



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2019 30 stp**

Handelshøyskolen  
Stig Aune

## **Postformasjonsfasen: Hvordan bør etablerte bedrifter og startups håndtere denne fasen i strategiske allianser?**

The post-formation phase: How should established firms and startups manage this phase in strategic alliances?

Elise Andrea Skovly

Hege Stensrud

Økonomi og administrasjon

## Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler temaet postformasjonsfasen i strategiske allianser. Ifølge tidligere forskning og litteratur har valg tatt i etablering- og designfasen, bruken av koordineringsmekanismer, tillit, konflikthåndtering og evaluering av videre utvikling betydning for en suksessfull håndtering av denne fasen, noe denne studien er med på å bygge opp under.

Oppgaven vil supplere tidligere forskning ved å fremme forståelsen av hvordan etablerte bedrifter og startups håndterer denne fasen i Norge. Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan partene kan anvende ulike suksessfaktorer for en bedre håndtering av postformasjonsfasen.

Dette danner grunnlaget for denne problemstillingen: «Hvordan bør etablerte bedrifter og startups benytte kritiske suksessfaktorer for å håndtere postformasjonsfasen?»

Resultatene peker på at det i allianser som dette er utfordringer knyttet til kultur, struktur og kompetanse, som har innvirkning på hvordan partene må håndtere ulike suksessfaktorer i postformasjonsfasen. Ulikhetene mellom partene gir de allerede fra start et utfordrende utgangspunkt som i forhold til tidligere forskning om strategiske allianser ikke er å anbefale for en god håndtering av alliansen. Likevel har partene en forståelse av disse som viser at de bevisst ser nytten av å anvende kommunikasjon og mekanismer for å kunne håndtere alliansen. Funnene viser at kommunikasjon og formelle styringsmekanismer bør bli benyttet for en bedre evaluering av fremgang og videre veivalg, utvikling av tillit mellom partene og en redusert risiko for konflikter som gjør at håndteringen blir enklere og mer verdiskapende.

Det antas at denne oppgaven kan ha teoretiske implikasjoner ved at funnene indikerer at etablerte bedrifter og startups til tross for sine større utfordringer i stor grad også kan benytte seg av de samme mekanismene som allianser med parter av lik størrelse. Oppgaven kommer også med anbefalinger om hvordan partene fra start og gjennom alliansen bør benytte ulike suksessfaktorer for en bedre håndtering av postformasjonsfasen.

## Abstract

The topic of this master thesis is the post-formation phase in strategic alliances. Factors of importance for a successful management of this phase includes, according to existing research and literature, choices made in the formation and design phase, the use of coordination mechanisms, trust, conflict management and evaluation of further development, among other things. The master thesis will supplement prevailing research by looking into how this phase is managed between established companies and startups in Norway. The purpose is to study how the various success factors are identified and applied and develop recommendations on how the parties should manage this phase.

The primary question is therefore: “How should established firms and startups in strategic alliances apply critical success factors to manage the post-formation phase?”

The results in this study indicate that there are challenges in alliances between established firms and startups. These relate to different culture, structure and competence which impact how the parties must handle various success factors in the post-formation phase. These differences show that the parties already from the onset has a more challenging starting point. Nevertheless, the results indicate that the parties have a mutual understanding of the challenges, by consciously seeing the usefulness of using communication and mechanisms in order to manage the alliance. The results show that communication and formal management mechanisms should be used for a better evaluation of progress and further development of the alliance, development of trust between the parties and a reduced risk of conflicts, which contribute to improved management of the post-formation phase.

It is assumed that this master thesis may have other theoretical implications, e.g. that the results indicate that established firms and startups, despite their challenges, can also make use of most of the same mechanisms as in alliances between parties of equal size. The thesis also includes recommendations about how the parties from start and throughout the alliance should use different success factors for a better handling of the post-formation phase.

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår masterutdanning i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Det har vært noen utfordrende, lærerike og spennende år.

Det er mange vi ønsker å gi en takk, når vi nå er ferdig med vår oppgave. Vi vil rette en stor takk til vår veileder; Stig Aune for gode råd og tips som har motivert og guidet oss gjennom denne prosessen. En takk vil vi også rette til de som har tatt seg tid til en ekstra korrektur gjennomgang og gitt oss innspill til oppgaven. Videre vil vi takke våre informanter for at de tok seg tid til oss. Uten dere hadde vi ikke fått inn informasjonen som var nødvendig for å fremstille denne oppgaven.

Denne oppgaven ville heller ikke ha blitt til uten god støtte fra venner og familie, en stor takk til dere.

Vi vil også benytte denne muligheten til å takke for fine år på Ås med faglig og personlig utvikling. Vi tar med oss mange minner fra denne tiden.

Ås, mai 2019

Elise Andrea Skovly



Hege Stensrud



# Innhold

Sammendrag .....	1
Abstract .....	2
Forord .....	3
1 Introduksjon.....	7
1.1 Innledning.....	7
1.1.1 Bakgrunn .....	7
1.1.2 Hvorfor er dette temaet aktuelt i Norge i dag .....	8
1.1.3 Tidligere forskning.....	10
1.1.4 Kjennetegn etablerte bedrifter og startups .....	12
1.2 Problemstilling og formål.....	13
1.3 Oppgavens struktur .....	14
2 Teori.....	14
2.1 Hva er en strategisk allianse?.....	16
2.2 Motivasjon og mål .....	18
2.3 Risiko .....	19
2.4 Postformasjonsfasen .....	20
2.4.1 Valg av betydning i etablering- og designfasen for videre håndtering.....	21
2.4.2 Tillit.....	24
2.4.3 Koordinering.....	26
2.4.4 Konflikthåndtering.....	28
2.4.5 Evaluering og vurdering i av resultater og fremtid .....	30
3 Metode .....	32
3.1 Forskningsdesign .....	32
3.1.1 Valg av case .....	33
3.1.2 Intervjuguide .....	35
3.1.3 Datainnsamling.....	36
3.1.4 Dataanalyse .....	37
3.2 Validitet, reliabilitet og etiske avveininger .....	38
3.2.1 Validitet.....	38

3.2.2	Reliabilitet .....	39
3.2.3	Etiske avveininger.....	40
4	Resultat.....	41
4.1	Hvilke valg ved inngåelse er av betydning for videre håndtering? .....	42
4.1.1	Tolkning av resultater .....	45
4.2	Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene seg av disse?.....	46
4.2.1	Tolkning av resultater .....	50
4.3	Hvordan arbeider partene med å utvikle tillit gjennom alliansen?.....	51
4.3.1	Tolkning av resultater .....	53
4.4	Hvordan arbeider partene med konflikthåndtering i alliansen?.....	54
4.4.1	Tolkning av resultater .....	56
4.5	Hvordan evaluerer partene fremgang og videre utvikling av alliansen? ..	57
4.5.1	Tolkning av resultater .....	59
5	Diskusjon.....	60
5.1	Hvilke valg ved inngåelse er av betydning for videre håndtering? .....	60
5.1.1	Oppsummering diskusjon.....	64
5.2	Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene seg av disse?.....	64
5.2.1	Oppsummering diskusjon .....	66
5.3	Hvordan arbeider partene med å utvikle tillit gjennom alliansen?.....	67
5.3.1	Oppsummering diskusjon .....	69
5.4	Hvordan arbeider partene med konflikthåndtering i alliansen?.....	70
5.4.1	Oppsummering diskusjon .....	72
5.5	Hvordan evaluerer partene fremgang og videre utvikling av alliansen? ..	73
5.5.1	Oppsummering diskusjon .....	75
5.6	Anbefalinger og implikasjoner .....	76
5.6.1	Teoretiske.....	76
5.6.2	Praktiske.....	76
5.7	Svakheter og begrensninger .....	78

5.8 Videre forskning.....	80
6 Konklusjon.....	81
7 Referanser.....	83
8 Vedlegg .....	89
8.1 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt .....	89
8.2 Intervjuguide.....	91
Figur 1: Scope of interfirm Relationship .....	17
Figur 2: «Utvikling av alliansen over tid» .....	21
Tabell 1: Etablert bedrift og startup definert.....	12
Tabell 2: Utdrag av definisjoner på strategisk allianse .....	16
Tabell 3: Kriterier for utvelgelse av informanter.....	34
Tabell 4: Viktige komponenter ved inngåelse for videre håndtering .....	43
Tabell 5: Koordineringsmekanismer benyttet i alliansen .....	48
Tabell 6: Hvordan tillit skapes i alliansen .....	52
Tabell 7: Verktøy for konflikthåndtering.....	55
Tabell 8: Evaluering av fremgang og videre utvikling av alliansen.....	58
Tabell 9: Oppsummering av hvilke komponenter ved inngåelse som er av betydning for videre håndtering. ....	64
Tabell 10: Oppsummering av hvilke koordineringsmekanismer som bidrar til en bedre håndtering. ....	67
Tabell 11: Oppsummering av tillitsskapende rammer og handlinger i alliansen.....	70
Tabell 12: Oppsummering av verktøy benyttet for konflikthåndtering.....	72
Tabell 13: Oppsummering av hvordan partene bør evaluering videre utvikling. ....	75

# 1 Introduksjon

## 1.1 Innledning

### 1.1.1 Bakgrunn

Den fjerde industrielle revolusjonen er nå et faktum, utviklingen skjer raskere og det er nå et større behov for samarbeid. World Economic Forum opprettet i 2017 en global hub<sup>1</sup> for å bringe regjeringer, bedrifter, startups, samfunn og internasjonale organisasjoner for å samarbeide i møte med den raske utviklingen (World Economic Forum, 2019). Den raske utviklingen har også blitt påpekt i Norge. Mai 2018 innledet Erna Solberg, Norges statsminister, sin tale på Evrys digitaliseringskonferanse slik: «I dag utvikles teknologi fortere enn vi nesten kan absorbere. Automatisering, digitalisering, teknologi, robotisering. Oppsummert snakker vi om utvikling» (Solberg - Regjeringen.no, 2018).

