke er enige, så er det bedre å avslutte. Man danner felles interesser helt i starten, intensjonen. For da vet jeg hvor jeg har de. Om de sier det er uaktuelt, fint da kan vi bare si at det gjør vi ikke og lager en ny løsning. Vi har erfaring med dette selv fra tidligere.»

*Tabell 30 : Effekten av kontrakter på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv*

### Mangel på kunnskap om bruk av Venture Capital

Som det kommer frem i en uttalelse fra en av informantene er det ikke nok kunnskap om hva det innebærer å inngå med egenkapitalandel i selskaper. Hvilke utfordringer og risikofaktorer som følger med slikt samarbeid er ikke godt nok belyst blant nyetablerte selskaper (Kale & Puranam 2004). Dette kan føre til at den oppfattede risikoen nyetablerte selskaper har til at etablerte selskaper går inn på eiersiden blir mye lavere enn den reelle risikoen som kan oppstå, ved at man blant annet kan miste kontroll på selskapet. Dette kan føre til at problemer oppstår underveis i samarbeidet, og bidra til at den oppfattede risikoen øker underveis, og man innser ikke før senere i samarbeidet om hvilke risikofaktorer som var gjeldende. En vurdering skulle ha blitt gjort før man inngikk i et slikt samarbeid.

### Nyetablerte selskaper kan miste kontrollen på selskapet, og det kan oppstå skjev fordeling av risiko

Det at det kan påføre store kostnader og ta lang tid å bli enige om blant annet eierandel, er en kilde til oppfattet risiko. Grunnen er at man kan miste kontrollen over sitt eget selskap (Kale & Puranam 2004). Som en av informantene påpeker, førte denne typen samarbeid til skjevhet i fordelingen av risiko. Dette er av Kale og Puranam (2004) også beskrevet som en kilde til risiko.

### Eksempelsitater

«Det jeg har blitt rammet av er jo at jeg har et eierskap til den tjenesten vi utvikler. Jeg vet at «om ikke jeg gjør det, så blir det ikke gjort. De andre har fordelt den risikoen på flere enn det jeg har. De føler mindre ansvar, og det har tidvis vært tungt. Den andre parten er mer «om det ikke er penger til å utvikle, så blir det ikke noe utvikling.» det er avbalansert risikofordeling når de har en større bedrift. Det er ikke noen i den bedriften som føler at de må ta ansvar og dra det videre, de jobber når de får penger for det. Det har noe med strukturen på det etablerte selskapet (...) Det er mange startups som driter seg ut på akkurat det der, de tar det ikke alvorlig nok. De deler ut eierandeler i hytt og gevær i starten, så går man på en smell etterpå fordi man tenker at det er mange som eier selskapet, og mister majoriteten i selskapet.»

*Tabell 31 : Effekten av egenkapitalandel på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv*

## Uformelle styringsformer har en effekt på oppfattet risiko

Som Cao og Lumineau (2015) påpeker, er ikke kontrakter egnet til å redusere all type risiko, dette gjelder spesielt det relasjonelle og fare for opportunistisk atferd. Dette får støtte av flere informanter, som mener at kontrakter ikke kan styre det relasjonelle og medmenneskelige i et samarbeid. Det er flere fordeler med å benytte seg av uformelle styringsformer. Som nevnt er det knyttet kostnader til å formalisere samarbeid, ved å ha fokus på uformelle styringsformer kan man redusere kostnader knyttet til formaliseringen av samarbeidet, og på den måten redusere oppfattet prestasjonsrisiko for alliansen (Das & Teng 2001). Et aspekt som er viktig å ta i betraktning er at uformelle styringsformer har stor effekt når det er knyttet usikkerhet til markeder og omgivelser, noe som er tilfellet for nyetablerte selskaper, men at for mye fokus på dette kan overskygge viktige faktorer, slik at det blir en utfordring å vite om den oppfattelsen av risikoen er riktig.

### Eksempelsitater

«Vi ser på kontrakter som minimumskrav. Et konkret eksempel her er at vi har en veldig omfattende avtale med et etablert selskap. Om systemet ryker lørdag kveld, 23.15, så har ikke vi noe plikt til å gjøre noe med det, men vi gjør det. Vi vet at når vi gjør det, så får vi skryt, vi får annerkjennelse. Vi får aksept, og rykte vil ha det til at vi er lette å ha med å jobbe med. (...) Det etablerte selskapet er veldig omdømmesensitiv. Bedrifter nordmenn elsker å hate om de gjør noe galt. Det kan være viss en grunder sier at systemet var nede, og går til avisa, så blåser media opp det på forsiden, og det er en «bad story». Det vil ikke selskapet ha noe av. Så om vi kan unngå slike ting, så er det gull verdt.»

Tabell 32 : Effekten av uformelle styringsformer på tillit og oppfattet risiko, nyetablerte sitt perspektiv

### Eksperters sitt perspektiv

#### **Etablerte selskaper burde eliminere risikoen før de inngår i samarbeid, og må se det som risiko-kapital**

Oppimot halvparten av strategiske allianser mislykkes, og som en av ekspertene trekker frem, er det stor sannsynlighet for at nyetablerte selskaper ikke lykkes med intensjonen. Man burde derfor se at risikoen etablerte selskaper står overfor ved inngåelse i strategiske allianser med nyetablerte selskaper er stor. Dette er noe man må ta i betraktning når man setter av midler til å investere, det vil si at man må være forberedt på å tape alt. Ved å ha en slik tilnærming kan etablerte selskaper ta ut veldig mye av den oppfattede risikoen ved å investere eller inngå i allianser med kontrakter. Ekspertene erfarer også at det er en trend i at etablerte selskaper ofte tar mindre eierandel enn det man har gjort tidligere.

## Nyetablerte selskaper mangler kunnskap om egenkapitalandel som styringsform

Det er en oppfattelse om at nyetablerte selskaper mangler kunnskap om hva det innebærer at etablerte selskaper investerer på eiersiden. Dette kan føre til at nyetablerte selskaper overser ulike risikofaktorer, som at de blant annet kan miste kontrollen på selskapet, motivasjonen kan falle og man kan sitte igjen med mindre av inntektene til selskapet (Kale & Puranam 2004). Hvilken effekt dette har på tillit og oppfattet risiko blir nærmere diskutert i 5.1.5.

### Eksempelsitater

«Du begynner å se investeringer. Det som er interessant nå enn tidligere, er at man går inn med mindre post enn tidligere. Man skal ikke kjøpe opp hele selskap., man blir bare med.»

«Det er risiko ved å gå inn i samarbeid med startups i utgangspunktet. Så når man først har bestemt seg for det så må man ha gjort en risiko-analyse i forkant, og se at pengene er egentlig tapt. Man må regne med å tape pengene. Da er spørsmålet om man greier å selge dette internt i et selskap. Man skal sette av X antall millioner og vi må regne med å tape 96% av disse. Statistikken tilsier at det kun er 4% som lykkes, og det er den største barrieren. Når man har kommet forbi det så er det på en måte risikoen tatt ut. Det er en vurdering man må gjøre før man går inn i et selskap da.»

«Det er klart at om du som nyetablert får inn en stor eier fra en stor bedrift tidlig, så blir du tett knyttet til den eieren, ikke sant. Om du selger et produkt som er ment for at alle skal bruke den, ser de at "du eies av noen andre... Glem det, tror du vi samarbeider med dere, dere sitter så tett på dem." Så du risikerer også å få et problem, men det kan også være en fordel. Poenget er at vi la merke til at det var ikke mange som hadde reflektert over det, men fond skal de ha. De vet ikke hva slags eierstrategi de skal ha, for de har ikke gjort det før.»

*Tabell 33 : Effekten av egenkapitalandel på tillit og oppfattet risiko, eksperter sitt perspektiv*

## 4.6 «I hvilken grad utvikler etablerte og nyetablerte selskaper kapabiliteter for å inngå i og håndtere strategiske allianser?»

Etablerte selskaper sitt perspektiv

### Allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper har utviklet seg mye innenfor flere industrier

Blant etablerte selskaper var det variasjon knyttet til hvordan utviklingen med å inngå i allianser med nyetablerte selskaper har vært. Samtidig trekker samtlige informanter frem at et stadig økende press på krav til teknologi, digitalisering og innovasjon har gjort at flere selskaper har identifisert et fremtidig behov, men klarer ikke i dag å se verdien av slike samarbeid. Enkelte har kommet godt i gang med å inngå i samarbeid, andre har nettopp startet opp, mens andre har gått tilbake til intern utvikling grunnet større tro på interne ressurser og kapabiliteter. De som begynner å få kunnskap og erfaring ser verdien i det, og bruker denne erfaringen til å påvirke menneskene i selskapet. Man ser et klart skille mellom

hvilke industrier som aktivt jobber med denne typen samarbeid. Selv om flere industrier ikke klarer å se verdien i denne typen samarbeid, vil det i fremtiden bli et større behov for det.

### **Etablerte selskaper ser utfordringer ved dagens systemer og reguleringer, noe som hindrer samarbeid**

Flere informanter trekker frem at reguleringer, interne systemer og industristandarder er blant årsakene til at man ikke inngår i flere allianser med nyetablerte selskaper. Dette er med å sette begrensninger for omfanget av slike samarbeid. Med dagens systemer og reguleringer tar det lang tid og det er veldig ressurskrevende. Informantene mener allikevel at nye reguleringer vil åpne systemer og plattformer, og i større grad tilrettelegge for at tredjepartsløsninger kan bli tatt i bruk i en større skala enn det man har sett til nå. Man ser også en trend i at tonen mellom etablerte og nyetablerte selskaper har endret seg, og man i dag er mer interessert i å finne frem til samarbeid som begge foretrekker.

#### **Eksempelsitater**

«Vi ser at det er nyttig, vi ser at vi har lyst og gjøre det. Men samtidig er sammenkoblingen så vanskelig, det er ikke bare å plugge inn. Nå kommer nye standarder, så fremtiden ser mye bedre ut. Det er veldig fremme med at de nye standardene gir rom for et bedre grensesnitt. Men så lenge det ikke er på plass, er det veldig vanskelig, den koblingen, den integreringen av den tredjeparts-løsningen med våre løsninger. Dette er rett og slett så komplekst, at det ikke går fort. Og da er det ofte det dør ut fordi vi ikke får det til, og den startupen dør før det skjer (...) Vi kan si at reguleringen har tvunget oss til å gjøre noe med dette «problemet», de reguleringene gir rom for mye mer, og det er det «mye mer».. der ligger fremtiden. Opp til da blir det sånn en, og en, da må vi løse det en og en, og der har vi ikke båndbredde. Det er så komplekst, for å gi vår tilgang.»

«Det har utviklet seg over årene, når jeg tenker tilbake 2-3 år. Kanskje tonen mellom den etablerte og nyetablerte var litt sånn distribusjon.. dette snakker vi ikke lengre om. Så viss du ser nå.. så er det veldig få som på en måte «we going to distrust the business»

«Strategiske allianser, vi har hatt noen og lest om noen i avisen også. Det er et ønske om å ha en partner som forstår de lokale forholdene. Det har på en måte vært en periode hvor det ble sett på som viktig, Og da har vel vi egentlig tenkt at det det er ikke så viktig allikevel, for det kan ha andre komplikasjoner da. Så vi har jo etterhvert gjort det 100 % alene. Det har noe med selvtilliten, du har en industriell modell du tror på da (...) vi er jo i tillegg som bransje veldig regulert av myndighetene, I Forhold til hva vi kan gjøre, og hva vi ikke kan gjøre. Denne reguleringen er ofte lokal, og det er andre regler som gjelder noen steder, som ikke gjelder andre. Det er noe vi må ta hensyn til hele veien»

«Det er et voldsomt mas på digitalisering, men det er svært få som på en måte har kommet med noen form for forretningsmodeller eller løsninger som underbygger at det er levedyktig (...) Det er et arbeidsfelt, et mulighetsrom her som vi er veldig klar over, men vi har ikke funnet noen som på en måte har kommet med en «sånn skal vi løse det» og «sånn gjør vi det» og «dette får man ut av det (...) Ja vi ser behov for ny kompetanse, men vi må se hva markedet vil ha først (...) Jeg tror det blir et behov å inngå i strategiske allianser med nyetablerte i fremtiden. Det er derfor vi er med på noen prosjekter, men det har ikke funnet sin form det heller. Vi vet det er noe der, men det er en evolusjon der også. Hvordan det kommer til å se ut på et tidspunkt, det vet vi ikke. Vi vet bare at det er en retning vi må gå og vi må lære, lære mens vi går.»

«Nei vi har ikke mye erfaring med å inngå partnerskap med nyetablerte selskaper, det har jeg ikke, og da er usikkerheten mye større også, fordi da er det ofte en «Venture» preg over den nyetablerte, hvor man ikke egentlig vet om det fungerer helt altså. Det å begynne å tro på at du har en eller annen ide også skal den selges med engang, da er det jo en risiko, som er ganske stor.»

«Vi vet ikke hva folk er interessert i, det har vi ikke helt oversikt over. Vi er fast bestemt om å ha en tilnærming at vi skal hjelpe folk som har et ønske om å tenke innovasjon og tenke forbedring, nesten uavhengig av at det er lite eller om det er stort. Vi har noen samarbeid nå, men det er i startfasen.»

Tabell 34 : Utviklingen av strategiske allianser med nyetablerte, etablerte sitt perspektiv

### *Hvordan utvikler etablerte selskaper kapabiliteter?*

#### **Det er stor variasjon i hvordan etablerte selskaper utvikler strukturer**

Det var stor variasjon i hvorvidt etablerte selskaper utviklet interne strukturer som blant annet egen avdeling, personer eller team som står til ansvar for å håndtere denne typen samarbeid, og det varierte mellom ulike industrier. Enkelte har etablert egne avdelinger som jobber med å identifisere og snakke med potensielle samarbeidspartnere. De jobber ut mot nyetablerte selskaper og internt mot de ulike forretningsområdene/avdelingene. Dette er noe som i følge Niesten og Jolink (2015) gjør at man i større grad lykkes med allianser. Enhetene jobber med å skape åpenhet og forståelse til slike samarbeid internt i selskapet. Informantene forteller at det tar tid å utvikle strukturer og avdelinger. Dette er en kontinuerlig prosess, som blir mer omfattende med mer erfaring (Niesten & Jolink 2015). Dette bidrar også til at man blir flinkere til å identifisere gode samarbeidspartnere. Dette er også effekter Niesten og Jolink (2015) støtter. De som ikke har utviklet strukturer, jobber hovedsakelig etter innfallsmetoden. Det er lite eller ingen systematikk i hvordan bedriften jobber med å innhente, dele, lagre eller bruke kunnskap og erfaring om strategiske allianser (Niesten & Jolink 2015). Som det kommer frem av tabell 35, nevnes flere grunner til at man ikke har innført slike tiltak. Om man ikke har støtte fra toppledelsen vil det være umulig å få gjennomslag for denne type kapabilitet. Det kan også være svært kostbart å implementere, og om man ikke ser et stort potensial for avkastning, får man ikke gjennomslag for denne type investeringer.

#### **Ledelsen delegerer ansvar til forretningsområdene**

Det fremkommer at det er forretningsområdene selv som står til ansvar for utvikling av kapabiliteter, men kan få støtte fra toppledelse for veiledning og bistand ved utvikling og



implementering. Det betyr at det er mye ansvar for hvert forretningsområde, i hvorvidt man inngår i allianser med nyetablerte selskaper.

#### Eksempelsitater

«Det har også utviklet seg med tiden. Man har sett at man begynner å operere litt mer som personlig nettverk. Fordi jeg vet «du er smart, du kan dette, lytt på de», så går jeg til folk jeg vet ikke smeller døren igjen med engang.»

«Nå ser jeg at i det siste at forskjellige forretningsområder danner partnerskap enheter som har ansvar for å sørge for å ha relasjon til forskjellige markeder, til uteverden. De screener potensielle partnere. Avdelingene er da på en måte «frontline», som vi i vår avdeling bruker. Fordi vi er veldig mye der ute, vi tvinger en åpenhet. Når vi møter noe, så er det kjempebra hvis det faktisk «her er representant fra den og den avdelingen», folk som er ansvarlige, de er villige til å ta den praten. Det er som jeg sa «de smeller ikke igjen døren», det er deres jobb å ta den praten. Vi skaper muligheter og plukker dem opp. Sånne avdelinger har ofte to eller tre eller hvor mange de trenger, så blir de enige om hvordan de jobber.»