Denne utviklingen startet med globaliseringens fremtreden for noen tiår siden, og har utviklet seg primært på grunn av to drivere. På den ene siden har spredningen av nye økonomiske logikker med preg av frigjøring, åpning, deregulering og privatisering kommet frem for å gjøre investeringer i næringslivet mer attraktivt. På den andre siden drives globaliseringen frem av den stadig økende digitaliseringen som åpner opp for nye informasjons- og kommunikasjonsmetoder (Barkema, Baum & Mannix, 2002).

Globaliseringsdriverne har åpnet opp for nye konkurransemuligheter ved at barrierer har blitt fjernet (Etemad, Wright & Dana, 2001). For store etablerte bedrifter holder det ikke lenger å konkurrere på stordriftsfordeler (Gomes-Casseres, 1997), de må nå åpne øynene for nye løsninger for å kunne overleve i markedet. Noen små bedrifter med ny teknologi kan nå konkurrere med større bedrifter gjennom sine nye løsninger, andre små bedrifter kan møte store konsekvenser ved at det er vanskeligere å jobbe på egenhånd om de ikke har ressurser til å konkurrere globalt (Etemad et al., 2001).

Bedrifter som står i en strategisk sårbar posisjon danner ofte allianser for å styrke sine ressurser (Eisenhard & Schoonhoven, 1996; Das & Teng, 2000). Strategiske allianser har blitt

---

<sup>1</sup> Da vi ikke har funnet noen universell definisjon på hva en hub er har vi valgt å definere dette ut ifra denne artikkelen: [https://ssir.org/articles/entry/time\\_to\\_define\\_what\\_a\\_hub\\_really\\_is](https://ssir.org/articles/entry/time_to_define_what_a_hub_really_is), nedlastet 10.4.19. Her har man forsøkt å definere hva en hub er ved å gjøre rede for fire av dens egenskaper. På bakgrunn av dette definerer vi en hub slik: En hub har som formål å bygge samarbeidsmiljøer med medlemmer som innehar heterogen kunnskap. Denne kan være lokalisert på et fysisk eller digitalt sted.



et hjelpemiddel for å håndtere den økte konkurransen gjennom å minimere transaksjonskostnader, få tilgang til nye ressurser (Das & Teng, 2000; Hoffmann & Schlosser, 2001), oppnå en raskere markedsadgang og potensielt få flere konkurransefordeler (Etemad et al., 2001). Den økte andelen av strategiske allianser har ført til et skift i konkurransemarkedet som i større grad blir preget av teknologiske innovasjoner og raskere adgang til nye markeder både innad og på tvers av industrier (Lunnan & Nygaard, 2011). De raske endringene som teknologien fører med seg har ført til at strategiske allianser ofte blir nøkkelen til suksess ved at bedrifter samarbeider for å oppnå fordeler (Das & Teng, 2000). På grunn av tilgangen på ny teknologi, økt informasjonstilgang og raske endringer som resulterer i kortere produktivssykluser og økte kundekrav, blir konkurransen enda mer intens i dagens marked (Chopra & Meindl, 2016). Dette ser ut til å være et godt utgangspunkt for nyetablerte og etablerte bedrifter med komplementære ressurser (Cummings & Holmberg, 2012). Til tross for dette viser det seg at mange av de inngåtte alliansene mislykkes før de klarer å nå målet med alliansen (Kale & Singh, 2009; Lunnan & Haugland, 2008). Dette gjør at strategiske allianser er et komplekst og interessant felt.

### 1.1.2 Hvorfor er dette temaet aktuelt i Norge i dag

Hvorfor er strategiske allianser mellom etablerte bedrifter og startups aktuelt i dag? Hva gjør at det er et relevant tema i Norge? I forbindelse med en ny digitaliseringsstrategi i 2018 uttalte næringsminister Torbjørn Røe Isaksen følgende: «Norske bedrifter må ta i bruk de nyeste teknologitrendene, for å ikke gå ut på dato» (Regjeringen, 2018). Hvordan kan norske bedrifter ta i bruk disse på en god måte? I et innlegg på sin nettside har Telenor skrevet at den nyeste teknologien ofte ligger hos startups, og at dette er en av flere grunner til å samarbeide med dem. Det skrives også at de siste årene har ført til endringer i næringslivet. Etablerte bedrifter har gått fra å være uinteresserte i å kontakte startups, til å nå ha et ønske om et tettere samarbeid med dem. I tillegg til å ofte ha den nyeste teknologien er startups også raske og endringsvillige. De skriver at det derfor er viktig med mer samarbeid og samspill, ryddige prosesser og klare forventninger for å skape innovasjon (Telenor, 2018). Kanskje dette kan være svaret på hva norske bedrifter må gjøre for å ikke gå ut på dato? Flere store bedrifter har valgt å gå inn i samarbeid med startups de siste årene. Blant annet Danske Bank og DNB som startet opp DNB Venture, et investeringsprogram i startups. De

større selskapene ser nå viktigheten av investering og samarbeid med startups for å utnytte og bidra til den raske teknologiutviklingen (Moe, 2019). Banksektoren er ikke den eneste som har sett viktigheten av denne type samarbeid og investering, men også selskap i andre sektorer; Møller Mobility Group (Erichsen, 2018), Telenor (Ellingsen, 2019), Telia (Telia, 2019), NSB (Weldeghebriel, 2017) og blant annet Veidekke og Statsbygg (Urke, 2018).

En kjent utfordring blant startups er deres mangel på kapital (Barabel, Meier & Soparnot, 2014) og det kan være en av årsakene til at det bare er 27 % prosent av norske oppstartsbedrifter som overlever etter 5 år (SSB, 2018). Mangelen på kapital blant startups er også noe konsernsjef i DNB har påpekt. Rune Bjerke, konsernsjef i DNB viser til regjeringens perspektivmelding om at det er behov for omtrent 77 500 nye bedrifter hvert år i Norge frem til 2040. Det betyr nesten 30 % flere gründere hvert år for at velferdsstaten skal fungere. Problemet er at nye bedrifter ofte mangler kapital, og derfor ikke klarer seg. Han mener derfor at det trengs flere investorplasser og møteplasser for gründere fremover, for å forlenge deres levetid (Holm, 2018). Dette kan også tenkes å være en nødvendighet for at samarbeid mellom startups og etablerte bedrifter skal finne sted. Perspektivmeldingen kan ha satt sine spor hos flere bedrifter, ved at flere møteplasser de siste årene har blitt skapt. Møteplassene er gjerne plattformer eller programmer hvor gründere og investorer/samarbeidspartnere kan møtes. Dette er noen av programmene som har blitt opprettet:

- NXT Matcher, DNB og startupsmatcher (Holm, 2017)
- FinStart Nordic, SR-Bank (Weldeghebriel, 2018)
- Sopra Steria Scale up, Sopra Steria (Sopra Steria, 2019)
- Construct Venture, Obos og AF-gruppen (Weldeghebriel, 2018)

Alt dette kan se ut til at samarbeid mellom startups og etablerte bedrifter er godt tilrettelagt for å fungere. Likevel finner man dessverre også uheldige saker i media hvor startups føler seg overkjørt eller sviktet av større etablerte bedrifter (Nikolaisen, 26. september 2016; Nikolaisen, 29. november 2016). I kjølvannet av flere store saker i media der startups har følt seg lurte av større selskaper, ble «Rules of Engagement»<sup>2</sup> utarbeidet i 2017. Dette er normer

---

<sup>2</sup> Disse retningslinjene finner enn presentert på StartupLab sine nettsider <https://startuplab.no/rulesofengagement/>

utarbeidet av flere store selskaper og StartupLab, for å skape større åpenhet, avklaring, færre konflikter og skjulte agendaer (Nikolaisen, 27.september 2017).

En av redaktørene i nettavisen Shifter, en uavhengig nettavis om norske teknologibedrifter uttalte følgende i en artikkel om startups som føler seg lurt av etablerte bedrifter: «Jeg tror ikke dette skyldes ondskap eller dårlige baktanker fra noen av de etablertes side. Men helt enkelt uvitenhet, ingen erfaring eller ingen rutiner for hvordan man kommuniserer med eller samarbeider med oppstartsbedrifter». Det kan tyde på at det ikke bare er klare forventninger og tydelige regler (Telenor, 2018), men også det som skjer etter selve inngåelsen og etableringen som er viktig for at alliansen skal lykkes. «Rules of Engagement» gir gode råd til hvordan partene skal forholde seg til hverandre spesielt i etableringsfasen og inngåelsen, men ikke noe utdypende om håndteringen av alliansen etter inngåelsen.

Nyetableringer av allianser og møteplasser, uttalelser fra regjering og bedrifter om viktigheten av teknologi, innovasjon og samarbeid i næringslivet og de uheldige nedsidene når alliansene ikke går som de skal, har gjort at vi synes at strategiske allianser som dette er interessant. Ut ifra vårt perspektiv kan denne type allianse se ut til å fortsatt være ganske ny i Norge, og bedrifter har enda ikke så mye erfaring på feltet. Det har vekket vår nysgjerrighet og vi ønsker å finne ut mer om hvordan etablerte bedrifter og startups fokuserer på håndteringen av alliansen etter inngåelse. Er denne fasen av alliansen like mye fokusert på som etableringsfasen? Og hvordan håndterer partene alliansen etter den er inngått?

### 1.1.3 Tidligere forskning

Strategiske allianser har over tid vært et felt flere har forsket på. Forskningen og faglitteratur har gitt informasjon om hva strategiske allianser er (Kale & Singh, 2009; Gulati, 1998; Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002; Mohr & Spekman, 1994), hvorfor allianser dannes (Das & Teng, 2000; Hoffmann & Schlosser, 2001; Tidd & Bessant, 2018; Lunnan & Nygaard, 2011), hvordan de inngås, etableres og håndteres (Kale & Singh, 2009; Lunnan & Nygaard, 2011; Niesten & Jolink, 2015; Das & Teng, 2000; Cummings & Holmberg, 2012) og hva som skal til for at alliansen skal oppnå suksess (Kale & Singh, 2009, Lunnan & Haugland, 2011; Das & Teng, 2000). Denne forskningen har hatt som utgangspunkt å studere strategiske allianser med like store parter.

I nyere tid ser man en trend hvor det også blir dannet flere allianser med asymmetriske forhold. Asymmetriske allianser defineres som «allianser hvor de økonomiske aktørene involvert i samarbeidet er radikalt forskjellig med tanke på markedsposisjon og størrelse» (Kalaighnam, Shankar & Varadaraja, 2007). Mye tyder på at dette har opphav i at nyetablerte kan være en konkurrent til etablerte bedrifter (Barkema et al., 2002). De etablerte bedrifter ser et større behov for å få tak i den unike kompetansen og fleksibiliteten de nyetablerte har, og omvendt de nyetablerte trenger markedsadgang og ressurser som de etablerte har (Yang, Zheng & Zhao, 2014).

Asymmetriske allianser er ikke like mye forsket på som strategiske allianser hvor partene er like store. Det finnes likevel noe forskning på asymmetriske allianser fra nyere tid som ser på kulturelle forskjeller og strategiske bestemmelser (Barabel et al., 2014), hvordan oppnå suksess i slike allianser i New Zealand (Rothkegel, Erakovic & Shepherd, 2006) og blant annet asymmetriske allianser med produktutvikling (Kalaighnam et al., 2007). Dette er noe av forskningen på feltet hvor majoriteten har opphav fra andre land enn Norge. Disse studiene tar i hovedsak for seg små og mellomstore bedrifter i allianse med store etablerte. Små og mellomstore bedrifter har ikke noe fastsatt universell definisjon. Definisjonene varierer blant annet fra land til land; hvor USA har 500 ansatte eller mindre, Canada 300 ansatte eller mindre, eller Japan som også har variasjoner mellom ulike industrier (Etemad et al., 2001). Fraværet av en konkret definisjon gjør at det er store forskjeller i hva som blir betegnet som små bedrifter. Forskningen tar derfor for seg allianser med små bedrifter av ulik størrelse hvor vi har sett en mindre utbredelse av små bedrifter kalt startups. Vi ønsker derfor å være med på å supplere til denne forskningen ved å forske mer på allianser mellom startups og etablerte bedrifter i Norge.

I Norge er hovedvekten av faglitteratur basert på mer generell kunnskap om strategiske allianser, og ikke konkret mellom etablerte bedrifter og startups. Et søk viser blant annet litteratur om hva strategiske allianser er og hvordan de etableres, håndteres og avsluttes (Lunnan & Nygaard, 2011), strategiske allianser i offshorebransjen (Enger, 2000) og om samarbeid, allianser og nettverk (Haugland, 1996). Utenom dette er det masteroppgaver som tar for seg strategiske allianser og læring (Gausdal, 2007) og om alliansekapabiliteter for

merkevarebygging (Sjøvold & Ormåsen, 2016). Når det gjelder strategiske allianser mellom startups og etablerte bedrifter har vi funnet en masteroppgave som tar for seg dette forholdet mellom bedrifter i Norge. Forskningen dreier seg hovedsakelig om de to første fasene i strategiske allianser (Moldestad, 2018); etableringsfasen og designfasen (Kale & Singh, 2009). Dette har inspirert oss til å forske på den siste fasen av strategiske allianser, nemlig postformasjonsfasen. Postformasjonsfasen beskrives som fasen hvor bedriftene skal håndtere alliansen etter den er inngått og designet (Kale & Singh, 2009).

#### 1.1.4 Kjennetegn etablerte bedrifter og startups

Grunnet mangelen på en universell definisjon av størrelser på firmaer har vi denne oppgaven selv definert hva vi ser på som en etablert bedrift og hva vi ser på som en startup ut ifra Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz (2009) og Etemad et al. (2001). Kriteriene vi har definert etter er presentert i tabell 1:

Kjennetegn	Etablert	Startup
Antall ansatte	Mer enn 100	Færre enn 50 ansatte
År	Eldre enn 5 år	Ikke eldre enn 5 år
Salgsinntekter	Mer enn 3 millioner dollar	Mindre enn 1 million dollar
Livssyklus	Modningsfasen	Produktutvikling/tidlig vekst
Andre kjennetegn		Er ikke børsnotert

Tabell 1: Etablert bedrift og startup definert. Kilde: Peterson et al. (2009); Etemad et al., (2001).

I tillegg til kriterier i tabell 1 er kultur og organisasjonsstruktur et viktig punkt som skiller disse ytterligere (Barabel et al., 2014);

- En startup har en kultur og en organisasjonsstruktur som kjennetegnes av få ressurser, større fleksibilitet, mindre ansatte, og derav flatere hierarki, entreprenør spirit, samt egne verdier og kulturer som er basert på deres situasjon.
- Etablerte bedrifter kjennetegnes ved at de har en lengre historie med verdier og institusjonelle faktorer som gir preg av mer formelle strukturer, ledelsesstiler og andre kilder til makt.

## 1.2 Problemstilling og formål

Postformasjonsfasen i strategiske allianser er en intrikat fase som påvirkes av flere faktorer, og er i likhet med etablering- og designfasen minst like viktig for at partene skal lykkes i alliansen (Kale & Singh, 2009).

En god håndtering av alliansen bidrar ifølge Kale og Singh (2009) til å skape gode resultater for begge parter. Formålet med denne oppgaven er av denne grunn å undersøke hvordan etablerte bedrifter og startups kan benytte suksessfaktorer for håndteringen av postformasjonsfasen i allianser. Ved å se dypere på disse faktorene ønsker vi å komme frem til anbefalinger på hvordan etablerte bedrifter og startups bør arbeide for å enklere kunne håndtere postformasjonsfasen. På bakgrunn av dette, er denne problemstillingen utarbeidet:

### **«Hvordan bør etablerte bedrifter og startups benytte kritiske suksessfaktorer for å håndtere postformasjonsfasen?»**

Oppgaven er snevret ytterligere inn ved å fokusere på etablerte bedrifter som ønsker å ha og startups som har innovative teknologiske produkter/tjenester. Dette på grunn av samfunnsutviklingen med økt fokus på nye teknologi, digitalisering og automatisering. Vi har benyttet oss av denne definisjonen for å beskrive innovative teknologier (Mentz, 1999); «unnfange og produsere en ny løsning til et reelt behov. Utvikle løsningen til en levedyktig og produserbar enhet som kan bli introdusert og levert til det virkelige og oppfattede behovet på en suksessrik måte».