«Før sa vi nei til det, i dag burde vi kanskje ikke si nei til det lengre. Fordi den teknologien fantes ikke den dagen de laget de reglene, nå er det en helt annen tilstand. Kanskje vi burde utfordre det? Så vi ikke stenger sånne typer partnerskap lengere. Det er noe som pusher hele tiden, grensene. Hos oss også, og det er det som er med å bygge den kapabiliteten. Men det er mye å gå på fortsatt, absolutt.»

«Det er ikke vanskelig å vise at vi er en seriøs aktør, så vi må ikke bevise mye. Men naturligvis, om vi har kapabiliteter og forstår relevans. "de er kjempeflinke, men vi skjønnte de ikke og de går videre", går til en annen konkurrent. "hvor var vi? Nei vi forsto det ikke". Du kan vinne og tape, det kommer med erfaring. Vi har gjort det så mange ganger at vi etterhvert blir bedre og bedre og plukker de «gullkornene». For det er mye å plukke mellom, vi ser ikke bare Norden. Dette er hele verden, og det er masse kloke folk og her finnes det ingen oppskrift. Vi må være der ute og håpe at de flinkeste kommer til oss og at vi har nok erfaring og sile ut de som ikke er seriøse.»

«Vi har ikke et eget program eller den type ting. Det er relativt nytt da, måten vi gjør det på. Vi er jo, tror jeg en av få, det er ikke mange bedrifter i Norge med egen avdeling, som jobber med partnerskap på den måten. For oss er dette litt sånt nybrottsarbeid (...) Det krever litt kontroll da. Det krever også «top management engagement». Det er viktig at toppledelsen din ønsker å være med. Vi føler vi har kommet godt i gang med enkelte, så får vi se.»

«Noen vil nok si at det er etter innfallsmetoden. Det vil si at du plukker opp ett, eller annet prosjekt som du ikke er kapabel til å løse og så må du lære underveis. Vi har aksjeeiere som forventer avkastning på innsatt kapital ganske fort. Så det betyr at bedriften ikke har mulighet til å bygge kapitalbaser som man kan investere inn i oppbygging av ny kompetanse. Og da må du ta det «on the run» og det øker naturligvis risikoen og derfor går det veldig galt noen ganger. Men sånn det skulle ha vært, var at man hadde en kapitalbase som var avsatt til den type kompetanseutbygging (...) du har ikke kapital til å utvikle et multimillion/milliardprosjekt som kanskje ender opp ett eller annet sted, du må ta det «on the run»

«Det er opp til de ulike forretningsenhetene å finne ut hvordan de ønsker å jobbe med det. Vi støtter ulike forretningsområder direkte i deres arbeid, det har vi gjort. Da går man gjennom virksomheten og mulige forbedringspotensialer.»

«Vi har et sett med prosjekter/forretningsområder som er fremoverlent og tenker mest innovativt i dag, og som er basert på erfaring, er mest villig til å tenke annerledes på måter man gjøre ting på. Det er de som blir spurt, om ikke de er interesserte i å gjøre det, så er sannsynligheten for at de andre ikke vil gjøre det.»

Tabell 35 : Hvordan utvikler selskapet strukturer, etablerte sitt perspektiv

## **Det er stor variasjon blant etablerte selskaper i hvorvidt de utvikler interne læringsprogrammer, som fremmer kunnskap- og erfaringsdeling**

Det er også variasjon når det kommer til hvordan etablerte selskaper har utviklet interne systemer for kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av forretningsområder og avdelinger. Blant informantene som hadde utviklet strukturer og så stor verdi av å inngå i allianser med nyetablerte selskaper, utviklet det også flere prosesser og tiltak for å sikre læring blant de ansatte. En av informantene har gjort flere tiltak internt for sikre denne bevisstgjøringen. Gjennom blant annet å invitere nyetablerte selskaper til å jobbe hos dem, benytte seg av interne plattformer der alle ansatte er aktive. Holde regelmessige møter sikrer større fokus og oppmerksomhet rundt området (Kale & Singh 2009; Niesten & Jolink 2015). På denne måten kan man være mer bevist på hvordan man skal gå frem i samtaler med nyetablerte selskaper, og i prosessen med å identifisere kjennetegn man er ute etter. Man får ikke inntrykk av at etablerte selskaper benytter tredjeparts-eksperter til å utvikle slike systemer og bidra til deling av kunnskap og erfaring, noe som støttes av Heimeriks et al. (2009) sitt funn om at få bruker det, og det gir mindre effekt enn å utvikle dette internt. Men det er andre etablerte selskaper som ikke har et stort fokus på å etablere prosesser for å bidra til mer effektiv deling av kunnskap og erfaring internt i selskapet, dette blir en mer tilfeldig prosess.

### **Eksempelsitater**

«Det har kommet noen nye metoder for å utvikle agile metoder, dette er noe som har etablert seg i selskapet. Så vår egen inhouse utvikling, så langt vi jobber med det, og det gjør vi, har også vært gjennom en sånn endring. Nye metoder har kommet inn, og man jobber i små korte sprints og man tenker litt omgangen, i stedet for å lage 5års planer for en løsning. Det er en utvikling, erfaringen viser jo da at når vi da snakker med de eksterne, så lærer vi noe av det (...) Vi har kjørt programmer hvor vi inviterte grundere til oss. De satt i våre lokaler i tre måneder og vi jobbet med dem. Vi hadde med en fasilitator som typisk veileder grundere med de metodene gründeren bruker. Da var jo vi med, de satt jo i vårt hus, vi kobler dem opp med mentorer. Da så jo vi hvordan de jobbet, det var første gang de var tett på oss, da lærer man at «Det går».

«Forretningsområdene finner jo ut av at «Oi, dette er jo kjempenyttig kilde» og da vokser det. Man skaper sin egen arbeidsplass her i selskapet, så de som sier «okay, det gjør jeg, fordi det er nyttig for min business, jeg tar ansvar». Da bygger de den «neste gang, hva gikk galt, dette var så spennende, men så skjedde det ingenting ...». Da må jo de vite hvor det stoppet, var det ikke godt nok? Var det hos oss? Var det hos partneren? hvorfor gikk det galt?»

«Det finnes det la oss si sånne samlinger av ledere, fora, samarbeid og møter hvor forskjellige områder kommer og forteller hva de har gjort (...) i så store organisasjoner som hos oss er det helt umulig å samle alt ett sted. Det finnes ikke en person som kan alt, ikke engang CEO. det er så mye. Det sitter så mange forskjellige personer som vet hva man har gjort og hva man har lært, og da gjelder det egentlig å finne fora hvor man deler denne erfaringen.»

«Noen av de er litt mer strukturert og regelmessige. Ia oss si en gang i måneden, der samler og deler man. Noen andre er plattformer. Der kan man lage diskusjonsgrupper, hvor man deler ting, og etablerer interessegrupper (...) Det blir interessenettverk på en måte, som diskuterer ting og deler. Så dette finnes, mye av dette er organisk, og det er helt greit. Jeg tror ikke på en nødvendighet og på en måte tvinge sånn type læring, det burde være "dette burde jeg vite, dette er relevant for min jobb.". Det er bare å vise interesse og være lydhør og ta imot, og være mer bevist på det.»

Tabell 36 : Hvordan utvikler selskapet prosesser, etablerte sitt perspektiv

Nyetablerte selskaper sitt perspektiv

### **Flere nyetablerte selskaper har gode erfaringer med å inngå i allianser med etablerte aktører**

Blant de nyetablerte selskapene ser man en klar trend i at tonen mellom nyetablerte og etablerte selskaper har endret seg, spesielt de siste årene. Man har et større fokus på å fremstå som en seriøs aktør, og utviklingen har skjedd raskt. Media har helt klart spilt en sentral rolle ved å sette søkelyset mot utfordringene som har oppstått. Dette er oppfattelsen nyetablerte selskaper har, og gjør at renomméet til etablerte selskaper blir bedre, noe som er viktig. Nyetablerte selskaper bruker det til å vurdere å inngå i samarbeid med større selskaper.

#### **Eksempelsitater**

«Våre erfaringer med strategiske allianser har vært veldig gode. vi har jobbet mye med et selskap, bare positive erfaringer. Vi har også jobbet med flere andre etablerte selskaper, som etterhvert har blitt kunder av oss.»

«Partene har mye større fokus på at de må oppføre seg, du skal ikke mer enn 1 år tilbake. Det har gått veldig fort. om de stjeler er det en historie i dagens næringsliv med engang. Det har de ikke lyst til. det er ganske interessant.. et «bitte lite» menneske kan lage så mye helvete for en stor bedrift, at man aner ikke. Hadde det ikke vært for media, hadde ikke selskapene vært så hensynfulle. For det holder ikke med en gulerot, du må ha en pisk også.. de kommersielle er kommersielle, de har en kultur og historie om å ta det de vil. Når de vil det, nå kan de ikke det lengre. Nå har det vært endel mediesaker, det er blant annet etablerte aktører har fått en del tyn fordi de har vært grådige i forhold til gründere som har kommet med gode ideer. De har rappet ideer. Og store bedrifter er omdømmesensitive. De tåler ikke sånne saker, så jeg tror at flere og flere kommer til å oppleve at de oppfører seg bra.»

«Om du bygger et omdømme som en stor aktør og at du tar godt vare på det som kommer, så kan du også sitte å ha en strøm av gründere, oppstarts bedrifter, og mindre aktører, som kommer til deg med sine ideer.. og da får du også tatt pulsen på markedet. Så kan man heller avslå på en høflig måte. Men jeg tror det kan være strategi blant mange. Bare tenk deg hvor mye informasjon etablerte selskaper som tar dette på alvor får gjennom oppstartslosen.»

Tabell 37: Utviklingen av strategiske allianser med etablerte, nyetablerte sitt perspektiv

### *Hvordan utvikler nyetablerte selskaper kapabiliteter?*

#### **Nyetablerte selskaper utvikler sjeldent interne strukturer for å håndtere strategiske allianser**

Det kommer klart frem at nyetablerte selskaper i liten, eller ingen grad, utvikler interne strukturer for å håndtere strategiske allianser (Niesten & Jolink 2015). Det er flere grunner til dette, blant annet tidsbruk, kapital og hvor antall allianser som inngås. Fellesnevneren for alle er at det ikke blir sett på som hensiktsmessig å bruke tiden på dette i dag fordi man ikke inngår i mange allianser. Nyetablerte selskaper ser allikevel behov for å utvikle strukturer etterhvert som selskapet vokser, og man potensielt inngår i flere strategiske allianser. Man må se verdien av slike investeringer tidlig, og per dags dato er det få som gjør det. Men som en av informantene presiserer, det kommer til å bli et behov i fremtiden.

Eksempelsitater
«Nei, vi har ikke gjort det. Der er det nok store forskjeller fra selskap til selskap, tror jeg. Vi har jo vært i posisjon med konkrete leveranser til store bedrifter, og det har gått veldig bra. Det har vært et godt avtaleverk og en god dialog mellom partene (...) Vi tar det intuitivt, det har ikke vært nødvendig å utvikle kapabiliteter, men der vil du nok møte store forskjeller mellom bedrifter.»
«Det kommer til å bli et behov for det, det ser vi. Vi ser verdi i å utvikle det, det har en veldig stor verdi fordi man skal gå sammen i 4-5 samarbeid med store aktører, så man hele tiden skalere opp for nye muligheter (...) da må man bruke ressurser på det. Hvis ikke blir vi styrt av de store aktørene.»
«Vi har en i selskapet som har erfaring med forhandling av avtaler mellom etablerte selskaper, så det han synes er litt nytt nå er at det er en liten aktør og en stor aktør.»

Tabell 38 : *Hvordan utvikler selskapet strukturer, nyetablerte sitt perspektiv*

#### **Nyetablerte selskaper deler kunnskap og erfaringer gjennom samlingsplasser**

Det er helt klart en trend i at nyetablerte selskaper deler mye kunnskap og erfaring mellom hverandre. Delingen bidrar til bevisstgjøring og kunnskapsøking blant aktørene, slik at de i større grad står bedre rustet til å utvikle seg videre gjennom inngåelse av strategiske allianser. Det har blitt etablert flere møteplasser og såkalte «Huber», som står sentralt i denne delingen. Nyetablerte selskaper jobber sammen i kontorlandskaper, og man har tilgang til blant annet mentorer og foredrag.

## Eksempelsitater

«Det er veldig mye deling nå. du ser det, alle de startup-hubbene, de deler veldig mye internt. De spiller hverandre gode, det har blitt en helt annen delingskultur, så man er nok mer profesjonelle og klar for å møte markedet nå, enn et par år tilbake.»

«Jeg tror at samlingsplasser og miljø gull verdt. Det gjør at du kommer tettere på folk som er i samme situasjon. Det er foredrag om hvordan man skal arbeide, og at det er viktig å ha kontroll på alt ved inngåelse i partnerskap med mer etablerte aktører. Man er veldig fokusert på å gjøre ting riktig fra starten av.»

«Jeg tror at «huber» og slike miljøer er gull verdt, for det gjør at du kommer tettere på folk som er i samme situasjon. Det er foredrag der, om hvordan man skal arbeide, og at det er viktig å ha kontroll på alt ved inngåelse i partnerskap med mer etablerte aktører. Man er veldig fokusert på å gjøre ting riktig fra starten av (...) Mitt inntrykk er at de som starter selv og noen ansatte ikke har den kompetansen som er nødvendig. En av få måter du kan lære på er å drite seg ut, at du må gjøre det på erfaring. Det hjelper ikke kun å forklare hvordan det skal gjøres.»

«det handler om litt om hvor flink du selv er til å dele. Sitter du og er sosial eller sitter du på kontoret ditt og skriver? Jeg har vært i miljøet en god stund og det er klart at man får beskjente gjennom miljøet man holder tett kontakt med. Man må gi og ta»

Tabell 39 : Hvordan utvikler selskapet strukturer, nyetablerte sitt perspektiv

Eksperters sitt perspektiv

*Utviklingen av kapabiliteter*

**Utviklingen av strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper er i en tidlig fase, og det er variasjon i holdningene blant begge parter**

Som det kommer frem av ekspertene er det enighet om at stadig flere etablerte og nyetablerte selskaper inngår i strategiske allianser. Prosessen er allikevel i en tidlig fase, sett i lys av hva som skjer internasjonalt. Myndighetene spiller en aktiv rolle, og har satt av mer midler gjennom blant annet Innovasjon Norge™. Det har også blitt mer akseptabelt blant folk flest å starte selskaper, og kulturen endrer seg i takt med den internasjonale. Økt konkurranse mellom nasjonale og internasjonale selskaper har bidratt til at etablerte selskaper i Norge har sett behovet for å posisjonere seg annerledes enn tidligere, og være mer fleksible for raske teknologiske endringer, samt endringene i forbrukeratferd. Presset fra store internasjonale plattformsselskaper har økt i takt med en stadig globalisert verden med store endringer.

Det at endringene har skjedd så raskt, har gjort at flere etablerte selskaper ikke har hengt med i utviklingen og mangler systematisk, hvordan man går frem for å møte utviklingen.

Det er også ulike holdninger blant nyetablerte selskaper, noe som kan gi utfordringer. Det kommer frem at det er variasjon i hvor seriøse nyetablerte selskaper er. I tillegg er det en variasjon når det kommer til forståelse og holdninger til hvordan forretningsverden og etablerte selskaper fungerer.

## Eksempelsitater

«Jeg tror vi er i en begynnelsefase på det med partnerskap (...) Fra myndighetene sin side er det satt av mer penger. Innovasjon Norge har økt budsjettene sin og investert mer i selskaper. Det er blitt mer akseptert å gå ut fra en «vanlig» jobb for å starte opp et nytt selskap. Det er kulturelle faktorer her også, samtidig som teknologi muliggjør det å konkurrere mot store aktører. Det betyr også at det er veldig mange som vil gjøre det så det blir en absolutt konkurranse.»