For å kunne svare mer konkret og oversiktlig på problemstillingen har vi utarbeidet forskningsspørsmål basert på suksessfaktorer som tidligere forskning ser som betydningsfulle for en god håndtering:

1. Hvilke valg ved inngåelse er av betydning for videre håndtering?
2. Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene disse?
3. Hvordan arbeidere partene med å utvikle tillit gjennom alliansen?

4. Hvordan arbeider partene med konflikthåndtering i alliansen?
5. Hvordan evaluerer partene fremgang og videre utvikling av alliansen?

### 1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av ni deler. I den første delen er det gitt et sammendrag av oppgaven og et forord. Videre er de åtte resterende delene nummerert. Første kapittel gir en introduksjon til oppgaven ved å belyse temaets relevans og bakgrunn, formål og problemstilling, samt nødvendige avgrensninger og oppgavens struktur. I andre kapittel presenterer vi ulik teori fra faglitteratur og forskning. Videre i kapittel 3 beskriver vi valg av metode. Her redegjøres det blant annet for forskningsdesign, casevalg, datainnsamling og analyse. Etske avveininger, validitet og reliabilitet vil også bli beskrevet under dette kapitlet. Kapittel 4 består av analyse og presentasjon av resultater, før resultatene vil bli diskutert opp mot forskningsspørsmål og teori i kapittel 5. Videre vil også praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning bli lagt frem. I kapittel 6 vil det bli presentert en konklusjon på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Til slutt vil referanser bli presentert i kapittel 7, og vedlegg i kapittel 8.

## 2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere fundamentet vi har lagt til grunn for vår forskning, da denne oppgaven er teoribasert. Som tidligere nevnt er mye av faglitteratur og forskning om strategiske allianser basert på parter av lik størrelse. Forskning på asymmetriske allianser mellom små og store bedrifter er mindre utbredt internasjonalt, og i Norge finner vi svært lite av dette. Litteratur og forskning vi presenterer er derfor i stor grad basert på internasjonal forskning med innslag av noe faglitteratur fra Norge, hovedsakelig basert på strategiske allianser med like store parter.

Forskning og litteratur vi har lagt til grunn i denne teoridelen vil påvirke kvaliteten på denne oppgaven, herunder hvordan analyse av resultat og diskusjon blir gjennomført. Det er derfor viktig å være bevisst på hvilke kilder som benyttes. Kildene benyttet i denne oppgaven er tatt ut ifra en helhetsvurdering når det gjelder antall siteringer og hva vi gjennom litteratursøk og lesning har konkludert med at er relevant i denne sammenheng. Bare det å definere en strategisk allianse viser flere ulike definisjoner, vi har derfor valgt å ta

utgangspunkt i en definisjon som viser seg å være mest benyttet. Artikkelen denne er hentet fra er sitert nesten 7 000 ganger (Gulati, 1998). Vi har vært beviste på å benytte forskning som har et høyt antall med siteringer for å sikre en høyere kvalitet på vårt teorigrunnlag. Hovedsakelig består vårt teorigrunnlag av forskning og litteratur om strategiske allianser med parter av lik størrelse, da det er mindre forskning om asymmetriske allianser og mer spesifikt allianser mellom startups og etablerte bedrifter. Eksempler på sitering av forskningsartikler vi har benyttet; Kale og Singh (2009) sitert 764 ganger, Kale, Singh og Perlmutter, (2000) sitert 3705 ganger, Das og Teng (2000) sitert 3487 ganger. Vi har også benyttet oss av artikler med mindre siteringer da det som nevnt er mindre forskning på asymmetriske allianser; Kalaighnam et al. (2007) sitert 291 ganger, Barabel et al. (2014) sitert 4 ganger, Rothkegel et al. (2006) sitert 26 ganger. Artikler med mindre sitering har vi dobbeltsjekket for å øke kvaliteten, ved å se hvem forfatteren er, om de er forskere og eventuelt hvor de arbeider. I tillegg til dette har vi benyttet oss av boken «Strategiske allianser» av Lunnan og Nygaard (2011) som skriver om strategiske allianser fra etablering til avslutning. Denne boken har benyttet seg av eksisterende forskning og eksempler for å gi en innføring i strategiske allianser, vi har derfor også brukt denne som inspirasjon til å finne troverdige kilder. Videre har vi også benyttet artikler vi har hatt som pensum i tidligere fag, for å øke kvaliteten på teorigrunlaget.

De tre første delkapitlene i denne teoridelen vil gi en generell presentasjon av hva strategiske allianser er, hvilke motiver og mål man har for å inngå de og risikoer ved strategiske allianser. Dette fordi det gir en god bakgrunnsinformasjon om strategiske allianser, og samtidig hva som er utgangspunktet i hvordan allianser utarter seg. Vi vil videre presenterer teori om ulike suksessfaktorer som påvirker postformasjonsfasen; valg i etablering- og designfasen, tillit, koordinering, konflikthåndtering og evaluering. Disse faktorene er valgt ut på bakgrunn av hva vi har sett som gjentakende i eksisterende teori og forskning.



## 2.1 Hva er en strategisk allianse?

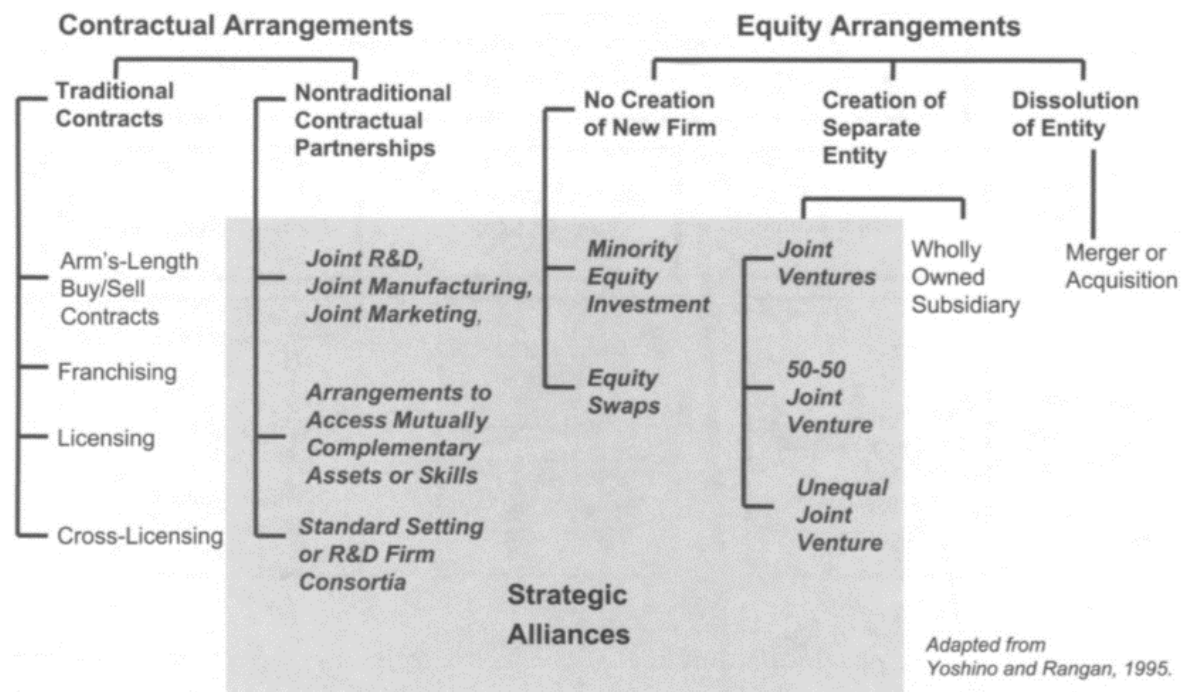
Faglitteraturen viser at termen «strategisk allianse» ikke har en konkret definisjon, men varierer ut ifra fagkilde og forfatter. Tabell 2 viser noen av de mange definisjonene som eksisterer på en strategisk allianse.

Forfatter	Definisjon
Kale og Singh (2009)	«... et hensiktsmessig forhold mellom to eller flere uavhengige bedrifter som involverer utveksling, deling eller gjensidig utvikling av ressurser eller evner for å oppnå gjensidige fordeler.»
Gulati (1998)	«Frivillige arrangementer mellom firmaer som involverer utveksling, deling eller gjensidig utvikling av produkter, teknologier eller tjenester»»
Ireland, Hitt og Vaidyanath (2002)	«Et samarbeidende arrangement mellom to eller flere bedrifter for å dele bedre deres konkurranseposisjon og ytelse ved å dele ressurser.»
Mohr og Spekman (1994)	«Målrettede strategiske forhold mellom gjensidig avhengige firmaer som deler kompatible mål, streber for gjensidige fordeler og anerkjenner et høyt nivå av gjensidig avhengighet.»
Das og Teng (2000)	«... et resultat av ressursintegrasjon mellom firmaer.»
Lambe, Spekman og Hunt (2002)	«Samarbeid mellom to eller flere firmaer der bedrifter slår sammen deres ressurser i et forsøk på å oppnå gjensidig kompatible mål som de ikke kunne oppnå lett alene.»