«Det er helt klart en stigende trend. Og det tror jeg har å gjøre med at det har blitt så viktig internasjonalt. Og hvorfor har det blitt så viktig internasjonalt, det har å gjøre med, tror jeg er at de siste årene, om du ser på innovasjon og hvem som kanskje lykkes med å utvikle innovasjoner som skaper nye markeder. Ikke bare forbedrer eksisterende virksomheter, så har det de siste årene blitt mer aktuelt internasjonalt.»

«Det tror jeg er noe som rett og slett de store bedriftene har sett, Og tenker «Whops» hva skjedde her. Dette ble vi ikke med på, dette må vi følge med på, dette må vi finne en måte å komme inn på dette «systemet» på ett eller annet vis. det er mangel på systematisk tenking rundt hvordan skal vår bedrift angripe dette området. Hvilken strategi er fornuftig for oss. Jeg tror det er behov for å systematisere. Men i dag har jeg inntrykk av at mange blir litt «fartsblinde», wow.. digitalisering, distribusjon.. verden endres kjempe fort, vi sitter ikke på teknologien, det gjør noen andre.. det er litt sånn panikkartet.»

«Jeg har fått inntrykk av at noen startups mener de har en egenrett til å innovere det, og det ikke sant.. « det får ikke de store holde på med, det skal de kjøpe fra oss» og ikke sant.. nei glem det.. de store holder på med innovasjon også, og det er noe av grunnen til at de er så store at de faktisk har gjort det før også.. og de har lykkes med det. Det har ikke du (nyetablert) gjort.. så.. det er absolutt stor variasjon da.»

«Noe av gründerverden er det at det er ikke alt så er så bra. Det er ikke det at alle sitter på «gull og diamanter», og har de store framtidsutsiktene. Det er mye som ikke er så bra også, så det er ikke det at det handler om at man skal drive veldedighet og hjelpe startups, «det er business liksom.. glem det».. men det handler om å finne vinn-vinn situasjoner, som er bra for begge parter, og da må man tenke forretningsmessig.»

Tabell 40 : Utviklingen av strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte, eksperter sitt perspektiv

### **Etablerte selskaper har mye potensial ved å profesjonalisere prosesser ved inngåelse og håndtering av strategiske allianser**

Resultatene vitner om at det er stor variasjon blant etablerte selskaper i ulike industrier, i hvor stor grad de utvikler strukturerer internt. Det er mange som gjør dette tilfeldig, og har en veldig «ad hoc»-tilnærming til hvordan bedriften skal gå frem. Men det er stadig flere selskaper som lyser ut jobber for å arbeide spesifikt med å håndtere strategiske allianser. Dette vitner til at fokuset blant etablerte selskaper er økende, og flere ser verdien i å etablere slike avdelinger. Informantene viser til at det er et stort potensial i å jobbe systematisk med denne type oppgaver, noe også teori støtter. Det å profesjonalisere området, blant annet bidra til å redusere sannsynligheten for dårlige saker, som igjen kan skade omdømme. Det kan også bidra til at flere ser på selskapet som en attraktiv samarbeidspartner, og får støtte fra Kale og Singh (2009) sitt funn. Det å ha personer og avdelinger som jobber ut mot miljøene kan også bidra til at man lettere klarer å identifisere

attraktive samarbeidspartnere og på den måten redusere oppfattet risiko. Dette støttes også av påstanden til Dyer et al. (2001) om at selskaper som utvikler slike kapabiliteter har opp mot 25% større sannsynlighet for å lykkes.

#### Eksempelsitater

«I dag ser vi at det skjer veldig tilfeldig og det er en forretningsenhet som «vi skal gjøre dette. Ja ok, innenfor dette området skjer det tydeligvis masse spennende innenfor startup miljøet. Vi burde nok samarbeide med dem, ok vi tar det litt tilfeldig. Hvem vi kjenner også prøver vi å se hvordan det går». Det er veldig sånn det fungerer i dag, det er mitt inntrykk, veldig «ad hoc», ikke systematisk. Man har ofte ikke gått godt nok igjennom hvilke strategier selskapet har på sikt. Det er noe en kun gjør for å få oversikt over hva som skjer.»

«Jeg har sett jobbutlysninger i det siste, store bedrifter som har hatt startup-management posisjoner. Eller at du rett og slett etablerer en funksjon i konsernet som er et slags kontaktpunkt ut mot startup økosystemet. Det tror jeg er veldig lurt fordi, for det første er det noe med tydelighet, og gjøre denne personen litt kjent i miljøene, etterhvert. Om det blir vellykket vil folk vite at «Om du skal snakke med dette selskapet, så snakker du med han personen». Ikke minst, denne personen for nettopp en funksjon i å ha best mulig oversikt i en stor bedrift, rundt hvilke nyskapsaktiviteter er det som foregår i de forskjellige delene og divisjonene. Som etterhvert fungerer som «point of contact» for hele konsernet, men også ut mot omverden. Du kan se for deg et timeglass, der det er mye skjer der «oppe» og der «nede», og du er den personen i midten som holder seg orientert og plukker opp informasjon og informerer. Dette tror jeg er veldig lurt fordi jeg tror man må begynne, om man er alvorlig med dette, å sette dette i et system.»

"Jeg tror det er viktig at man profesjonaliserer området, eller kall det systematisere. Da reduserer du den risikoen for dårlig saker og du sender ofte et signal til oppstartmiljøet om at «Vi som bedrift har tenkt til å utvikle oss gjennom å bygge og bidra inn i et økosystem. Her er en person dere kan henvende dere til for en profesjonell oppfølging.»"

*Tabell 41: Hvordan utvikler selskaper strukturer, eksperter sitt perspektiv*

### **Nyetablerte selskaper deler kunnskap og erfaring mellom hverandre, men må prioritere hva de skal bruke tiden på**

Det er en klar trend i at nyetablerte selskaper deler erfaring og kunnskap mellom hverandre. Det er viktig, og bidrar til at nyetablerte selskaper i større grad har nok kunnskap om hvordan man skal gå frem i ulike situasjoner. Det er fortsatt viktig at nyetablerte selskaper er kritiske til hva de bruker tiden sin på, da tid er en spesielt kritisk ressurs, med tanke på hvor de er i livssyklusen. Nyetablerte selskaper som fortsatt jobber med å utvikle forretningsmodellen, bør ikke bruke mye tid og ressurser på å vurdere å inngå i strategiske allianser.

#### Eksempelsitater

«Det er litt kunnskapsdeling mellom nyetablerte. Men ja, det er tidkrevende og det er det verste fienden til en nyetablert. Det er jo ting som tar tid, det lønner seg neppe for den ferskeste startupen å inngå i strategiske allianser med etablerte selskaper. Du må ha «pondus» nok til å stå relativt uavhengig. Når man har funnet en forretningsmodell som fungerer, du bør ha kunder. Og det det etablerte selskapet skal kunne bidra med er en akselerering av noe som allerede fungerer.»

*Tabell 42: Hvordan utvikler selskaper prosesser, eksperter sitt perspektiv*

## 5. Diskusjon

### 5.1 Svar på forskningsspørsmål

#### 5.1.1 Forskningsspørsmål 1 «Hva er motivasjonen til etablerte og nyetablerte selskaper for å inngå i allianser?»

##### *Oppsummering av ulike perspektiver*

<b>Tema/perspektiv</b>	<b>Motivasjonen ved å inngå i strategiske allianser</b>
<b>Etablerte selskaper</b>	<p>Økt konkurranse fra nasjonale og internasjonale aktører, som gjør at selskaper ønsker å inngå i strategiske allianser, men det er variasjon mellom ulike industrier.</p> <p>Mer fleksibilitet gjennom strategiske allianser.</p> <p>Etablerte selskaper har et ønske om å både forbedre eksisterende virksomhet og etablere seg i nye markeder ved å inngå i allianse med nyetablerte selskaper.</p>
<b>Nyetablerte selskaper</b>	<p>Konkurranseintensiteten gjør at nyetablerte selskaper ønsker å inngå i allianser med etablerte selskap.</p> <p>Nyetablerte selskaper ønsker å redusere kostnader, få tilgang på ressurser og kapabiliteter, og fremstå som attraktive investeringer.</p>
<b>Ekspertene</b>	<p>Etablerte selskaper går inn i allianser med og uten strategisk forankring.</p> <p>Etablerte selskaper sin forretningsmodell skaper utfordringer for fremtidig konkurranse.</p>

*Tabell 43: Oppsummering forskningsspørsmål 1 "Hva er motivasjonen til etablerte og nyetablerte selskaper for å inngå i allianser?"*

Både etablerte og nyetablerte selskaper ser på økt konkurranse som en av de viktigste årsakene ved å inngå i strategiske allianser med hverandre. Etablerte og nyetablerte selskaper har en motivasjon ved å redusere transaksjonskostnader og effektivisere eksisterende virksomhet. Flere trekker også frem et ønske om å få tilgang til ressurser og kapabiliteter for blant annet å tre inn i nye markeder. En av de nyetablerte selskapene har også et ønske om å være mer attraktive investeringsobjekter, gjennom blant annet investorer og offentlige ordninger. Det er variasjon i hvorvidt etablerte og nyetablerte selskaper ønsker å inngå i utnyttende eller utforskende samarbeid. Det er en trend i at nyetablerte selskaper ofte har et utnyttende perspektiv, mens flertallet av etablerte selskaper har et utforskende samarbeid. Ekspertene trekker frem at spesielt etablerte selskaper står overfor store utfordringer med tanke på at deres forretningsmodeller ikke møter fremtidige krav. Det er også en oppfattelse om at det er variasjon i hvorvidt etablerte selskaper ser verdi i å inngå i allianser, og om man har forankret dette i selskapets strategi.



## *Diskusjon*

Etablerte og nyetablerte selskaper jobber ut fra både transaksjonsbasert og ressursbasert motivasjon, og er kjente motivasjoner fra teori (Cummings & Holmberg 2012). Ekspertene har likevel en oppfattelse om at ikke alle etablerte selskaper inngår i allianser med motivasjon knyttet til verken transaksjonskostnader eller en ressurs basert syn. De mener at enkelte inngår i allianser for å se hvilke muligheter som ligger ved slike samarbeid, noe som kan skape utfordringer. Om man inngår i allianser med et nyetablert selskap der man kun har som formål å teste ut denne typen samarbeid, vil det kunne bli vanskelig å skape felles interesser og målsetninger for et samarbeid. Disse er faktorer som blant annet Cummings og Holmberg (2012) og flere av informantene trekker frem som avgjørende for å lykkes med et samarbeid. Blant informantene som deltok i studien, var dette ikke gjeldende, men man kan ikke utelukke at dette kan være en utfordring for andre. Jeg mener etablerte selskaper bør unngå å inngå i allianser med nyetablerte selskaper om man har en motivasjon og baktanke i å hovedsakelig få erfaring og kunnskap. Det kan resultere i at det blir ulike forventninger til et samarbeid, og kan potensielt skade renomméet til det etablerte selskapet.

Fellesnevneren for de som har klare motiver i å inngå i strategiske allianser, er at de også konkurrerer i markeder der konkurranseintensiteten har økt betraktelig de siste årene. Oppfattet risiko knyttet til prestasjoner påvirkes blant annet av konkurranseintensitet, og ved høy konkurranseintensitet, vil prestasjonsrisiko oppfattes som stor, og den oppfattede risikoen ved å inngå i allianser blir sett på som lavere enn å ikke gjøre det (Cummings & Holmberg 2012; Das & Teng 2001). Det kommer også frem at nyetablerte selskaper kan ha en motivasjon ved inngåelse i strategiske allianser for å virke mer attraktiv for investeringer og utfylle krav fra offentlige ordninger. På den måten kan de få tilgang til mer kapital. Om dette er en av få motivasjoner bak inngåelse i allianse, kan det vitne om en kortsiktig tankegang, siden man fort kan se seg blind på felles interesser og intensjoner for samarbeidet. Det er ingen uttalelser fra noen av informantene at dette er et problem, men det kan bli en utfordring om man inngår i samarbeid med helt ulike tilnærminger.

Det er allikevel flere etablerte selskaper som ikke ser potensialet i å inngå i verdiskapende samarbeid. Slike bedrifter opererer i industrier der denne typen samarbeid ikke har fått

sterkt fotfeste, og kan ha sammenheng med hvor kapitalintensive industriene er. Dette gjør det mer utfordrende for nyetablerte selskaper å etablere seg.

Ut fra de motivene etablerte og nyetablerte selskaper representert av informantene i denne oppgaven, så er de kompatible med hverandre. Det vil si at motivasjonen som ligger til grunn gir muligheten til å skape felles interesser og målsetninger for et potensielt samarbeid. Om man skal ta opp kampen med store internasjonale aktører, er det avgjørende at etablerte og nyetablerte selskaper finner frem til hverandre, og har felles interesser og motivasjon for et samarbeid. Globalisering har gjort det enklere for nyetablerte selskaper å inngå i allianser med internasjonale aktører, og man derfor kan miste verdifulle selskaper til konkurranse.

### 5.1.2 Forskningsspørsmål 2 «Hvilke kriterier bruker etablerte og nyetablerte selskaper ved valg av samarbeidspartnere?»

#### *Oppsummering av ulike perspektiver*

<b>Perspektiv/Tema</b>	<b>Bruk av oppgaverelaterte kriterier</b>	<b>Bruk av partnerrelaterte kriterier</b>
<b>Etablerte selskaper</b>	Etablerte selskaper bruker de ulike forretningsområdene i prosessen ved å vurdere oppgaverelaterte kriterier hos nyetablerte selskaper.	Etablerte selskaper ser på partnerrelaterte kriterier som avgjørende, og spesielt renommé og felles interesser.
<b>Nyetablerte selskaper</b>	Nyetablerte selskaper jobber ut fra konkrete oppgaverelaterte kriterier hos etablerte selskaper, men er klar over at de selv må ha fungerende tjenester/teknologi.	Nyetablerte selskaper tilpasser seg de etablerte, og gjør det lettere å utvikle felles interesser og forståelse for hverandre.
<b>Ekspertene</b>	Etablerte selskaper jobber ut fra oppgaverelaterte kriterier knyttet til den nyetablerte selskapets teknologi, tjeneste og potensial.  Nyetablerte selskaper ønsker i hovedsak tilgang til kunder, markeder og kapital.	Etablerte selskaper har stort fokus på å opptre ryddig, og fremstå som en attraktiv samarbeidspartner.

*Tabell 44 : Oppsummering forskningsspørsmål 2 "Hvilke kriterier bruker etablerte og nyetablerte selskaper ved valg av samarbeidspartnere?"*

Både etablerte og nyetablerte selskaper jobber ut fra kriterier knyttet til oppgaver og det relasjonelle hos den andre parten (Cummings & Holmberg 2012), men det er likevel variasjon. Etablerte selskaper bruker i hovedsak de ulike forretningsområdene når de skal vurdere den nyetablerte selskap sin teknologi/tjeneste. Videre fokuserer etablerte selskaper

på sitt eget renommé, og har et stort fokus på å fremstå som en seriøs aktør, dette får støtte av eksperter.

Nyetablerte selskaper jobber ut fra flere av kriteriene som etablerte selskaper gjør, men fokuserer spesielt mye tid på å finne selskaper der potensialet for å skape felles interesser.

De ser det som avgjørende at begge parter har gode intensjoner ved et potensielt samarbeid. Det er en klar tendens i at partnerrelaterte kriterier har stor betydning og nyetablerte selskaper trekker renommé hos det etablerte selskapet som sentralt.

Nyetablerte selskaper har også et fokus på hva de selv kan tilby, og har et godt overblikk av hva de etablerte kan bidra med før de inngår i samtaler. Det at begge parter fokuserer på renommé, bekreftes også av ekspertene. Meier et al. (2016) presiserer at dette er viktig når man har lite kjennskap til hverandre som samarbeidspartner. Det er også viktig å være klar over at partene ofte inngår i samarbeid med personer man tidligere har kjennskap til.

Renommé blir spesielt viktig for å tiltrekke seg andre, som man ikke har møtt tidligere.