Tabell 2: Utdrag av definisjoner på strategisk allianse.

Selv med mange ulike definisjoner påpeker likevel Lunnan og Nygaard (2011) et kjennetegn som er felles for alle; mangelen på kontroll hos partene. I en allianse vil ingen av partene ha full kontroll, men opprettholde en gjensidig avhengighet seg imellom. Om kontrollen i alliansen befinner seg hos en part alene vil det ikke lenger være en allianse, da dette defineres som et eierskap (Lunnan & Nygaard, 2011). Et annet kjennetegn er at en allianse er et samarbeid mellom to eller flere parter, uti fra hva partene har blitt enige om (Lunnan & Nygaard, 2011). De to kjennetegnene gir oss derfor en pekepinn på hva en strategisk allianse kan omfatte, selv om begge indikerer at kontroll og samarbeid varierer fra allianse til

allianse. I figur 1 «Scope of interfirm relationship» har de to forskerne Kale og Singh (2009) presentert de ulike formene av samarbeid som inngår i en strategisk allianse (Kale & Singh, 2009).



Figur 1: Scope of interfirm Relationship. Fra *Managing Strategic Alliances: «What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here?»* av P. Kale og H. Singh, 2009, *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.

De ulike typene av strategiske allianser presentert i figur 1, kan deles opp i to ulike former; allianser hvor man har en eierandel og allianser hvor man ikke har det. Eierskapsbaserte allianser er samarbeid hvor partene har investert i en felles organisasjon eller hvor en av partene eller begge investerer i den andres bedrift (Lunnan & Nygaard, 2011). Under eierskapsbaserte allianser finner man blant annet joint ventures, swaps og egenkapitalbaserte samarbeid. Allianser uten eierskap defineres av Lunnan og Nygaard (2011) som samarbeid utformet av en formell eller uformell kontrakt. Denne typen allianse ses på som en allianse med redusert forpliktelse kontra en eierskapsbasert allianse, og omfatter blant annet franchising, lisensiering eller andre type kontrakter rundt forskning, markedsføring, kunnskap eller ressurser.

De ulike definisjonene og uenigheten om hvordan vi skal tolke en strategisk allianse, viser at det er et omfattende område. I denne oppgaven har vi derfor valgt å benytte Gulati (1998) sin definisjon når vi snakker om strategiske allianser, da det er denne som benyttes av de fleste som forsker på allianser (Lunnan & Nygaard 2011).

## 2.2 Motivasjon og mål

Bedrifter inngår allianser ut ifra forskjellig motivasjon og mål (Gulati, 1998), dette faller naturlig da det finnes ulike tolkninger og former på strategiske allianser (Kale & Singh, 2009). Ut ifra dette kan det tenkes at motivasjonen bak strategiske allianser varierer på bakgrunn av målet bedriftene har. Tidd og Bessant (2018) nevner; reduksjon av kostnader og risiko ved utvikling, stordriftsfordeler i produksjon, «time to market» for nye produkter og gjensidig læring som motivasjon for allianseinngåelse.

Motivasjonsfaktorene nevnt av Tidd og Bessant (2018) kan forklares gjennom ulike teorier som beskriver hvorfor bedrifter inngår strategiske allianser. Transaksjonskostnadsteorien sier at allianser inngås for å minimere transaksjons- og produksjonskostnader, og et ressursbasert perspektiv sier at bedriftene motiveres av ønsket om tilgang til hverandres ressurser (Das & Teng, 2000; Hoffmann & Schlosser, 2001). En tredje teori presenterer motivasjonen om å lære av hverandre (Koza & Lewin, 1998). Koza og Lewin (1998) har sett på to forskjellige grunner til allianseinngåelse i læringsteorien; utforske eller utnytte.

Utforskende allianser bygger på et ønske om å oppdage noe nytt, gjennom delt utforskning og risiko av for eksempel ny teknologi. Utnyttende allianser på sin side handler om å dele og lære av hverandres komplementære ressurser, og kan oppstå både som en eierskapsallianse eller som en allianse uten eierskap. Lunnan og Nygaard (2011) presenterer flere teorier for motivasjon til en allianseinngåelse, hvor den ene er på grunnlag av makt og strategisk posisjon. Her ønsker bedrifter å opprettholde sin makt og posisjonen i markedet eller hindre potensielle konkurrenter inngang eller fordeler, ved å opprette strategiske allianser. Ut ifra et institusjonelt perspektiv blir bedrifter motivert av aksepterte og legitime regler, normer eller praksiser i bransjen til å inngå en strategisk allianse. Dette er en type allianse som ikke drives av hva bedriften har som mål, men hva som er legitimt riktig i regionen de opererer i.

Enkelte studier har funnet forskjeller på motivasjoner mellom etablerte bedrifter og startup når de er i allianse med hverandre. I et asymmetrisk forhold motiveres små og mellomstore

bedrifter av et ønske om å vokse i størrelse, få tilgang til økonomiske ressurser (Barabel et al., 2014) og raskere markedsadgang (Etemad et al., 2001). Markedsendringene og den stadige innovasjonen har ført til at etablerte bedrifter ikke lenger kan dra nytte av sine stordriftsfordeler i samme grad som før, og møter dermed større konkurranse fra startups. Dette gjør at de etablerte bedriftene motiveres til samarbeid for å videreutvikle nye konkurransefordeler (Etemad et al., 2001). Ofte ser man at bedrifter som mangler egne interne kapabiliteter, ser etter eksterne sourcingalternativer for å raskere tilegne seg nødvendige ferdigheter (Tidd & Bessant, 2018). De ønsker å ha tilgang på ny kompetanse, innovasjon og muligheten til å lære fra bedrifter som er mer fleksible og kostnadsbesparende enn dem selv (Barabel, et al., 2014). Dette tyder på at parter i asymmetriske allianser ofte utfyller hverandres behov for å oppnå videre vekst og konkurransefortrinn ved å ha en komplementær allianse (Cummings & Holmberg, 2012).

### 2.3 Risiko

I mange tilfeller kan strategiske allianser se ut som den perfekte match på papiret (Das & Teng, 1999), og spesielt om de inngår allianser med komplementære ressurser som en ofte ser i asymmetriske allianser (Cummings & Holmberg, 2012). Likevel viser det seg at så mye som 30-70 % av allianser som inngås mislykkes (Kale & Singh, 2009; Lunnan & Haugland, 2008). Når det gjelder risiko i strategiske allianser ser vi på den oppfattede risikoen. Dette er med andre ord risikoene som oppstår ved inngåelse av en allianse, men også risikoer som oppstår ved at bedrifter ikke inngår en allianse (Das & Teng, 1999). Dette presenterer et paradoks for bedrifter som vurderer inngåelse av allianser. På den ene siden har bedrifter problemer med å inngå suksessfulle allianser, og på den andre siden er bedriftene avhengige av å inngå allianser for å overleve i markedet (Kale & Singh, 2009).

Det er både eksterne og interne påvirkninger som utgir store risikoer for at en bør inngå en allianse og for at allianser mislykkes (Cummings & Holmberg, 2012), og i mange tilfeller kan risikoene bli større i asymmetriske allianser (Barabel et al., 2014). Risikoen ved å ikke inngå en allianse kan føre til at bedrifter går glipp av viktige ressurser, som da kan gå til konkurrenter som velger å inngå allianser i stedet (Cummings & Holmberg, 2012). Skjer dette kan bedrifter bli utkonkurrert fordi konkurrenter nå sitter med bedre konkurransefortrinn

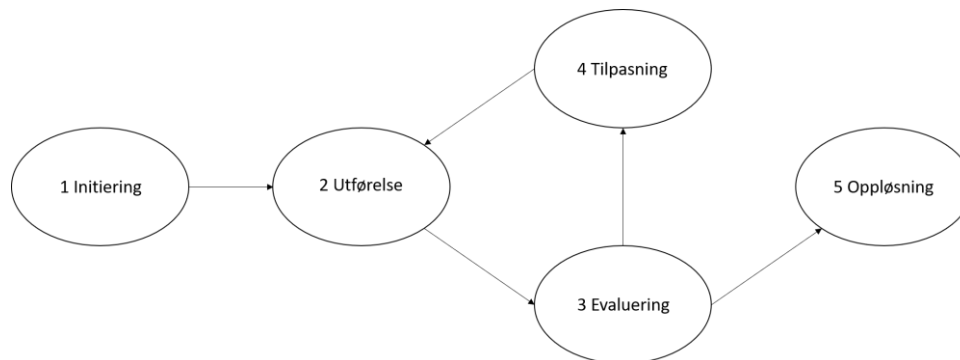
enn en selv. For startups er dette en stor risiko på grunn av deres størrelse og mangel på ressurser (Ariño, Ragozzino & Reuer, 2008), spesielt etter at konkurransen har blitt enda større på grunn av globaliseringen. Risikoene ved å etablere en allianse opplever enn først i etablering-, design- og postformasjonsfasen etter at alliansen har blitt inngått og formet. Videre i kapitlet vil vi derfor presentere de ulike type risikoene underveis i delkapitlene de faller under, for å vise hvordan de påvirker valg avgjørelser for håndteringen.

## 2.4 Postformasjonsfasen

En strategisk allianse er dynamisk da den utsettes for eksterne og interne påvirkninger etter inngåelse og design (Lunnan & Nygaard, 2011). Riktig partnervalg og design av en allianse vil derfor ikke skape suksess alene. Alliansesuksess vil i stor grad avhenge av hvordan partene håndterer og styrer alliansen mot sine ønskede mål (Kale & Singh, 2009), og i hvilken grad de samarbeider for å endre seg (Lunnan & Haugland, 2008; Lunnan & Nygaard, 2011). Det er derfor vel så viktig å håndtere og følge opp alliansen for å oppnå suksess (Lunnan & Nygaard, 2011), og det er dette postformasjonsfasen dreier seg om (Kale & Singh, 2009).

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i figur 2 (Lunnan & Nygaard, 2011 gjengitt etter Arino & De La Torre 1998) sine tre første punkter, samt Kale og Singh (2009) sine tre faser i strategiske allianser når vi skal presentere hvordan håndteringen av allianser foregår. Initieringen i strategiske allianser handler om valg av partner og utforming av alliansen (Lunnan & Nygaard, 2011), også kalt formasjonsfasen og designfasen (Kale & Singh, 2009). Valg partene tar her har konsekvenser for hvordan de vil håndtere alliansen etter inngåelse (Lunnan & Nygaard, 2011). Ved punkt 2 «utførelse» i figur 2, starter selv håndteringen av alliansen, og her spiller faktorer som tillit, koordinering og konflikthåndtering inn på hvordan partene opptrer (Kale & Singh, 2009; Lunnan & Nygaard, 2011). Sist, men ikke minst er evaluering i alliansen et viktig punkt for å se hvordan partene håndterer samarbeidet (Lunnan & Nygaard, 2011). I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i de faktorene vi har gjentagende sett som viktige for å bidra til suksess i postformasjonsfasen (Kale & Singh, 2009; Lunnan & Nygaard, 2011; Niesten & Jolink, 2015; Arino & De La Torre, 1998); valg i etablering og designfasen, tillit, koordinering, konflikthåndtering og evaluering av alliansens utvikling. Hva er betydningen av tillit i allianser? Hvilke koordineringsmekanismer blir

benyttet? Hvordan arbeider parter med konflikthåndtering og hvordan foregår evalueringen av alliansen? Dette er det vi skal se videre på i denne oppgaven.



Figur 2: «Utvikling av alliansen over tid». Kilde: Lunnan og Nygaard (2011) gjengitt etter Arino og De La Torre (1998)

#### 2.4.1 Valg av betydning i etablering- og designfasen for videre håndtering

Som nevnt har valg ved initiering påvirkning på hvordan alliansen håndteres. Riktige avgjørelser i formasjon- og designfasen vil kunne gi positive effekter på om alliansen lykkes eller ikke (Kale & Singh, 2009). Avgjørelser i disse fasene er med på å sette et fotavtrykk for hvordan alliansen vil utvikle seg senere.

Den første fasen, formasjonsfasen, handler om å finne en partner som passer overens med egne strategier, mål og ønske om å forplikte seg til alliansen i på samme måte som en selv (Lunnan & Nygaard, 2011). I denne fasen er det viktig å gjennomføre grundige søk og analyser for å utføre et riktig partnervalg (Cummings & Holmberg, 2012; Lunnan & Nygaard, 2011) som kan øke sannsynlighet for suksess. Designfasen handler om hvilken form for allianse partene skal velge å inngå. Her er det viktig for partene å finne ut hvilken styringsform som er best egnet for alliansen (Kale & Singh, 2009), gjerne ut ifra felles mål, forpliktelser, kontroll og rollefordeling (Lunnan & Nygaard, 2011). Styringsformen kan variere ut ifra behov og risiko, og kan være eierskapsbasert eller relasjonsbasert som de ulike formene presentert i kapittelet «2.1 Hva er en strategisk allianse?». I tillegg til valg av styringsform, vil forhandlinger om innhold i kontrakter være aktuelt i denne fasen. Det vil være viktig for partene å finne ut blant annet felles mål, retningslinjer, bestemmelsesregler og forpliktelser (Lunnan & Nygaard, 2011). Risiko er også en viktig del av denne fasen da partene må ta valg om hva som er ønskelig å dele av ressurser og hva en ikke vil dele (Lei, Slocum & Pitts, 1997). Hvilken taus kunnskap kan partneren lære av oss? Hvordan

bedriftsinformasjon kan vi dele? Og, hvilke ressurser skal vi ta med inn i alliansen? Denne fasen er derfor viktig for å komme i land med en avtale og en inngåelse av en allianse.

Det er blant annet fire valg ved etablering- og designfasen som har stor påvirkning for håndteringen av alliansen på senere tidspunkt (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011):

1. Hvordan er oppgavene i alliansen definert?
2. Hvordan organiseres alliansen?
3. Hvordan arbeider partene sammen?
4. Hvilke forventninger har partene?

Hvordan oppgavene er definert spiller inn på hvor fleksible bedriftene kan være i ettertid når det kommer til endringer ved interne og eksterne påvirkninger (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Mangel på fleksibilitet er en stor risiko i allianser ved at de ikke klarer å endre seg i takt med omgivelsene. Spesielt kan dette være kritisk for en startup da en av deres konkurransefortrinn er å være fleksibel (Barabel et al., 2014). Er mål og strategier rigide kan alliansen støte på problemer ved behov for endringer, og om de lykkes eller ikke er avhengig av hvordan de traff med definisjonene av oppgavene (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Likevel viser annen forskning at det er viktig at strategiske allianser mellom parter av ulik størrelse bør ha klare definerte mål for å øke sannsynligheten for suksess (Rothkegel et al., 2006). I hvilken grad partene har et kompetanseavvik eller overlappende kunnskap spiller også inn på hvordan partene klarer å arbeide sammen. Et stort kompetanseavvik kan fort føre til at partene får problemer med å forstå hverandre (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011).

Organisering av alliansen handler om hvordan partene har organisert seg for å samarbeide best mulig (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Partnerrutiner hos de ulike partene spiller inn på hvordan samarbeidet med en felles organisering av alliansen utarter seg. Hierarkiske bedrifter er vant til at en leder tar beslutning, mens en mer desentralisert bedrift er vant til teamløsninger (Lunnan & Nygaard, 2011). Har de utarbeidet felles strukturer eller prøver de å skjerme seg mest mulig for å beskytte egne konkurransefortrinn? Her må partene ta en vurdering. Åpne strukturer øker risikoen for lekkasje av informasjon om kritiske og strategiske ressurser, som kan være med på at konkurransefortrinn går tapt (Tidd & Bessant, 2018). Tap av disse til den andre parten i alliansen som også kan være en potensiell

konkurrent kan by på konsekvenser ved at de kan miste sin knapphet om alle kan anvende de (Lunnan & Nygaard, 2011). På den andre siden kan for mye skjerming av egne ressurser føre til individuelle strukturer som kan skape en kultur hvor det er vanskelig å samhandle (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011).

Hvordan partene arbeider sammen avhenger ut i hvordan de har fordelt involvering, oppfølging og blant annet arbeidssted (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). I asymmetriske forhold kan størrelsene til bedriftene være en risiko i seg selv. Ofte ser enn at den etablerte parten forsøker å tilegne seg mer makt, slik at balanseforholdet og involveringen i alliansen blir skjev (Oliver, 1990; Barabel et al., 2014). Dette kommer til syne gjennom eksempel kontraktsforhandlinger. De etablerte bedriftene har her bedre forutsetninger enn startups når det gjelder kontraktsforhandlinger da de har tilgang til ressurser i form av ressurser som juridisk avdeling – noe en startup ikke har (Gulbro & Herbig, 1996).