### *Diskusjon*

Det er en klar tendens til at etablerte og nyetablerte selskaper arbeider ut fra oppgave- og partnerrelaterte kriterier. Men det er variasjon i hvor systematisk selskaper går frem ved denne vurderingen. I første omgang arbeider etablerte selskaper ut fra oppgaverelaterte kriterier, det vil si at den andre parts teknologi/tjeneste skal gi noe tilbake gjennom blant annet synergieffekter. En stor forskjell mellom etablerte og nyetablerte selskaper, er at det nyetablerte selskapet har forståelse for at de selv i større grad må ha klare bevis for at deres teknologi fungerer før det kan bli et konkret samarbeid. Dette er også i samsvar med det etablerte selskaper ser etter når de vurderer potensielle samarbeidspartnere. Dette tyder på at partene er klare over hvilke kriterier som er viktige for hverandre, og hva som skal til for å inngå i strategiske allianser. Det fremstår som enklere for det nyetablerte selskapet å vurdere den andre part sitt bidrag, da det ofte består av kapital, kunder og nettverk. Selv om dette er kritiske ressurser kan man likevel stille spørsmål på generell basis, i hvor langsiktig nyetablerte selskaper tenker ved valg av partnere. Flere nyetablerte selskaper gir uttrykk for at de har en langsiktig tankegang ved valg av strategiske allianser, men det kan også forekomme at enkelte jobber med kortere tidshorisonter. Kriterier som kapital og kunder står sentral, men viktige faktorer som strategi, utviklingsmuligheter og deres egen kapasitet

til å håndtere samarbeid kan bli sett bort fra. Dette kan føre til utfordringer for alliansen som helhet, da man ikke jobbet ut fra strengere kriterier fra starten av. For nyetablerte selskaper er det viktig å ha oversikt over hvilke kapasiteter som ligger internt, og hvor mange samarbeid man kan håndtere. Ved å ikke se på hvilke synergieffekter som ligger ved blant annet utviklingsmuligheter og kunnskapsdeling, kan man gå glipp av viktige innspill og støtte fra etablerte selskaper. Det er en klar trend i at etablerte selskaper har et stort fokus på å fremstå som en seriøs aktør, og får støtte av ekspertene. Dette mener jeg er helt avgjørende for at man skal kunne bygge et renommé som en god samarbeidspartner. Om man ikke fremstår som ryddig og profesjonell, vil heller ikke man kunne trekke til seg potensielle samarbeidspartnere.

For de etablerte selskapene kan det være knyttet større utfordringer til vurdering ut fra oppgaverelaterte kriterier, siden de ofte har mange forretningsområder og ulike kundegrupper med ulike krav. Det er heller ikke alltid mulig å se potensialet i teknologien eller tjenesten uten å ha testet den ut. Det at man benytter seg av de ulike forretningsområdene til å gjøre denne vurderingen kan derfor være et viktig tiltak for å få en riktig oppfattelse av teknologien, med tanke på relevans og potensiale. Det er de ulike forretningsområdene som har mest kunnskap og erfaring om hva slags utfordringer/mangler man har. Og som en av informantene forteller «om et forretningsområde ønsker å teste ut en løsning er det en indikasjon på at «her er det noe smart». Selv om det er flere fordeler ved å ha denne ordningen vil det kunne oppstå problemer, som blir gått nærmere inn på i kapittel. 5.1.3.

I prosessen ved å vurdere partene opp mot kriterier, går man inn i konkrete samtaler for å kartlegge potensialet til et samarbeid. Informantene fra både etablerte og nyetablerte selskaper trekker frem at det å utvikle felles interesser og ha en felles målsetning for et samarbeid står helt sentralt. Man kan dermed se en sammenheng mellom motivasjonen ved inngåelse i strategiske allianser, og hvilke kriterier man jobber utfra. Om man har lite motivasjon til å inngå i allianser, vil man også kunne se at man arbeider ut fra færre og lite konkrete kriterier. Om man ikke finner frem til enighet, blir det ikke noe samarbeid. Som Cummings og Holmberg (2012) viser til, står det å danne felles interesser og ha klare intensjoner for et samarbeid sentralt for å kunne lykkes med det samarbeidet, noe også alle

informantene trekker frem som suksesskriterier. Men likhet i kultur blir også trukket frem som en faktor som er viktig for at man skal kunne utvikle et godt samarbeid. I samarbeid mellom etablerte og nyetablerte selskaper kan dette skape utfordringer, da det er klart at det kan være store forskjeller. Som en av de etablerte poengterer, så må det være en viss likhet i kultur for at man skal kunne inngå i samarbeid med andre, det fungerer som et fundament. Her er det stor variasjon om hvordan etablerte og nyetablerte selskaper tenker om de forskjellene som finnes. Enkelte ser på det som et problem, mens andre ser på det som en mulighet. Hvordan dette spiller inn på valg av samarbeidspartnere blir videre diskutert i kapittel 5.1.3.

### 5.1.3 Forsknings spørsmål 3 «Hva er effekten av partnerseleksjon på tillit og oppfattet risiko?»

#### Oppsummering av ulike perspektiver

Synsvinkel/team	Effekten av partnerseleksjon på tillit.	Effekten av partnerseleksjon på oppfattet risiko.
<b>Etablerte selskaper</b>	<p>Etablerte selskaper ser viktigheten av å bygge tillit fra starten av og er opptatt av åpenhet.</p> <p>Etablerte selskaper har ulike tanker om kulturelle utfordringer, et problem eller en mulighet?</p> <p>Utvikler tillit til den nyetablerte sin teknologi/tjeneste gjennom samtaler med ulike forretningsområder.</p>	<p>Reduserer oppfattet risiko gjennom tillit og utvikling av seleksjonskriterier, men det finnes variasjon mellom selskaper.</p> <p>Etablerte selskaper har flere faser for å vurdere potensielle partnere.</p> <p>Arbeider aktivt med innhenting av informasjon om potensielle partnere.</p> <p>Utfordrende å finne personer som kan vurdere nyetablerte selskaper.</p>
<b>Nyetablert selskaper</b>	<p>Nyetablerte selskaper mener at førsteinntrykk er avgjørende for utviklingen av tillit og åpenhet.</p> <p>Skaper tillit til hverandre gjennom felles interesser og målsetninger for et potensielt samarbeid.</p> <p>Kulturforskjeller har mindre effekt på tillit.</p> <p>Nyetablerte selskaper mener det er utfordrende å komme i kontakt med riktig person i etablerte selskap.</p> <p>Etablerte selskaper burde ha egne kontaktpersoner for nyetablerte selskaper.</p>	<p>Nyetablerte selskaper fokuserer mye tid på å finne potensielle samarbeidspartnere, og jobber ofte ut fra spesifikke kriterier.</p> <p>Nyetablerte selskaper har ulikt fokus på bruk av mekanismer og tiltak for å beskytte egen teknologi og tjeneste.</p>
<b>Ekspertene</b>	<p>Etablerte selskaper har økt fokus på å opptre ryddig</p> <p>Ekspertene ser at etablerte selskaper sliter med å ha kontroll over hele virksomheten</p> <p>Ekspertene ser at kulturelle utfordringer mellom partene skaper utfordringer i samarbeidet, og påvirker mulighetene</p>	<p>Ekspertene mener det er viktig å ha grundige partnerselektionsprosesser for å redusere oppfattet risiko</p> <p>Usikkerhet og mangel på kunnskap blant partene når det gjelder håndtering av oppfattet risiko, og hvordan man kan redusere den</p>

Tabell 45 : Oppsummering forsknings spørsmål 3 "Hvordan påvirker partnerseleksjon tillit og oppfattet risiko?"

Som det kommer frem i kapittel 4.3 og i oppsummeringen i tabell 45 er det variasjon i hvordan etablerte selskaper går frem for å redusere oppfattet risiko ved partnerseleksjon. Enkelte har omfattende prosesser for vurdering, og klarer å redusere mye av oppfattet risiko knyttet til prestasjoner gjennom ulike faser. Disse fasene er med på å utvikle tillit til både

kompetanse og godvilje (Das & Teng 2001). Man kan se en tendens til kriterierne man jobber ut fra har en indirekte effekt på oppfattet risiko, gjennom tillit (Cummings & Holmberg 2012; Das & Teng 2001). De som proaktivt innhenter informasjon om potensielle samarbeidspartnere, bidrar til at man i større grad har mulighet til å velge samarbeidspartnere med lavere oppfattet risiko. Nyetablerte selskaper har et ønske om å bygge tillit til godvilje, gjennom partnerrelaterte kriterier. Her står kriterier som felles interesser sentralt, noe også etablerte selskaper trekker frem som helt avgjørende. Videre er ikke nyetablerte selskaper så opptatt av å beskytte idéen. Dette kommer av at det er en oppfattelse fra begge parter, om at dette ikke er mulig, og det er eventuelt kun teknologien man kan beskytte. Fokuset på å beskytte seg gjennom NDA-er er liten, da dette ofte blir sett på som en falsk trygghet for de nyetablerte selskapene.

Flere etablerte selskaper har større fokus i å bygge et godt renommé, og fremstå som en seriøs og ryddig samarbeidspartner. Dette er også noe Meier et al. (2016) trekker frem som sentralt, spesielt om man ikke har kjennskap til andre parter, som er med å utvikle tillit til godvilje. Selv om alle har denne oppfattelsen, trekker samtlige frem at det er utfordringer ved å finne frem til rett person hos etablerte selskaper. Nyetablerte selskaper sliter med å komme i kontakt med personer som har myndighet til å vurdere potensialet for samarbeid, og etablerte selskaper trekker frem at det er utfordrende å finne frem til personer som kan gjøre denne vurderingen. Kultur kan skape utfordringer i prosessen ved å utvikle tillit til hverandre og er noe informanter fra alle perspektivene trekker frem som en sentral variabel. Etablerte selskaper har problemer med å gjøre like raske beslutninger som de nyetablerte selskaper gjør, og nyetablerte selskaper mener de bruker for lang tid. Dette er også en av forskjellene Weiblen og Chesbrough (2015) ser på. Likevel klarer etablerte og nyetablerte selskaper å bygge tillit til hverandre gjennom å utvikle felles interesser, og man klarer å se et potensial for samarbeid. Dette støtter ikke Meier et al. (2016) sin påstand om at likhet i kultur gjør det lettere å etablere felles interesser og forventninger. Men det kan likevel være enklere å utvikle felles interesser og bygge tillit om kulturen hadde vært mer lik, men det fremkommer at det ikke er umulig.

## *Diskusjon*

Denne oppgaven argumenterer for at man gjennom partnerseleksjon i all hovedsak reduserer oppfattet risiko gjennom utvikling av tillit til kompetanse og godvilje.

Det kommer tydelig frem at etablerte og nyetablerte selskaper har stort fokus i å utvikle tillit til hverandre gjennom samtaler og vurdering av både partnerrelaterte- og oppgaverelaterte kriterier. Dette bidrar til at partene sitter med en oppfattelse av hva risikoen ved å inngå i et samarbeid er, før man formaliserer samarbeidet og velger styringsform. Rammeverket til Das og Teng (2001) får støtte i hvordan tillit påvirker den oppfattede risikoen som ligger i å inngå i strategiske allianser. Dette resulterer i at man får et inntrykk av hvilket potensial som ligger i et mulig samarbeid, både med tanke på kompetanse og godvilje. Når man har fått et inntrykk, kan man vurdere den oppfattede risikoen opp mot det man selv mener er akseptabelt tidlig og lenge før man vurderer å formalisere samarbeid.

For etablerte selskaper er det store fordeler i å utvikle systematikk gjennom ulike faser for vurdering av potensielle partnere. Ved å utvikle dette kan det fungere som en trakt, der man siler ut nyetablerte selskaper ved innhenting av informasjon gjennom samtaler eller bruk av nettverk, og får en oppfattelse av risikonivået som ligger ved et potensielt samarbeid. Dette ser man også på de etablerte selskapene som har utviklet ulike faser. Ved å systematisere prosessen ved partnerseleksjon, blir det også lettere for nyetablerte selskaper å komme i kontakt med kontaktpersoner i etablerte selskaper, noe som har vist seg å være et problem. For etablerte selskaper betyr dette at man også kan ha bedre oversikt over hvilke personer som skal/kan bidra til vurderingen av potensialet for et samarbeid. Dette trekker etablerte og nyetablerte selskaper frem som en utfordring i dag, og et slikt tiltak er nødvendig for at man i fremtiden skal kunne inngå gode samarbeid.

Det er viktig å jobbe aktivt for å innhente informasjon om potensielle samarbeidspartnere tidlig, for å på den måten danne et inntrykk om hvorvidt et samarbeid vil kunne være fordelaktig tidlig i prosessen. Måten flere av informantene arbeider på stemmer med de tre måtene Das og Teng (2001); Moghaddam et al. (2016) presenterer, noe jeg mener er de mest effektive og hensiktsmessige måtene nyetablerte- og etablerte selskaper burde arbeide på. Det gjelder å komme i direkte kontakt eller å bruke nettverk til å innhente informasjon om potensielle partnere. At det stadig blir flere nyetablerte selskaper i Norge, har skapt et



større behov for samlingsplasser for både etablerte og nyetablerte selskaper. Slike tiltak er viktige for at partene finner hverandre, og det er derfor viktig at de som er ute etter å inngå i allianser, bruker disse mulighetene. Etablerte og nyetablerte selskaper som ikke har sett verdien av allianser kan bruke de til å se på hvilke muligheter som ligger der og gjøre seg kjent med hvordan nyetablerte selskaper tenker og hvilke tjenester som finnes. Gjennom direkte kontakt kan man utvikle tillit til potensielle partnere, og derfra vurdere om det er muligheter for samarbeid. Tilstedeværelse blir også trukket frem av eksperter og etablerte selskaper som aktivt jobber med samarbeid.

Det å bruke «Due-diligence» som en siste sikkerhetssjekk før inngåelse i samarbeid, mener jeg også er en fornuftig fremgangsmåte, fordi dette ofte er tidskrevende og krever mye ressurser. Om man skulle benyttet dette på alle potensielle samarbeidspartnere, ville det tatt for lang tid, og vært for kostbart. «Due-diligence» handler om å dobbeltsjekke om det underliggende stemmer med det som har blitt presentert og vurdert opp mot både oppgave- og partnerrelaterte kriterier. På denne måten får man en oppfattet risiko, som er tilnærmet det underliggende. Det er allikevel viktig å være klar over at tillit kan skape problemer, og føre til at den oppfattede risikoen man har er forskjellig fra den reelle. Om man har høy tillit til andre, vil man kunne overse faktorer som vil kunne ha negative konsekvenser for samarbeidet (Bierly & Gallagher 2007). Dette er med på å argumentere for en mer omfattende prosess, for å kunne avdekke slike problemer.

Som det kom frem i kapittel 5.1.2, blir kultur nevnt som en utfordring. Cummings og Holmberg (2012) og Meier et al. (2016) mener kulturelle likheter gjør det lettere å utvikle tillit mellom hverandre. Det er ingen tvil om at det er kulturelle utfordringer, men det betyr ikke at det ikke er mulig å bygge tillit, og som flere informanter trekker frem, de klarer å finne en felles forståelse og interesse for samarbeid. Man kan se en tendens i at etablerte selskaper som har systematisert det å inngå i strategiske allianser i større grad evner å tilpasse seg det nyetablerte selskapet sin kultur. Flere etablerte selskaper mener nyetablerte selskaper bidrar til at man endrer interne kulturer for å kunne konkurrere i fremtiden. Man kan bli inspirert og ser på kulturforskjellene som en mulighet. Etablerte selskaper som ikke har noe erfaring med denne typen samarbeid, og/eller mangler systematikk, ser på det mer som et problem. Dette fører til at selskapene som jobber aktivt med dette i større grad

klarer å utvikle tillit enn de som ikke gjør det. Dette påvirker også hvordan holdningene til de ansatte i slike samarbeid er. Om man ser på det som et problem, er det en negativ undertone som påvirker organisasjonen som helhet, mens de som ser på det som en utfordring har en mer positiv tilnærming til det. Nyetablerte selskaper kan også møte disse kulturforskjellene ved å prøve å tilpasse seg til hvordan etablerte selskaper arbeider, og akseptere at det kan ta noe lengere tid. Det er viktig å påpeke at man ikke føyer seg etter hvordan enkelte etablerte selskaper fungerer, men man må også vise en forståelse for at prosesser kan ta noe lengere tid enn det man selv er vant til.

Ved vurdering av potensielle samarbeidspartnere, er det viktig å komme i kontakt med personer som forstår relevans, har en grad av beslutningsmyndighet og er åpen for slike samarbeid. Dette er noe alle trekker frem. Etablerte selskaper mener de selv har utfordringer med å finne frem til riktig person internt i selskapet. Nyetablerte selskaper gir uttrykk for at det er utfordrende å få tak i riktige personer hos de etablerte selskapene, og eksperter støtter denne problematikken. Verdien av å ha kontaktpunkt hos etablerte selskaper kan være stor. Ved å ha egne personer som håndterer den første fasen ved partnerseleksjon, kan man opparbeide seg erfaring med hvem man skal ta videre kontakt med i selskapet. Det blir også enklere for de nyetablerte selskapene, ved å ha konkrete kontaktpunkter. Dette er noe både etablerte selskaper som aktivt jobber med slike allianser og eksperter trekker frem som viktig for å lykkes. Når etablerte selskaper benytter seg av ulike forretningsområder i vurderingen av potensielle partnere er det helt avgjørende å ha personer i de ulike forretningsområdene, som er villige til å vurdere samarbeid med nyetablerte selskaper. Som Sluyts et al. (2011) mener, det kan skape synlighet og legitimitet internt og eksternt. Om man ikke har personer i ulike forretningsområder, som ønsker å inngå i samtaler med nyetablerte selskaper blir det vanskelig å skape gode plattformer for samarbeid. Det er en klar trend i at etablerte selskaper som ser på det som en mulighet, jobber med å utvikle sin kultur, noe man må gjøre for å møte fremtidig konkurranse. De som ikke systematiserer, har en kultur der man er skeptisk til slike samarbeid, vil kunne få problemer med å finne personer som er åpne for muligheten. De arbeider også mer proaktivt med å innhente informasjon om potensielle samarbeidspartnere ved å oppsøke miljøene for nyetablerte selskaper. Dette gjør at man fremstår som en mer attraktiv samarbeidspartner gjennom å være synlig og bygge tillit gjennom tilstedeværelse og

samtaler. Dette henger mye sammen med kapabiliteter for håndtering og inngåelse i strategiske allianser, som blant annet Niesten og Jolink (2015) går gjennom. Hvorvidt selskaper utvikler dette vil bli gått nærmere på i 5.1.5.

#### 5.1.4 Forskningsspørsmål 4 «Når og hvordan velger etablerte og nyetablerte selskaper styringsformer?»

##### *Oppsummering av ulike perspektiver*

<b>Tema/Synsvinkel</b>	<b>Etablerte selskaper</b>	<b>Nyetablert selskaper</b>	<b>Ekspert</b>
<b>Bruk av styringsformer</b>	Etablerte selskaper benytter seg av styringsformer når potensialet for samarbeid er vurdert.	Nyetablerte selskaper har ulik tilnærming og erfaring ved bruk av styringsformer, kan påføre store kostnader.	
<b>Bruk av kontrakter</b>	Etablerte selskaper bruker kontrakter når de kun ønsker tilgang til tjenesten/teknologien eller har et konkret prosjekt.	Flere nyetablerte selskaper har gode erfaringer ved bruk av kontrakter, og trekker frem endringskatalog som avgjørende.	
<b>Bruk av egenkapitalandel</b>	Etablerte selskaper går inn med egenkapitalandel når man ser et stort potensial, og ønsker å påvirke fremtidig utvikling, ha førstehåndstilgang.  De etablerte selskapene har en strategisk tilnærming til det, det vil si Corporate Venture Capital.	Ulik tilnærming til bruk av egenkapitalandel som styringsform.  «Venture Capital» passer ikke alle forretningsmodeller.	Etablerte selskaper mangler strategisk tilnærming til å inngå på eiersiden hos nyetablerte selskaper.
<b>Bruk av uformelle styringsformer</b>	Etablerte selskaper bruker uformelle styringsformer.  Fokuserer på det relasjonelle, forhandlinger avdekker ikke alt.	Det relasjonelle og personkjemi mellom partene står sentralt for nyetablerte selskaper.	

Tabell 46 : Oppsummering forskningsspørsmål 4 "Når og hvordan velger etablerte og nyetablerte styringsformer?"

### **Bruk av styringsformer**

Det er ulike tilnærminger når det kommer til bruk av styringsformer blant etablerte og nyetablerte selskaper. Det er en felles enighet om at man ikke inngår i samarbeid før kriteriene i partnerseleksjon er oppfylt og at begge ser verdien av et samarbeid. Man har identifisert felles målsetninger og interesser før valg av styringsformer (Cummings & Holmberg 2012). Blant nyetablerte selskaper kan bruk av formelle styringsformer påføre store kostnader, og kan ha en negativ påvirkning på utviklingen av teknologien eller tjenesten selskapet arbeider med.

### **Bruk av kontrakter**

Etablerte og nyetablerte selskaper har gode erfaringer med bruk av kontrakter som styringsform. Etablerte selskaper benytter seg av det kun når de ønsker enkel tilgang til det nyetablerte selskapet sin teknologi/tjeneste. En av informantene som tilhører et nyetablert selskap, trekker frem at kontrakter skal brukes for å fremme begge parters forventinger og interesser for samarbeidet, men trekker også frem endringskatalogen som en viktig del ved bruk av kontrakter. Ved bruk av endringskatalog er man mer fleksible for endringer etterhvert som samarbeidet utvikler seg, i tillegg så står man sterkere mot endringer som kan oppstå i markedet.

### **Bruk av egenkapitalandel**

Blant etablerte selskaper som benytter seg av egenkapitalandel som styringsform, er det en klar strategisk baktanke ved de investeringene som gjøres, også sett på som «Corporate Venture Capital». Ekspertene mener dette ikke er normen. De erfarer at flere etablerte selskaper har utviklet fond som har som formål å investere i nyetablerte selskaper, men de mangler en overordnet investeringsstrategi og har lite tanker om hvordan dette skal fungere. De mangler blant annet erfaring, fordi dette er en styringsform man ikke har brukt mye tidligere, spesielt rettet mot nyetablerte selskaper. For nyetablerte selskaper var det variasjon knyttet til ønske om å inngå i denne typen for samarbeid. Enkelte trakk fram at det ikke var hensiktsmessig med tanke på deres forretningsmodell, da denne baserte seg på ikke eksklusive samarbeid. Andre hadde erfaringer med det, men at de så at det påførte dem for store kostnader.

## **Bruk av uformell styring**

Etablerte og nyetablerte selskaper fokuserer på bruk av uformelle styringsformer. Dette gjelder spesielt for nyetablerte selskaper, som mener det er avgjørende å bruke det relasjonelle i et samarbeid. kontrakter dekker heller ikke alt, og er noe informanter fra både etablerte og nyetablerte selskaper trekker frem.

### *Diskusjon*

Hvordan etablerte og nyetablerte selskaper går frem ved valg av ulike styringsformene varierer, og det er ulike motivasjoner for hvilke typer samarbeid man ønsker å inngå. Etablerte selskaper som deltok i studien hadde klare retningslinjer på når de ønsket å benytte ulike styringsformer for samarbeid. De har enten en motivasjon eller baktanke om at de ønsker kun en tilgang, eller om de i fremtiden ønsker å ha muligheten til å påvirke fremtidig utvikling. Man kan derfor se at det er sammenheng mellom hvilke styringsformer som blir valgt, og hvilken motivasjon man har for å inngå i strategiske allianser. Det som er interessant, er at de etablerte selskapene som deltok i studien har en strategisk baktanke ved bruk av egenkapitalandel, mens ekspertene erfarer at dette ikke er tilfellet for alle. Det er lite erfaring på bruk av egenkapitalandel, og ved å ha mangel på en strategi for investering vil det være usikkert om et samarbeid faktisk vil bidra til å skape verdi for et selskap. Selskaper som knytter de investeringene de gjør opp mot en overordnet strategi, vil kunne ha en større sannsynlighet for at man inngår i samarbeid som bidrar positivt for bedriften. Jeg mener at etablerte selskaper som har etablert slike fond fra starten av bør avklare hvordan det skal fungere, slik som informantene i denne studien har gjort. Selv om man har mangel på erfaring ved bruk, kan det gjøres enkle grep for å utvikle strategier og retningslinjer for bruk, ved å se til hvordan andre etablerte selskaper har gjort det. I tillegg kan etablerte selskaper som ikke har utviklet en strategi for slike investeringer fremstå som useriøse overfor nyetablerte selskaper.

Det at nyetablerte selskaper i mindre grad ønsker å inngå i samarbeid ved bruk av egenkapitalandel er interessant, men det er tvil om dette er et representativt utvalg. Allikevel er det viktig å ta for seg elementer som store kostnader og ujevn risikofordeling, som tydelig kan bli en utfordring. Om det påfører så store kostnader for den nyetablerte, at det går utover utvikling, kan man stille spørsmål om hvorvidt det er fornuftig å inngå i slike

samarbeid, eller hvem som skal ta kostnadene. Det at nyetablerte selskaper selv trekker frem at det er mangel på kunnskap, blir bekreftet av ekspertene, og kan gi uheldige utslag. Dette blir videre diskutert i 5.1.5.

#### 5.1.5 Forskningsspørsmål 5 «Hva er effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko?» *Oppsummering av ulike perspektiver*

Tema/synsvinkel	Etablerte selskaper	Nyetablerte selskaper	Ekspertene
<b>Effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko</b>	Enkelte selskaper styrer risiko gjennom å formalisere samarbeid.	Økte kostnader ved bruk av styringsformer påvirker oppfattet risiko.	
<b>Effekten av kontrakter på tillit og oppfattet risiko</b>	Etablerte selskaper bruker kontrakter for å redusere oppfattet risiko mellom partene, og bruker felles interesser og målsetninger som er utviklet gjennom tidlig fase.  Etablerte selskaper bruker kontrakter på en måte som har positiv innvirkning på tillit.	Felles interesser, fleksibilitet og utarbeidelse av klare intensjoner bidrar til koordinering mellom partene.  Kontrakter har ikke negativ effekt på tillit.	
<b>Effekten av egenkapitalandel på tillit og oppfattet risiko</b>	Etablerte selskaper går ofte inn med mindre eierandel, men det kan variere.  Etablerte selskaper reduserer oppfattet risiko gjennom forhandlinger og grundige undersøkelser.	Mangel på kunnskap om bruk av «Venture Capital».  Nyetablerte selskaper kan miste kontrollen på selskapet, og det kan oppstå skjev fordeling av risiko.	Etablerte selskaper burde eliminere risikoen før de inngår i samarbeid, må se det som risiko-kapital.  Nyetablerte selskaper mangler kunnskap om egenkapitalandel som styringsform.
<b>Effekten av uformelle styringsformer på tillit og oppfattet risiko</b>		Uformelle styringsformer har en effekt på oppfattet risiko.	

Tabell 47 : Oppsummering forskningsspørsmål 5 "Hva er effekten av styringsformer på tillit og oppfattet risiko?"

Formelle og uformelle styringsformer har som mål om å sikre at intensjonen med samarbeidet blir nådd, og vil derfor ha direkte innvirkning på oppfattet risiko knyttet til prestasjoner og relasjoner (Das & Teng 2001; Kale & Singh 2009). Etablerte og nyetablerte selskaper har en oppfattelse om at dette er formålet ved bruk av ulike styringsformer. Det kan derimot oppstå problemer ved at de økte kostnadene gjør at den oppfattede risikoen ved å inngå i alliansen blir så stor, at man i ettertid ønsket man ikke brukte så mye

ressurser på det. Når partene velger å benytte seg av kontrakter, er det for å fremme det formålet alliansen skal ha, som man har blitt enige om gjennom blant annet prosessen ved partnerseleksjon. Begge parter trekker frem at kontrakter bidrar til å fremme felles interesser og målsetninger. Dette er i samsvar med det Das og Teng (2001) trekker frem, og bidrar til å sikre at man når målsetningen, og på den måten reduserer oppfattet risiko ved samarbeidet. I følge Malhotra og Lumineau (2011) kan bruk av kontrakter redusere tilliten, ved at man innfører kontroll. Dette er noe informanter fra begge sider mener ikke er et problem. Dette kan ha med at partene ikke inngår i samarbeid før begge ser et potensial for samarbeid gjennom felles interesser og forventninger. Dette er med på å øke tilliten til hverandre, siden kontrakten er med på å fremme de interesser og forventninger man har utarbeidet fra tidligere samtaler og prosesser av vurdering.

Blant eksperter, etablerte og nyetablerte selskaper er det en klar oppfattelse om at det er normalt å inngå med mindre eierandel ved bruk av egenkapitalandel. Dette gir blant annet fleksibilitet, som har direkte innvirkning på oppfattet risiko (Kale & Puranam 2004). Etablerte selskaper ser på den kapitalen de bruker som risikokapital, og er i samsvar med det ekspertene mener man burde gjøre. På denne måten har etablerte selskaper tatt ut mye av den oppfattede risikoen når de inngår i slike samarbeid, fordi man er forberedt på at investeringene kan gå tapt. Eksperter og nyetablerte selskaper gir uttrykk for at det er mangel på kunnskap knyttet til bruk av ulike styringsformer. Ved mangel på kunnskap vil den oppfattede risikoen ved å inngå i allianser være forskjellig fra den reelle, fordi man ikke er klar over hvilke risikofaktorer som ligger ved et slikt samarbeid.

### *Diskusjon*

Når det kommer til valg av styringsformer og hvilken effekt dette har på tillit og oppfattet risiko, argumenterer denne oppgaven for at det har mindre effekt på tillit. Grunnen er at man ser at etablerte og nyetablerte selskaper i økt grad utvikler tillit til hverandre i prosessen ved partnerselektering, både med tanke på kompetanse og intensjonen om å handle for det beste ved et potensielt samarbeid. Det betyr at man ser at det er et tett samspill mellom partnerseleksjon og utarbeidelse av styringsformer (Kale & Singh 2009). Valg av styringsformer kan allikevel påvirke den oppfattede risikoen og effekten man får avhenger av en rekke variabler, og hvilke styringsformer man benytter.

Det er en felles oppfattelse at etablerte og nyetablerte selskaper benytter seg av kontrakter for å fremme felles interesser og intensjoner ved samarbeid. Det at ingen ser på kontrakter som en erklæring om at man har mindre tillit til den andre, vitner om at etablerte og nyetablerte selskaper er rasjonelle ved bruk av denne styringsformen. Jeg mener det er viktig at både etablerte og nyetablerte selskaper bruker kontrakter på en slik måte at den ikke skal kunne redusere tilliten til hverandre. Ved å bruke dette på en positiv måte, vil man kunne dra større nytte ved bruk av denne styringsformen.