Støtte fra toppledelsen ved inngåelse av alliansen øker sjansene for suksess, ved at alliansen og arbeidet blir forankret i organisasjonens arbeid (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Forankring hos toppledelsen er også en av de viktigste suksessfaktorene for at partene skal kunne lede alliansen godt på et senere tidspunkt (Lunnan & Nygaard, 2011). Kulturforskjeller kan også bidra til at samarbeidet fungerer bedre eller dårligere. Dette gjelder spesielt for allianser i asymmetriske forhold hvor partene er ulike, eller hvor parter kommer fra ulike industrier (Barabel et al., 2014). Startups og etablerte bedrifter har som presentert i kapittel 1.1.4 forskjellig kultur og organisasjonsstruktur. Dette kan være med på å gi et kulturelt sjokk når de innleder samarbeid, og derav flere risikoer sammenlignet med samarbeid mellom bedrifter som har tilnærmet lik størrelse og organisering (Barabel et al., 2014). Desto viktigere er det derfor å opprette et balansert forhold og kommunikasjon mellom partene (Barabel et al., 2014).

Forventninger i en allianse er viktig. Risikoen for at alliansen er inngått på grunn av forskjellige forventinger gjør at partene kan utarbeide ulike strategier, mål og tillit (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006). Ulike mål er ofte en av årsakene til at det oppstår konflikt i allianser (Tidd & Bessant, 2018), og av den grunn kan det være svært vanskelig for partene å lede den mot et vellykket resultat (Lunnan & Nygard, 2011). Ved ulike mål opptrer ofte partene opportunistisk ved å handle i egen interesse i stedet for alliansen sitt beste (Das & Teng, 1999). Denne type risiko blir ofte definert som relasjonsrisiko. Risikoen for at



partene mangler dedikasjon til alliansen og deres mulige opportunistiske atferd kan undergrave kjernen i alliansen (Das & Teng, 1999). Klare og realistiske forventninger som er tydelig kommunisert og kompatible med hverandre er viktig for å gi partene et bedre utgangspunkt for å lykkes. I tillegg skaper det et godt grunnlag for videre utvikling og håndtering av alliansen (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011).

I en allianse er det derfor viktig å være klar over at parter har ulik bakgrunn, kapabiliteter og strukturer som kan gjenspeile hva de ønsker å oppnå med en allianse. Når de bringer dette inn i alliansen, vil utfallet på hvordan dette brukes i samsvar med den andre parten påvirke videre valg og utvikling i alliansen (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Det vil derfor være naturlig å tenke at i et asymmetrisk forhold med en startup og en etablert bedrift vil disse kriteriene være enda mer kritisk. Dette fordi det er større avstand mellom bedriftenes kultur og organisering (Barabel et al., 2014). Som Rothkegel et al. (2006) påpeker bør partene ha en klar forståelse av kompleksiteten og motsetningene de som ulike parter kan ha, for å øke sin suksess.

#### 2.4.2 Tillit

Tillit er en annen viktig faktor for å håndtere en strategisk allianse etter inngåelse (Kale & Singh, 2009), og blir definert som «en type forventning som minimerer risikoen for at den andre parten skal handle opportunistisk» (Gulati, 1998). Opportunistisk atferd oppstår gjerne ved at partene ikke stoler på hverandre og heller handler i egen interesse enn for felleskapet i alliansen (Das & Teng, 1999). En allianse uten gjensidig utvikling av tillit blir sjeldent vellykket, og tillit er derfor en viktig suksessfaktor for at partene skal kunne lede alliansen etter inngåelse (Lunnan & Nygaard, 2011). Ifølge forskerne Kale og Singh (2009) består tillit av to komponenter; en strukturell komponent og en atferds komponent; Den strukturelle komponenten handler om forventningene partene har til hverandre om at det ikke blir utøvd opportunistisk atferd. Dette dreier seg om hvordan partene kan stole på at begge jobber mot samme mål, og ikke handler etter egen vinning og interesse (Kale & Singh, 2009). Den andre komponenten atferd, handler om hvordan partene har tillit til hverandre når det gjelder reliabilitet og integritet. Dette er noe som er spesielt viktig i postformasjonsfasen, da dette ofte handler om hvordan oppgaver, interaksjoner, forhandlinger og samarbeid blir utført. Gjennom atferdsmessig tillit kan partene gjennom gode observasjoner av den andre parts handlinger og valg i alliansen, enten etablere tillit

eller motsatt svekke den (Kale & Singh, 2009). Pilotprosjekter er et eksempel på hvordan tillit kan vises tidlig i en potensiell allianse, da partene her kan utforske og observere hvordan motparten handler og opptrer (Lunnan & Nygaard, 2011).

Tillit kan vises og utøves ulikt, alt etter hvor i alliansen partene befinner seg. I startfasen oppstår gjerne tillit ved at partene opplever hverandre som (Lunnan & Nygaard, 2011);

1. kapable til å utføre samarbeid ved at ressursbasen har god kvalitet og kvantitet.
2. de tar gode beslutninger og har en god vurderingsevne.
3. har en god goodwill ved at de vil ikke opptre opportunistisk.

I tillegg til dette er det også svært sentralt hvor transparent bransjen og samfunnet bedriftene opererer i er. Det vil si, hvor hardt rammet og synliggjort blir en part om de utøver kontraktsbrudd ovenfor den andre parten (Lunnan & Nygaard, 2011). I startfasen av allianseinngåelsen handler mye av tillitsbyggingen om hvor godt partene kjenner til hverandre fra før, en parts tidligere historie og andre bedrifters erfaringer med parten. De strukturelle komponentene (Kale & Sing, 2009) er derfor sentrale for å innlede et godt tillitsforhold i startfasen av alliansen. Videre kan tillit utvikle seg gjennom bekreftelser på tillitsantakelser ved inngåelse, dette skjer gjennom observasjoner av den andre parts handlinger og valg. Som nevnt begynner disse bekreftelsene ofte gjennom observasjoner i et pilotprosjekt (Lunnan & Nygaard, 2011). Det er dette som er starten på en atferdsmessig tillit som er svært viktig for å håndtere allianser over tid (Kale & Singh, 2009). En god tillitsprosess mellom partene kan gi utslag i den dypeste formen for tillit, som gjenspeiles ved at partene nå ser på seg selv som en og ikke to forskjellige parter i alliansen (Lunnan & Nygaard, 2011). De forskjellige gradene av tillit som kan utarte seg, viser at dette er en dynamisk prosess som kan utvikle seg underveis i strategiske allianser. Likedan kan enn oppleve at tillit ikke oppstår slik som presentert, og partene i alliansen vil da oppleve mistillit mellom hverandre (Lunnan & Nygaard, 2011).

Det er flere handlinger som kan føre til en styrket tillit mellom partene etter inngåelse av alliansen (Kale & Singh, 2009);

1. Partene kan vise en avhengighet til hverandre. Dette kan de gjøre ved å sette seg selv i sårbare posisjoner, og derav vise at de investerer i alliansen.

2. Vise at man kan forplikte seg til de riktige oppgavene bedriften har ressurser og makt til å utføre, og utføre disse ved korrekte og nøye handlinger. Partene viser da tillit ved å leve opp til sine forpliktelser og forventninger i alliansen. Dette er en av handlingene som skaper en god integritet og økt tillit grunnet partenes atferd. Denne type handling blir sett på som svært viktig for å øke tilliten i asymmetriske allianser, spesielt fra de etablerte bedrifter (Rothkegel et al., 2006).
3. Interpersonell tillit, også kalt relasjonskapital er en annen metode å vise tillit på. Denne type tillit utvikler seg som regel mellom mennesker hos de to partene når de jobber sammen i alliansen. Tilliten oppstår når menneskene knytter sosiale bånd, forståelse for hverandres arbeidsstil og roller. Relasjonskapital kan også oppstå gjennom institusjonelle rammer som lokalisering av arbeidssted, samfunnskultur eller andre ordninger som gjør samarbeidet enklere for partene.

Økt tillit mellom partene i alliansen skaper ofte positive resultater og bedre håndtering av alliansen. For det første kan tillit gi lavere transaksjonskostnader ved at avtaler mellom parter blir bedre og konfliktnivå blir minimert (Mohr & Puck, 2013). Dette kan være av relevans for allianser mellom startups og etablerte bedrifter, da startups i mange tilfeller ikke har de beste økonomiske ressursene (Barabel et al., 2014). I tillegg kan det gi økt transaksjonsverdi, som kan føre til en større villighet for informasjonsdeling (Mohr & Puck, 2013). En bedret informasjonsdeling mellom partene er en kapabilitet som bidrar til økt sannsynlighet for alliansesuksess (Niessen & Jolink, 2015). Kunnskapsdeling er også en viktig konsekvens av dette, og kan bidra til økt læring og erfaringsdeling mellom partene (Kale & Singh, 2009). Økt relasjonskapital kan også være et resultat av økt tillit. Dette bidrar til en bedre ytelse, som igjen kan gi ringvirkninger og dermed økt tillit (Mohr & Puck, 2013). Økt relasjonskapital gir en lavere relasjonsrisiko, og derav mindre fare for at en part opptrer opportunistisk (Kale & Singh, 2009).