Når etablerte og nyetablerte selskaper inngår i allianser med egenkapitalandel som styringsform, bruker spesielt etablerte selskaper mye tid på prosessen ved partnerselektering. Man gjør mer omfattende analyser, som i stor grad går på å utvikle et tillitsnivå til den potensielle partneren, som videre påvirker oppfattet risiko. Hvor store eierandeler man vil investere, varierer, og om man ikke blir enige om dette, blir det heller ikke noe samarbeid. Men det å inngå med mindre andeler er noe også Kale og Puranam (2004) argumenterer for er en hensiktsmessig måte å gå frem. Det å inngå med mindre eierandeler gir mindre forpliktelser som resulterer i mer fleksibilitet for det etablerte og nyetablerte selskapet. Dette kan gi utfordringer for en allianse. Grunnen er, som Kale og Singh (2009) viser, at forpliktelse er en nøkkelfaktor for suksess i allianser. Dilemmaet knyttet til hvor store eierandel man skal ta, må derfor bli klargjort i tidligere faser. Som en av de nyetablerte selskapene i studien påpekte, man ønsker ikke eierandel fra store selskaper, og om de skal gjøre det må flere gå inn med mindre andeler. Man kan si at dette er situasjonsbestemt og faren ved at man ikke klargjør dette tidlig, er at det potensielt kan dukke opp problemer underveis i samarbeidet. Det er likevel ulike effekter for etablerte og nyetablerte selskaper i hvor store andeler etablerte selskaper inngår med. Om eierandelen er mindre, blir som nevnt fleksibiliteten for begge forbedret, som vil kunne redusere oppfattet risiko. På den andre siden fører dette til mindre forpliktelse, som det nyetablerte selskapet kan føle gir stor oppfattet risiko, ved at de sitter med mye av risikoen ved et samarbeid. Ved å inngå med større andeler vil man unngå dette, men vil likevel potensielt gi mer oppfattet risiko overfor det nyetablerte selskapet, om man mister majoriteten i selskapet, eller det etablerte selskapets fleksibilitet reduseres. Dette er noe etablerte og nyetablerte selskaper må være klar over, og som det blir diskutert i neste avsnitt, vil mangel på kunnskap gjøre det utfordrende. Det er også en rekke risikofaktorer som Kale og Puranam



(2004) trekker frem, og som ble sett på under kapittel 4.5. I denne sammenheng mener jeg at etablerte og nyetablerte selskaper bør gjøre omfattende vurderinger før man inngår i denne typen samarbeid, for å redusere mye risiko før man inngår i slike samarbeid. Etablerte selskaper burde også, som enkelte av de etablerte selskapene og ekspertene trekker frem, se på denne typen investeringer som risiko-kapital, og man må ikke kunne regne med at alle investeringer gir det man ønsker. Som nevnt vil omfattende prosesser for vurdering redusere mye oppfattet risiko, men ved å se på det som risiko-kapital, vil det være minimalt med oppfattet risiko ved et slikt samarbeid.

Som kapittel 5.1.4 belyser, trekker både nyetablerte selskaper selv og eksperter frem at det er mangel på kunnskap knyttet til hva det innebærer å inngå i strategiske allianser. Dette gjelder spesielt ved inngåelse i allianser med egenkapitalandel. Om man som nyetablert selskap ikke har nok kunnskap og informasjon om hva det innebærer å inngå i slike samarbeid, kan viktige faktorer man bør vurdere, som hvor stor eierandel, spille en stor rolle. Om man lar et etablert selskap ta 51% av selskapet, må man også være klar over at man mister kontrollen på selskapet. Når man ikke er klar over at man kan miste kontrollen, kan den oppfattede risikoen være lav, men når man ser at det kan bli et utfall vil den oppfattede risikoen kunne øke betraktelig. Dette kan gjøre at man senere ser at man aldri hadde inngått i et slikt samarbeid. Jeg mener at både etablerte og nyetablerte selskaper står til ansvar for å innhente nødvendig kunnskap og erfaring om hva det innebærer og hvilke iboende risikofaktorer som eksisterer ved å inngå i alle typer samarbeid. Det er viktig å innhente denne informasjonen før man begynner prosessen med å vurdere å inngå i allianser, det betyr før man vurderer potensielle partnere.

5.1.6 Forsknings spørsmål 6 «I hvilken grad utvikler etablerte og nyetablerte selskaper kapabiliteter for å inngå i og håndtere strategiske allianser?

*Oppsummering av ulike perspektiver*

<b>Tema/Perspektiv</b>	<b>Etablerte selskaper</b>	<b>Nyetablerte selskaper</b>	<b>Ekspert</b>
<b>Utviklingen av strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper.</b>	Allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper har utviklet seg mye innenfor flere industrier.  Etablerte selskaper ser utfordringer ved dagens systemer og reguleringer, noe som hindrer samarbeid.	Flere nyetablerte selskaper har gode erfaringer med å inngå i allianser med etablerte selskaper.	Utviklingen av strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper er i en tidlig fase, og det er variasjon i holdningene blant begge parter.
<b>Utvikling av strukturer</b>	Det er stor variasjon i hvordan etablerte selskaper utvikler strukturer.  Ledelsen delegerer ansvar til forretningsområdene.	Nyetablerte selskaper utvikler sjeldent interne strukturer for å håndtere strategiske allianser.	Etablerte selskaper har mye potensial ved å profesjonalisere prosesser for inngåelse og håndtering av strategiske allianser.
<b>Utvikling av prosesser</b>	Det er stor variasjon blant etablerte selskaper i hvorvidt de utvikler interne læringsprogrammer, og fremmer kunnskap- og erfaringsdeling.	Nyetablerte selskaper deler kunnskap og erfaring gjennom samlingsplasser.	Nyetablerte selskaper deler kunnskap og erfaring mellom hverandre, men må prioritere hva de skal bruke tiden på.

*Tabell 48 : Oppsummering forsknings spørsmål 6 "I hvilken grad utvikler etablerte og nyetablerte selskaper kapabiliteter for å inngå i og håndtere strategiske allianser?"*

Som tabell 48 viser, har det vært stor utvikling i at etablerte og nyetablerte selskaper inngår i strategiske allianser, spesielt de senere årene. Begge parter har en oppfattelse om at tonen har endret seg, og man er i dag ute etter å finne løsninger begge er tjent med. Det at etablerte og nyetablerte selskaper inngår i allianser er fortsatt i en tidlig fase, sett i lys av hva som skjer internasjonalt. Ekspertene og nyetablerte selskaper trekker frem at media har hatt en viktig rolle i at utviklingen av strategiske allianser har vært så god de siste årene. Det å få en dårlig sak i media, kan skade renomméet til det etablerte selskapet. Reguleringer og industristandarder har bidratt til en tregere utvikling, men som en av ekspertene uttaler, så er det også ulike holdninger blant aktørene. Kapabiliteter for håndtering og inngåelse i strategiske allianser i stor grad baserer seg på erfaring. Derfor er det stor variasjon i hvorvidt etablerte selskaper har utviklet dem. Som enkelte informanter gir uttrykk for, er det å utvikle slike kapabiliteter og spesielt strukturer, et svært kostbart prosjekt, og om man ikke kan se

hvordan det skal skape verdier og avkastning er det vanskelig å få det gjennomført. Når det gjelder utvikling av prosesser som i større grad skal sikre deling av kunnskap og erfaringer internt i bedriften (Nielsen & Jolink 2015), er det også sammenheng med hvorvidt man har utviklet interne strukturer i bedriften. Man ser allikevel at det er en viss form for deling i bedrifter som ikke arbeider systematisk, men dette foregår mye mer tilfeldig enn hos de som har interne strukturer. Nyetablerte selskaper og eksperter trekker frem at det er mer kunnskapsdeling nå enn tidligere.

### *Diskusjon*

Det at tonen mellom etablerte og nyetablerte selskaper har endret seg, er den ingen tvil om, og det er flere informanter som trekker det frem. Det er en positiv utvikling, og media har som nyetablerte og eksperter trekker frem hatt en sentral rolle. Det er avgjørende at denne trenden fortsett. Om denne trenden ikke fortsetter, vil sannsynligheten for at nyetablerte selskaper ser til internasjonale aktører for å inngå i strategiske allianser øke. Dette kan føre til at man som nasjon potensielt mister viktig kunnskap og teknologi. Dette er noe som vil kunne redusere konkurransekraften til norske selskaper på generell basis. Utviklingen blant nyetablerte er også viktig, det at tonen mellom aktørene har endret seg, og at nyetablerte selskaper større grad er opptatt av å finne frem til felles løsninger, og ikke fremstå som aktører som ønsker å utkonkurrere etablerte selskaper er en utvikling som jeg mener bør fortsette. Etablerte og nyetablerte har muligheten til å spille hverandre gode, og er viktig i en stadig tøffere konkurranse mot internasjonale aktører. Det at reguleringer og industristandarder endrer seg er også viktig, for at man i fremtiden kan inngå i allianser mer effektivt, enn det man kan i dag. Flere industrier bør derfor se på muligheten til å kunne skape åpne plattformer, som gjør det enklere å inngå i samarbeid med tredjeparter for utvikling av systemer, teknologi og standarder.

Siden kapabiliteter til å inngå i og håndtere strategiske allianser i stor grad er basert på erfaring (Nielsen & Jolink 2015), er det en sammenheng mellom de bedriftene som hyppig inngår i allianser og de som ikke gjør det. Det er en tydelig trend i at de bedrifter som operer i markeder der det er en høy oppfattet prestasjonsrisiko grunnet økt konkurranse i større grad inngår i allianser med nyetablerte selskaper. Det betyr at bedrifter som ikke har en oppfattelse av at risikoen er høy nok, ikke ser stor nok verdi i å inngå i allianser, siden

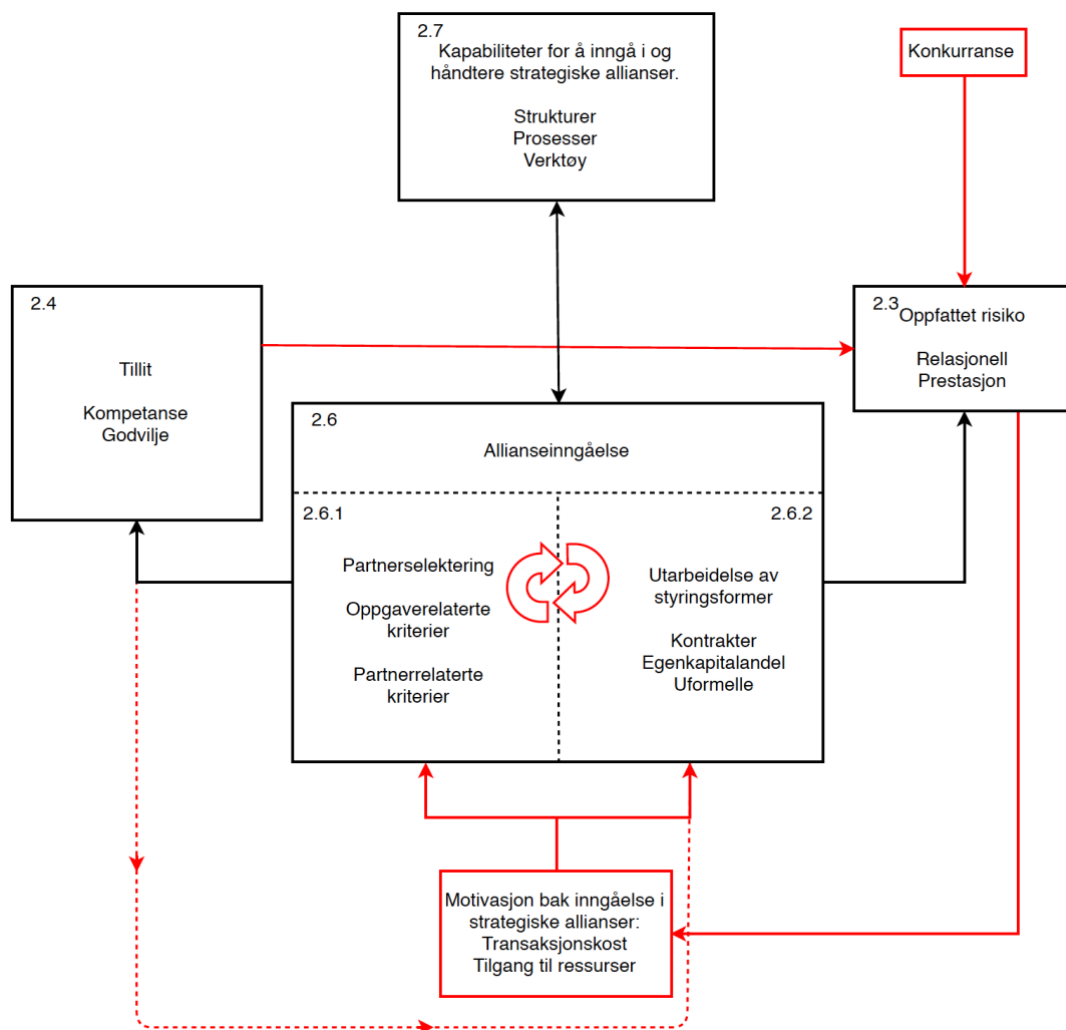
oppfattelsen av å ikke gjør det blir sett på som lavere (Cummings & Holmberg 2012). Det at kapabiliteter baseres på erfaringer man opparbeider seg igjennom allianseinngåelser, betyr at dette er noe som tar tid å bygge opp. Om man som bedrift ser lite verdi i å systematisere denne typen arbeid, fordi man ikke ser potensialet for avkastning, burde man tenke mer langsiktig. Som en av informantene uttalte, de ser et behov i fremtiden, men akkurat nå ser de ikke konkrete løsninger som kan skape verdi. Etter min mening er bedrifter som ikke systematiserer dette området, men vet at det kommer til å bli behov er for korttenkte. Mange bedrifter opererer i markeder med stort press på lønnsomhet og marginer. Ledelsen må levere opp mot forventninger fra eiere og investorer, og kan derfor ha store problemer med å forsvare å investere i blant annet strukturer. Dette kan føre til at selskap innser at behovet er der, for sent, og de bedriftene som tok grep tidlig står mye sterkere i konkurransen da dette er et stort konkurransefortrinn. Jeg tror mange har misforstått hva det innebærer å bygge slike kapabiliteter internt. I tidlige faser trenger man nødvendigvis ikke å utvikle store dyre prosjekter. Man kan heller starte med å ha fokus på en bevisstgjøring blant ansatte, om hvilke muligheter som potensielt kan ligge der. Det er viktig å skape en form for aksept og åpenhet i bedriften.

Ved å jobbe kontinuerlig med å skape en aksept og åpenhet om slike samarbeid, vil det over tid bli lettere å utvikle kapabiliteter som strukturer og prosesser, siden de er avhengige av humankapital. Det er viktig å ha systemer for å fange opp denne kunnskapen (Sluyts et al. 2011). Det er også viktig å trekke frem at dette er en kontinuerlig prosess, noe som betyr at jo mer erfaring man har, vil man potensielt inngå i, og håndtere strategiske allianser på en bedre måte (Nielsen & Jolink 2015; Sluyts et al. 2011). Som Nielsen og Jolink (2015) forklarer, er det ikke bare kapabiliteten i seg selv som er verdifull, men arbeidet med å utvikle den. Kapabiliteter påvirker både prosessen ved partnerseleksjon, valg av styringsform (Nielsen & Jolink 2015), og de informantene som jobber med å systematisere dette, bekrefter denne teorien i stor grad, og verdien av dette er stor. Dette er noe også ekspertene påpeker. Det å profesjonalisere området gjør at man blir mer synlig og fremstår som en god samarbeidspartner, som kan ha effekt på renommé. Gjennom oppgaven og fra teori, spiller det en sentral rolle når man har lite kjennskap til hverandre (Meier et al. 2016).

Nyetablerte selskaper bruker lite tid på å utvikle slike kapabiliteter. Dette er noe som er hensiktsmessig siden nyetablerte selskaper i større grad bør fokusere tid og kapital på å utvikle tjenesten/teknologien, noe som støttes av de selv og ekspertene. Som det fremkommer i analyse og diskusjon rundt 5.1.4, så er det en enighet om at flere nyetablerte selskaper mangler kunnskap om hva det innebærer å inngå i allianser. Det er derfor viktig å utvikle prosesser mellom nyetablerte selskaper som øker kunnskapen gjennom opplæringsprogrammer (Nielsen & Jolink 2015). Møteplasser for nyetablerte selskaper spiller en helt sentral rolle med å øke kunnskapen, men det er opp til menneskene i de ulike bedriftene til å forstå viktigheten av denne kunnskapen. Det er også viktig å vurdere om hva man som nyetablert selskap skal bruke tiden på. Man må ta stilling til om man skal bruke tiden på å utvikle teknologien/tjenesten eller innhente kunnskap om å inngå i blant annet samarbeid, eller en kombinasjon av disse. Å finne balansegangen er helt avgjørende for at nyetablerte selskaper skal lykkes, siden etablerte selskaper i all hovedsak ønsker å inngå i allianser med nyetablerte selskaper som har en fungerende tjeneste/teknologi.