#### 2.4.3 Koordinering

I postformasjonsfasen er en av nøkkeldriverne for at alliansen skal lykkes, bruk av koordineringsmekanismer. Koordinering i en allianse skaper samkjøring av avgjørelser, allokering av ressurser og ikke minst en god informasjonsflyt (Kale og Singh, 2009). I tillegg er koordinering viktig for at partene skal jobbe mot samme interesser i alliansen (Das & Teng,

2000), da koordineringsproblemer også kan oppstå til tross for at partene er fullstendig «aligned» (Kale & Singh 2009). Tre koordineringsmekanismer blir nevnt som viktige av Kale & Singh (2009); programmering, hierarki og feedback. Partene i en allianse kan benytte seg av mekanismene hver for seg eller ved å kombinere deler av mekanismene med hverandre (Kale & Singh, 2009).

Ifølge Kale og Singh (2009) går programmering ut på å utvikle retningslinjer og avtaler som omhandler oppgaver, ansvar og tidsperspektiv. Dette bidrar til økt klarhet og forutsigbarhet, noe som reduserer eventuell frustrasjon og øker hurtighet i alliansen (Dyer & Singh, 1998). De skal videre hjelpe til å klarere hvilke oppgaver partene har, hvem som har ansvar for de ulike oppgaver og hvor lang tid de har på å utføre oppgavene (Kale & Singh, 2009).

Informasjonssystemer for kommunikasjon vil kunne hjelpe til å kommunisere retningslinjer og avtaler, og det viser viktigheten av den andre koordineringsmekanismen feedback. Feedback hjelper partene å sikre en kontinuerlig informasjonsflyt og muligheter for periodiske evalueringer gjennom god kommunikasjon og kommunikasjonssystemer (Kale & Singh, 2009; Niesten & Jolink, 2015). I tillegg bidrar de til å skape en felles forståelse og klarhet om mål og overkommer forskjeller ved å skape en felles forståelse blant partene (Niesten & Jolink, 2015). I tillegg til et kommunikasjonssystem kan det Lei et al. (1997) kaller allianseprotokoll være til god nytte for å organisere kommunikasjonen. En allianseprotokoll handler om hvordan teknologi, kunnskap og ferdigheter blir delt gjennom kommunikasjonskanaler, allianseledere eller teknisk ansatte. En god plan på hvordan kommunikasjon skal foregå skaper et balansert forhold mellom partene i alliansen (Lei, et al., 1997), og en bedre koordinasjon. Partnerforståelse er en viktig kapabilitet (Niesten & Jolink, 2015) som øker med økt feedback i alliansen (Kale & Singh, 2009). Videre kan samlokasjon være et godt hjelpemiddel om alliansen er av den art at partene har behov for en mer kontinuerlig dialog og jevn vurdering (Kale & Singh, 2009). Det siste verktøyet hierarki defineres som «håndhevelse ved hjelp av legitim myndighet, enten gjennom ansettelsesforhold eller en kontraktsavtale som gir beslutningsmyndighet i enkelte områder» (Geyskens et al., 2006). Som et verktøy i strategiske allianser handler det om å lage formelle roller eller strukturer som hjelper til å håndtere alliansen. Dette kan eksempelvis være en separat allianseleder eller en alliansekomité som er oppnevnt av begge

parter og har ansatte fra begge organisasjoner (Kale & Singh, 2009), eller valg om partene jobber på samme sted eller separat (Lunnan & Nygard, 2011).

Koordineringsmekanismer kan hjelpe til å redusere risiko for de ulike partene i alliansen (Das & Teng, 1999). For det første kan de minimere risiko ved hjelp av kontroll (Das & Teng, 1999) gjennom hierarkiske koordineringsmekanismer (Geyskens et al., 2006) og programmeringsmekanismer (Kale & Singh, 2009). Risikoen kan da bli redusert ved hjelp av kontrakter, formelle roller og strukturer (Kale & Singh, 2009), som for eksempel valg av styringsform med delt egenkapital i etableringsfasen (Das & Teng, 2009), eller kontrakter som bidrar til oversikt over oppgaver og tidsplaner (Kale & Singh, 2009). Det kan også bety at bedrifter kan ta patenter for å sikre merkevarer (Lunnan & Nygaard, 2011). Ledelse av allianser er mer kompleks enn ledelse av en organisasjon, da ingen part har full kontroll grunnet mangel på bestemmelsesrett (Lunnan & Nygaard, 2011). Kontrakter og retningslinjer kan derfor være med på å opprettholde et godt balanseforhold som minimerer blant annet risikoen for et ubalansert forhold mellom parter av ulik størrelse (Barabel et al., 2014). En annen metode for å håndtere risiko er å opprettholde fleksibilitet i form av korttidskontrakter, allianseformer som er mindre avanserte eller ha klare linjer på at en kan avslutte alliansen under forhåndsbestemte vilkår (Das & Teng, 1999).

I asymmetriske allianser er det ofte klare forskjeller på størrelse, ressursnivå og kapabiliteter (Barabel, et. al., 2014). Det vil derfor være nærliggende å tenke seg at startups og etablerte bedrifter vil se på kapabiliteter og koordineringsmekanismer med ulikt syn. En startup med mindre ansatte, færre kapabiliteter og langt færre leveår vil kunne ha mindre opparbeidede spesifikke alliansekapabiliteter enn en etablert bedrift.

#### 2.4.4 Konflikt håndtering

Strategiske allianser kan inngås på tvers av industrier og omhandle for eksempel teknologi, læring eller markedstilgang. Det er derfor naturlig at bedriftene møter utfordringer ved samarbeid og håndtering av alliansen og ofte kan dette resultere i konflikter og stress (Lunnan & Nygaard, 2011). Konflikter er noe som typisk kan oppstå i allianser da muligheten for å opptre opportunistisk blant partene er til stede grunnet forskjellige mål, kultur og kapabiliteter (Doz, 1996). Med andre ord er håndtering av potensielle konflikter en kritisk

faktor i allianser (Kale et al., 2000). Det er derfor viktig for partene i en allianse å være klar over at konfliktløsning og eskalering er et viktig nøkkelpunkt for håndtering (Kale & Singh, 2009).

Konflikter i allianser kan være interessekonflikter eller operasjonelle konflikter, og begge typer kan være skadelig for alliansen (Das & Teng, 2000). En typisk konflikt som kan oppstå ved inngåelse av allianse er rollekonflikter og rolleusikkerheter, da ansatte i bedriftene nå må tre inn i nye roller og arbeide med nye oppgaver enn det de vanligvis gjør i bedriften til daglig (Lunnan & Nygaard, 2011). I asymmetriske allianser hvor den ene parten er en startup er det naturlig å anta at det kan oppstå enda mer usikkerhet, da de har et betydelig mindre antall ansatte. Mindre ansatte betyr i mange tilfeller at rollene blir mer uklare og ansatte jobber mer flytende på tvers av oppgaver og roller (Barabel et al., 2014). I møte med en større bedrift kan det derfor tenkes at det lettere oppstår konflikter og uklarheter, og arbeidet med å redusere risikoen for konflikter blir desto viktigere. I tillegg til stress og konflikter i forbindelse med interne årsaker, kan eksterne årsaker som endringer i markedet, samfunn eller politiske spilleregler øke stress og konfliktnivå. Dette kan igjen utspille seg ved at forventinger til roller og mål blir ulike mellom partene på grunn av forskjeller i reaksjonsmønster hos partene og individene i alliansen (Lunnan & Nygaard, 2011). Kulturelle forskjeller er også en bidragsyter til økt risiko for konflikt (Kale et al., 2000). Det kan da tenkes at det naturlig ligger en større risiko for denne type konflikt i asymmetriske allianser. Konflikt og stress i allianser kan også bringe med seg høyere transaksjonskostnader, gjennom større behov for kontraktsforhandlinger og avtaler (Lunnan & Nygaard, 2011). Det er med andre ord flere risikoer som kan dukke opp om konflikt og stress arter seg i alliansen.

En kombinasjon av formell styring gjennom kontrakter, rutiner, prosedyrer og regler, og en uformell styring gjennom organisatoriske mekanismer som god kommunikasjon og samhandling viser seg å være den beste løsningen for å håndtere konflikter (Doz, 1996; Dyer & Singh, 1998; Kale et al., 2000; Lunnan & Nygaard, 2011). En god kommunikasjon mellom partene i en allianse, samt en formalisering av rutiner, prosedyrer og regler kan i mange tilfeller være gode tiltak mot konflikt (Lunnan & Nygaard, 2011). God kommunikasjon og samhandling for å løse konflikter åpner opp for muligheter som bidrar til deling og læring av kunnskap mellom partene, samt en mulighet for en økt partnerrelasjon i alliansen (Kale et al., 2000). Tidligere studier viser at en tosidig kommunikasjon med jevne utvekslinger er en

av de beste metodene for