## 5.2 Implikasjoner for teori

Som det kommer frem i 3.1 Metode, har jeg benyttet meg av teoridrevet case-studie. Av den grunn har teorien stått sentralt for å belyse problemstillingen. Oppgaven bygger på et rammeverk inspirert av Kale og Singh (2009), Das og Teng (2001) og Niesten og Jolink (2015). Dette tar for seg sammenhengene mellom fasene ved allianseinnngåelse, hvordan de påvirker tillit og oppfattet risiko. Den tar også for seg hvordan kapabiliteter blir utviklet og hvordan de påvirker allianseinnngåelse og den effekten den har på tillit og oppfattet risiko. Sammenhengene som har blitt gjort rede for i kapittel 2. Teori blir i stor grad bekreftet analysen og diskusjonen. Det er allikevel enkelte årsak-virkning-sammenhenger som i mindre grad har blitt belyst gjennom modellen, som har hatt større innvirkning enn først antatt. Det er også noen sammenhenger som kommer tidligere frem, enn det den originale modellen fanger. Den reviderte modellen har også bedre forutsetninger for å kunne bli brukt på et generelt grunnlag.



Figur 8: Revidert teoretisk modell basert på funn

### **Sammenhengen mellom allianseinngåelse og tillit**

Som det kommer frem i kapittel 4. «Analyse og resultat» og kap. 5. «Diskusjon» bruker etablerte og nyetablerte selskaper oppgave- og partnerrelaterte kriterier (Cummings & Holmberg 2012) i prosessen med partnerselektering (Kale & Singh 2009). Dette har stor innvirkning på tillit basert på kompetanse og godvilje (Das & Teng 2001). Videre påvirker tillit oppfattelsen av risiko knyttet til relasjoner og prestasjoner. Det kommer derimot tydelig frem at man legger grunnlaget for hvordan man utarbeider styringsform gjennom partnerseleksjon. Funnene fra kap 4. «Analyse og resultat» vitner om at begge parter er opptatt av å bygge tillit, spesielt i prosessen ved å velge samarbeidspartner. Gjennom tidlig fase vil man avdekke om det er potensiale for samarbeid, både med tanke på kompetanse og godvilje. Det er ikke før begge parter ser potensialet at man inngår i en prosess med å utarbeide styringsformer. Man kan si at denne fasen er et resultat av det som kommer frem av partnerseleksjon, tillit og den effekten det har på oppfattet risiko. Med dette kan man påstå at kontrollmekanismer i mindre grad påvirker tilliten mellom partene.

### **Sammenhengen mellom styringsformer og partnerselektering**

Valg av styringsformer påvirker hvor omfattende prosessene ved partnerselektering er. Som det kommer frem i kap 4. og 5. analyse og diskusjon benytter bedrifter seg av omfattende prosesser for å vurdere den potensielle samarbeidspartneren ved bruk av egenkapitalandel, enn om man benytter kontrakter. Noe av grunnen er at man i større grad vil være sikker på at begge parter har like intensjoner gjennom blant annet felles interesser, da forpliktelsene for begge blir større. Man kan se at partene bruker styringsformer som et verktøy for å fremme det man har blitt enige om gjennom seleksjonsfasen.

Det er en form for sammenheng mellom partnerseleksjon og utarbeidelse av styringsformer (Ding et al. 2013). Ved valg av egenkapitalandel som styringsform kommer det frem av analysen at etablerte selskaper gjør grundigere undersøkelser, enn om man ønsker å benytte seg av kontrakter.

### **Sammenhengen mellom konkurranse, oppfattet risiko, motivasjon og bruk av kriterier**

Hvilke styringsformer man ønsker å benytte seg av, må ses i sammenheng med hvilken motivasjon man har ved å inngå i strategiske allianser. Motivasjonen bak inngåelse i strategiske allianser påvirker også hvilke kriterier man benytter seg av i vurderingen av potensielle samarbeidspartnere, og hvor nøye undersøkelser man foretar seg. I all hovedsak knyttes motivasjonen bak inngåelse i strategiske allianser hvorvidt man ønsker å effektivisere eksisterende virksomhet, eller tre inn i nye markeder (Cummings & Holmberg 2012). I kapittel 4.1 trekker både etablerte og nyetablerte selskap økt konkurranse som en faktor som påvirker motivasjonen ved inngåelse i allianser. Ved å benytte Das og Teng (2001) sitt rammeverk og tankegang, vil økt konkurranse påvirke den oppfattede risikoen knyttet til prestasjoner. Ved økt konkurranse, blir den oppfattede risikoen større, og når man kommer til et punkt vil man kunne oppfatte risikoen ved å inngå i allianser som lavere enn å ikke inngå i allianser (Cummings & Holmberg 2012; Das & Teng 2001). Når konkurransen blir stor, og motivasjonen for å inngå i strategiske allianser med andre er stor, ser man det som avgjørende at tilliten til den andre parts kompetanse og godvilje reduserer den oppfattede risikoen. Dette gjøres gjennom bruk av oppgave og partnerrelaterte kriterier. Etterhvert som man får mer erfaring i å vurdere potensielle samarbeidspartnere, og kapabiliteten internt i selskapet styrkes, vil man i større grad velge samarbeidspartnere med større potensiale, og den oppfattede risikoen blir lavere. På denne måten øker motivasjonen til å inngå i allianser. Dette er en positiv årsak-virkning effekt «positiv-feedback-loop» som ved det originale rammeverket ikke kommer frem, og er en effekt som har stor påvirkning på om man faktisk ønsker å inngå i strategiske allianser for å redusere den oppfattede risikoen.

### **Bruk av uformelle styringsformer**

Hvorvidt man benytter seg av uformelle styringsformer, har en sammenheng med tillitsnivået som oppstår ved vurdering av samarbeid. Dette gjelder spesielt med tanke på tillit basert på godvilje (Das & Teng 2001; Kale & Singh 2009). Uformell styring er i stor grad basert på det relasjonelle og handler om at man skal handle til det beste for samarbeidet (Krishnan et al. 2016). Dette blir i stor grad avgjort ved bruk av partnerrelaterte kriterier som baserer seg på utviklingen av blant annet felles interesser (Cummings & Holmberg 2012).



## **Effekten av kultur**

Som det kommer frem i diskusjonen i kapittel 5.1.3 er det kulturforskjeller mellom etablerte og nyetablerte selskaper. Det at det er fordelaktig å ha en likhet i kultur stemmer, men det setter ikke så store begrensninger for å inngå i samarbeid. Det handler mye om vilje og om man ser på kulturforskjellene som et problem eller en mulighet. Diskusjonen i 5.1.3 viser at bedrifter som ser på det som et problem, kan få utfordringer ved å inngå i allianser med nyetablerte selskaper, sett i lys av etablerte selskaper som ser på det som en mulighet.

## **Mangel på kunnskap, hvilken effekt det kan ha**

En ting det originale teoretiske rammeverket figur 1. og det reviderte figur 8. i mindre grad tar for seg er hvordan kunnskapsmangel kan påvirke prosessen ved allianseinnngåelse. Kale og Singh (2009) mener at det kan føre til koordineringsutfordringer. Det kommer tydelig frem av kapittel 4.4 at det er mangel på kunnskap og erfaring fra begge parter, men spesielt blant nyetablerte selskaper. Ved mangel på kunnskap om hva som innebærer å inngå i allianser, og hvordan ulike styringsformer påvirker samarbeidet, kan man få en feil oppfattelse av den reelle risikoen som er iboende i å inngå i allianser (Das & Teng 2001). Dette belyser nok en gang hvor viktig det er at partene har innhentet nok kunnskap og informasjon om hva det innebærer å inngå i allianser, og hvilke risikofaktorer man må være klar over ved bruk av ulike styringsformer.

## 5.3 Praktiske implikasjoner

Et av formålene med oppgaven er å utvikle en beste praksis for etablerte og nyetablerte selskaper. Den skal kunne bli brukt uavhengig av industri og selskap. Gjennom studien har det blitt innsamlet data fra tre ulike perspektiver og fra bedrifter i ulike industrier. Det at jeg har benyttet meg av flere caser med ulike perspektiver, gjør at beste praksisen som er utarbeidet kan bli brukt i flere sammenhenger og fungere som en generell veiledning for etablerte og nyetablerte selskaper. Ønsket med dette er at etablerte og nyetablerte selskaper i ulike industrier i større grad inngår i verdiskapende allianser. Startuplab (2017) lanserte i samarbeid med flere samarbeidspartnere og etablerte selskaper, en liste over punkter som er viktige å ha gjort vurderinger på før man som etablert eller nyetablert selskap inngår i samtaler om potensielt samarbeid. Det som er forskjellen mellom deres «beste praksis» og det denne oppgaven lanserer, er at flere av punktene fra min side går

mer på det overordnede. Det vil si hvordan etablerte og nyetablerte selskaper skal gå frem for å komme i kontakt med hverandre, og tiltak som skal bidra til at man som selskap kommer til møtene. Det går også på hvordan man som etablert og nyetablert selskap må gå frem for å være klare for å inngå i allianser.

### 5.3.1 Beste praksis for etablerte selskaper

**1. Etablerte selskap burde ha klarhet i hva motivasjonen bak inngåelse i strategiske allianser er før man vurderer potensielle partnere.**

Det å ha klargjort hva motivasjonen ved å inngå i allianser før man inngår i samarbeid er avgjørende for å utarbeide gode kriterier man kan evaluere potensielle samarbeidspartnere opp mot. Om man ikke har en klarhet i hva formålet eller ønske ved å inngå i en allianse med et nyetablert selskap blir det utfordrende å danne felles interesser og intensjoner for samarbeid, som er en viktig faktor for å lykkes med et samarbeid. Videre må man vite hvilke oppgaver og formål samarbeidet skal dekke.

**2. Etablerte selskap burde utvikle systematiske prosesser for vurdering av potensielle partnere.**

Etablerte selskaper bør utvikle systematiske vurderingsprosesser og ulike faser for vurdering av potensielle samarbeidspartnere. På denne måten kan man vurdere potensialet for samarbeid tidlig, og på den måten fokusere tid på de potensielle samarbeidspartnerne som har de beste forutsetningene for å utfylle ønsket og motivasjonen. Ved å jobbe proaktivt med innhenting av informasjon av flere potensielle partnere, har man også et bedre grunnlag for å fatte en god beslutning.

**3. Ved vurdering av potensielle partnere sin kompetanse, benytt de aktuelle forretningsområdene til å ta den vurderingen.**

Det å bruke de ulike forretningsområdene er helsemessig ved vurdering av oppgaverrelaterte kriterier. Det er de som er best i stand til å fremme behov og utarbeide kriterier og vurdere potensielle samarbeidspartnere opp mot disse. På denne måten vil man kunne få et bedre inntrykk av det faktiske potensialet, og en mer presis vurdering knyttet til tillit og oppfattet risiko. Om man benytter seg av de ulike forretningsområdene må man være klar over ulike

utfordringer som ligger ved dette. Man må være sikker på at de som gjør vurderingen er åpen for å inngå i samarbeid med nyetablerte selskaper fra starten av, om man ikke er åpen for det kan vurderingen bli påvirket av dette. Om selskapet har en strategi og et overordnet ønske om å se på muligheten for å drive innovasjon ved samarbeid med nyetablerte selskaper er det avgjørende å følge opp dette for ulike deler av bedriften.

#### **4. Etablerte selskaper bør ha kontaktpersoner som nyetablerte selskaper kan henvende seg til.**

Det er viktig at etablerte selskaper som har et ønske om å inngå i allianser med nyetablerte selskaper gjør det enklere å komme i kontakt med selskapet som kan hjelpe å identifisere personer som har mandat til å fatte beslutninger. Dette er en type kapabilitet som gjør det enklere å ha kontroll over virksomhetens aktiviteter, og bidrar til at potensielle samarbeidspartnere kommer i kontakt med riktig avdeling og personer. Selv om man har slike strukturer, er det viktig å være klar over at de ulike avdelingene forstår relevans og er åpne for å ha samtaler med nyetablerte selskaper. Et slikt tiltak vil kunne bidra til at man blir mer åpne for denne typen samarbeid.

#### **5. Etablerte selskaper bør se på eventuelle kulturforskjeller som en mulighet og inspirasjon, ikke et problem.**

At det kan være store forskjeller i kultur mellom etablerte og nyetablerte selskaper er det ingen tvil om. Det kan skape utfordringer forhold til å skape tillit og utvikle felles interesser og like intensjoner for et samarbeid. Om man arbeider i et marked der nyetablerte selskaper bidrar til utvikling, eller at man ser potensialet i fremtiden er det viktig at man ser på denne kulturforskjellen som en mulighet og inspirasjon, ikke et problem. Nyetablerte selskaper jobber ofte i et raskere tempo enn etablerte selskaper, og bidrar til raske og store endringer i ulike markeder. Det handler om å bli inspirert og se muligheter til å endre på sin egen kultur for å møte de kravene markedene i dag har. Ved å se på kulturforskjellene som et problem, fremstår det som en negativ holdning, og påvirker hvordan eksterne ser på selskapet og ikke minst hvilken oppfattelse ansatte i bedriften har om å inngå i samtaler og mulig samarbeid med nyetablerte selskaper.

**6. Etablerte selskaper burde systematisere innhenting av kunnskap og erfaring fra ansatte og eksternt, og utvikle prosesser for hvordan man deler dette internt i bedriften.**

Det er stor verdi å jobbe systematisk med innhenting av kunnskap og erfaring internt i selskapet. Dette bidrar til en generell kunnskaps økning blant ansatte. Den kunnskapen er basert på erfaring, og jo tidligere man starter denne prosessen, desto mer verdifullt blir det. Om man ikke fanger opp dette, går man glipp av mye verdifull kunnskap som står sentralt for å inngå i verdiskapende allianser.

**7. Fokuserer på å utvikle tillit fra første møte og vurdere potensialet tidlig.**

Det er viktig å fokusere på å bygge tillit og fremstå som en seriøs samarbeidspartner fra første møte. Om man har intensjoner om å inngå i allianser, er det viktig å ha personer som er åpne for denne typen samarbeid, og har beslutningsmyndighet, slik at tid ikke går tapt ved å finne personer som kan fatte beslutninger om å gå videre. Det er også viktig at man har personer på møter som er åpne for samarbeid, slik at det er potensiale til å bygge tillit og forstå relevans og potensial tidlig. Det å ha representanter fra ulike forretningsområder vil være hensiktsmessig.

**8. Oppsøke miljøet om man ikke har erfaring, se hvilke muligheter som ligger der, og være synlige.**

Etablerte selskaper som ønsker å kartlegge mulighetene, som ligger ved nyetablerte selskaper, burde aktivt oppsøke slike miljøer, gjennom blant annet samlingsplasser. Her kan man evaluere hvilke muligheter som finnes, og få et bedre inntrykk av hvordan man burde gå frem i fremtiden. Dette skaper også synlighet eksternt, som er viktig for å tiltrekke seg potensielle samarbeidspartnere.

### 5.3.2 Beste praksis for nyetablerte selskaper

#### **1. Nyetablerte selskaper bør ha en strategisk forankring ved å inngå i allianser.**

Nyetablerte selskaper bør ha en strategisk forankring ved å inngå i allianser med etablerte selskaper. Etablerte selskaper har kritiske og nødvendige ressurser nyetablerte selskaper mangler. Av den grunn burde nyetablerte selskaper i større grad se samarbeidet i et større bilde, enn kun hver enkelt allianse de inngår. Ved å utarbeide en strategi vil det kunne bli lettere å følge opp hvordan allianser man ønsker å inngå, og hvilke muligheter som ligger hos etablerte selskaper.

#### **2. Nyetablerte selskaper må være kritiske til å vurdere hvordan man skal bruke tiden sin.**

Tid er en knapp ressurs, og spesielt kritisk for nyetablerte selskaper. Derfor bør man som nyetablert selskap gjøre en vurdering av hva man skal bruke tiden på. Som oftest er det viktig å ha utviklet en teknologi/tjeneste som fungerer og viser potensiale, før etablerte selskaper ser på den som attraktiv. Det betyr at man som nyetablert selskap bør gå noen runder før de faktisk vurderer å inngå i allianser med etablerte selskaper for videre utvikling. Det å inngå i strategiske allianser kan også påføre store kostnader, og ta lang tid å utvikle, dette er noe man må ta med i vurderingen.

#### **3. Om man ønsker å inngå i allianser med etablerte selskaper, innhent informasjon om hva dette innebærer før man inngår i samarbeid.**

Om man som nyetablert selskap ønsker å inngå i strategiske allianser med etablerte selskaper, er det viktig å innhente kunnskap og informasjon om hva det innebærer. Dette står man som nyetablert selskap til ansvar for selv, og om man ikke har noe erfaring med slike samarbeid fra tidligere er det viktig å gjøre grundige undersøkelser av ulike aspekter ved denne type samarbeid, og gjøre en vurdering når man først har kunnskap og informasjon. Men det er også viktig å tenke på at man burde ha erfaring, derfor må man oppsøke personer som har denne.

#### **4. Nyetablerte selskaper bør ha forståelse for hvordan etablerte selskaper fungerer.**

De etablerte selskapene har ofte en annen måte å arbeide på enn det de nyetablerte har. Det er derfor viktig å ha forståelse for dette, og ha muligheten til å tilpasse seg. Om man ikke kommer noen vei hos et selskap, burde man vurdere å bruke mindre tid på de, og gå videre med andre mulige samarbeidspartnere.

#### 5.4 Begrensninger

Denne oppgaven har flere begrensninger, som i all annen forskning. Den første begrensningen er knyttet til utvalg. Som det kommer frem i kapittel 3. Metode, er det en tidsbegrensning ved oppgaven. Det å gjennomføre et forskningsprosjekt på et semester, gjør at det er knyttet begrensninger til utvalg og geografiske områder. Informantene har holdt til i Oslo-området. Hvorvidt dette har begrensninger i forhold til resultatet av forskningen er usikkert, siden størsteparten av nyetablerte selskaper holder til i Oslo, og at flere etablerte selskaper har kontorer i området. Oppgaven viser heller ikke skillene «inter- industrielt», og hvilke forskjeller som finnes. En av fordelene ved å ha et større utvalg, er nettopp at man klarer å systematisere og sammenligne datagrunnlag fra intervjuer. Det er likevel en oppfatning om at det er store forskjeller mellom ulike industrier. Tillit og oppfattet risiko fungerer også som dynamiske krefter, dette er noe som i stor grad ikke blir belyst gjennom blant annet kapittel 4 og 5, og kan ha en påvirkning på hvordan selskaper går frem ved inngåelse i strategiske allianser.

Det er også en begrensning knyttet til informantene i oppgaven. Det å intervjuer store etablerte selskaper gjør at det kan være tilfeldig hvem du kommer i kontakt med i selskapet. Man kan møte personer som har ulike holdninger til fenomenet, eller ikke er i stand til å kunne svare for selskapet som en helhet. Som det kommer frem i 3.3 brukte jeg mye tid på å identifisere kontaktpersoner og bedrifter som var i best stand til å svare på det fenomenet jeg så på.

Ettersom at teori spilte en sentral rolle i oppgavens oppbygging, og spesielt knyttet til innhenting av data, kan dette ha satt begrensninger i forhold til hva de ulike bedriftene uttaler. Ved å arbeide tett mot teori kan man, som det kommer frem i 3. Metode, ha forutinntatte meninger og tanker.

### 5.5 Forslag til videre forskning

Det at jeg kun ser på de to fasene ved allianseinngåelse, betyr at jeg utelater den siste fasen Kale og Singh (2009) nevner, nemlig hva som skjer etter man har inngått i samarbeid.

Hvordan tillit og oppfattet risiko utvikler seg gjennom samarbeidet, og hvorvidt man lykkes.

Ved videre forskning kan det derfor være hensiktsmessig å se på utfallene av strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte selskaper, og hvilke faktorer som sto sentralt for om man lykkes eller mislykkes med et samarbeid. Det kunne også vært interessant å sett nærmere på forskjeller i og mellom ulike industrier og hatt et større utvalg fra ulike landsdeler i Norge, for å kunne se på forskjeller knyttet til geografisk lokasjon og industri.

## 6 Konklusjon

*«Hvordan inngår etablerte og nyetablerte selskaper strategiske allianser, for å minimere oppfattet risiko og bygge opp tillit.»*

Som problemstillingen belyser, har formålet vært å se på hvordan etablerte og nyetablerte selskaper inngår i strategiske allianser, og hvordan man går frem for å redusere oppfattet risiko og utvikle tillit.

Gjennom kapittel 4 og 5 kan man tydelig se at det er variasjon i hvorvidt etablerte selskaper inngår i strategiske allianser med nyetablerte selskaper. Flere etablerte selskaper inngår i strategiske allianser for å effektivisere virksomheten, eller tilby nye løsninger. Økt konkurranse har gjort at etablerte og nyetablerte selskaper inngår i strategiske allianser for å redusere oppfattet risiko. Det er likevel flere som ikke ser at oppfattet risiko ikke reduseres ved å inngå i strategiske allianser.

Blant nyetablerte er det en klar trend i å inngå i allianser for å få tilgang til kritiske ressurser, og flere ser på det som avgjørende for å kunne fortsette å konkurrere. Nyetablerte selskaper inngår med andre ord i strategiske allianser for å redusere oppfattet risiko ved å konkurrere i markedet.

Etablerte og nyetablerte selskaper som inngår i strategiske allianser, har i stor grad utviklet prosesser for å vurdere potensielle samarbeidspartnere. Flere har også klare tanker for hvilke typer styringsformer man ønsker å benytte seg av. Partene har også et stort fokus i å utvikle tillit, spesielt i fasen ved vurdering av samarbeidspartnere. Dette har en positiv effekt på reduksjon av oppfattet risiko ved å inngå i strategiske allianser.

Etablerte selskaper som har et økt fokus på å inngå i strategiske allianser med nyetablerte, bruker også mye tid på å utvikle interne strukturerer og prosesser som bidrar til kunnskapsdeling og bevisstgjøring. Blant informanter fra nyetablerte selskaper, var det ingen som har utviklet interne strukturerer, men har et økt fokus i å dele kunnskap og erfaring mellom hverandre.



## 7. Vedlegg

### Intervjuguide

#### Introduksjon

<b>Etablerte/Nyetablerte selskaper</b>	<b>Ekspert</b>
Hvordan har bransjen dere operer i utviklet seg, med tanke på teknologisk utvikling og digitalisering?	Hvordan har utviklingen av strategiske allianser mellom etablerte og nyetablerte vært?
Har dere derfor sett behov for å utvide ressursbasen deres?	Hvilke erfaringer har dere gjort, knyttet til denne type samarbeid?
Strategiske allianser som samarbeidsform, hvilke erfaringer har deres bedrift med dette?	

#### Hoveddel

<b>Etablerte/Nyetablerte selskaper</b>	<b>Ekspert</b>
Hvilken motivasjon/baktanke har dere ved å inngå i strategiske allianser?	Hvilke motivasjoner har etablerte og nyetablerte ved inngåelse i strategiske allianser?
Hvilke kriterier jobber dere ut fra ved valg av samarbeidspartnere?	Ser man at partene arbeider ut fra spesifikke kriterier ved vurdering av samarbeidspartnere?
Ved valg av samarbeidspartnere, hvordan går dere frem for å vurdere tillit og oppfattet risiko?	Hvordan håndterer man tillit og oppfattet risiko ved vurdering av samarbeidspartnere?
Hvordan går dere frem ved valg av styringsformer?	Hvordan går man frem ved valg av styringsformer, og hvilke er mest brukt?
Hvordan håndterer dere tillit og oppfattet risiko ved valg av ulike styringsformer?	Hvordan forholder etablerte og nyetablerte seg til tillit og oppfattet risiko ved valg av styringsform?

#### Avslutning

<b>Etablerte/Nyetablerte selskaper</b>	<b>Ekspert</b>
Utvikling av kapabiliteter/evner til å håndtere og inngå i strategiske allianser, hvordan arbeider dere her?	Utvikler etablerte og nyetablerte kapabiliteter/evner til å inngå i og håndtere strategiske allianser?
hva ser dere på som avgjørende faktorer for å lykkes med strategiske allianser?	hva ser dere på som avgjørende faktorer for å lykkes med strategiske allianser?

## Informasjonsskriv til informanter

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Strategiske allianser mellom nyetablerte og etablerte selskaper”

#### Bakgrunn og formål

Næringslivet har gått gjennom store endringer innen teknologi og digitalisering. Tradisjonelt har etablerte selskaper stått for utviklingen, men blir nå utfordret av nyetablerte teknologibedrifter. Strategiske allianser er i utgangspunktet en god samarbeidsform, der de nyetablerte og etablerte har ulike styrker og svakheter, og kan dermed komplementere hverandre. Det er likevel knyttet spesielle utfordringer til denne samarbeidsformen og det er ikke alle samarbeid som lykkes.

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan inngåelse av allianser foregår, ved å se på denne prosessen både fra den etablerte og nyetablerte synsvinkel. Oppgavens problemstilling er:

«Hvordan inngår etablerte og nyetablerte selskaper strategiske allianser, for å minimere oppfattet risiko og bygge tillit?»

Jeg ønsker å øke kunnskap om hvilke kapabiliteter bedrifter trenger for å håndtere samarbeid, og hvordan de utvikler disse kapabilitetene. Dett vil være med på å utarbeide en ”Beste praksis” for partene, og identifisere suksessdrivere i allianser mellom nyetablerte og etablerte selskaper. Jeg studerer Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen ved NMBU. Hovedprofilen jeg skriver mastergraden innen er Strategisk ledelse og organisasjon, støtteprofil økonomistyring.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg håper at du har muligheten for et kort intervju, varigheten er på omtrent 45 minutter. Spørsmålene vil omhandle generelle spørsmål om strategiske allianser. Det vil ikke handle om spesifikke samarbeidsrelasjoner.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

All informasjon om informanten (navn og stilling) vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektleder og veileder som vil få tilgang til intervjudata, det vil ikke være noen ekstern deltaker med i analysen. Data vil bli transkribert og lagret digitalt på en passord beskyttet mappe på en passord beskyttet PC. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.5.2018 og all data fra intervjuer vil bli slettet. Bedrifter som deltar vil bli anonymisert i oppgaven. Dersom jeg har sitert deler av intervjuet med deg vil du få muligheten til sitatsjekk.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Studien er meldt og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt:

Håkon Moldestad  
(+47) 45256106  
[hakonmo@nmbu.no](mailto:hakonmo@nmbu.no)



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

#### Veileder til oppgaven

Silja Korhonen-Sande  
Førsteamanuensis ved Handelshøyskolen NMBU  
For kontaktinformasjon se <https://www.nmbu.no/ans/silja.korhonen-sande>

## Kildehenvisning

- Anokhin, S., Peck, S. & Wincent, J. (2016). Corporate venture capital: The role of governance factors. *Journal of Business Research*, 69 (11): 4744-4749.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Universitetsforlaget.
- Barkema, H. G., Baum, J. A. & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45 (5): 916-930.
- Bierly, P. E. & Gallagher, S. (2007). Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, 40 (2): 134-153.
- Cao, Z. & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33: 15-42.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 36 (1): 12-32.
- Cummings, J. L. & Holmberg, S. R. (2012). Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, 45 (2): 136-159.
- Dalen, A. (2016). Aldri før har det blitt skapt så mange nye bedrifter. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/entreprenørskap/aldri-foer-har-det-blitt-skapt-saa-mange-nye-bedrifter/23764338> (lest 2.4.18).
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22 (2): 251-283.
- Ding, R., Dekker, H. C. & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24 (2): 140-155.
- Doz, Y. L. & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*: Harvard Business Press.
- Dushnitsky, G. & Lenox, M. J. (2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures?: Corporate venture capital and investing firm innovation rates. *Research Policy*, 34 (5): 615-639.
- Dyer, J. H., Kale, P. & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, 42 (4): 37.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50 (1): 25-32.
- Galloway, T. L., Miller, D. R., Sahaym, A. & Arthurs, J. D. (2017). Exploring the innovation strategies of young firms: Corporate venture capital and venture capital impact on alliance innovation strategy. *Journal of Business Research*, 71: 55-65.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*: 109-124.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal*, 29 (13): 1465-1474.
- Gjernes, B. E. K. (2017). Fikk gründerdrømmen knust av Schibsted. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/magasinet/2017/04/28/1405/Dokumentar/fikk-grunderdrommen-knust-av-schibsted> (lest 4.5.18).
- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9 (1): 33-44.

- Gompers, P. & Lerner, J. (1998). Venture capital distributions: Short-run and long-run reactions. *The Journal of Finance*, 53 (6): 2161-2183.
- Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3): 276-284.
- Grant, R. M. & Jordan, J. J. (2015). *Foundations of strategy*: John Wiley & Sons.
- Grongstad, M. (2018). Kultur for bevegelse. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/article/1348374> (lest 2.4.18).
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19 (4): 293-317.
- Heimeriks, K. H., Klijn, E. & Reuer, J. J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*, 42 (1): 96-114.
- Hill, C. W. & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28 (2): 257-274.
- Hoang, H. & Rothaermel, F. T. (2016). How to manage alliances strategically. *MIT Sloan Management Review*, 58 (1): 69.
- Hoffmann, W. H. & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey. *Long range planning*, 34 (3): 357-381.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. *Abstrakt forlag*.
- Jolink, A. & Niesten, E. (2016). The impact of venture capital on governance decisions in collaborations with start-ups. *Small Business Economics*, 47 (2): 331-344.
- Kale, P. & Puranam, P. (2004). Choosing equity stakes in technology-sourcing relationships: An integrative framework. *California Management Review*, 46 (3): 77-99.
- Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic management journal*, 28 (10): 981-1000.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*: 45-62.
- Katila, R., Rosenberger, J. D. & Eisenhardt, K. M. (2008). Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53 (2): 295-332.
- Koza, M. P. & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization science*, 9 (3): 255-264.
- Krishnan, R., Martin, X. & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management journal*, 49 (5): 894-917.
- Krishnan, R., Geyskens, I. & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37 (12): 2521-2542.
- Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 43 (5): 1553-1577.
- Malhotra, D. & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54 (5): 981-998.
- Meier, M., Lütkevitte, M., Mellewigt, T. & Decker, C. (2016). How managers can build trust in strategic alliances: a meta-analysis on the central trust-building mechanisms. *Journal of Business Economics*, 86 (3): 229-257.

- Moghaddam, K., Bosse, D. A. & Provance, M. (2016). Strategic alliances of entrepreneurial firms: Value enhancing then value destroying. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10 (2): 153-168.
- 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 (1): 69-100.
- Nikolaisen, P.-I. (2016). Weclean åpnet seg da Orkla ville diskutere investering. Samtidig jobbet et team hos Orkla med å lage vaskekonkurrent. Tilgjengelig fra: <https://shifter.no/weclean-apnet-orkla-diskutere-investering-samtidig-jobbet-team-hos-giganten-a-egen-konkurrent-grunderne/> (lest 17.4.18).
- Nikolaisen, P.-I. (2017). DNB-sjefen mener sjefene må gi slipp: "Hvis vi skal lykkes med å utvikle ting selv, må vi være ti ganger så raske som vi historisk sett har vært." Tilgjengelig fra: <https://shifter.no/dnb-sjefen-mener-sjefene-ma-gi-slipp-lykkes-a-utvikle-ting-ma-vaere-ti-ganger-sa-raske-historisk-sett-vaert/> (lest 2.4.18).
- Schepker, D. J., Oh, W.-Y., Martynov, A. & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40 (1): 193-225.
- Schilke, O. & Cook, K. S. (2015). Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. *Strategic Management Journal*, 36 (2): 276-297.
- Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30 (13): 1395-1419.
- Shah, R. H. & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29 (5): 471-494.
- Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R. & Streukens, S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 40 (6): 875-886.
- Startuplab. (2017). Rules of Engagement. Tilgjengelig fra: <http://startuplab.no/rulesofengagement/> (lest 7.5.18).
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*: Gyldendal akademisk.
- Weiblen, T. & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57 (2): 66-90.
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H. & Tahvanainen, M. (2002). Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11 (5): 611-628.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42 (5): 740-762.
- Yang, H., Zheng, Y. & Zhao, X. (2014). Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35 (1): 146-157.



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway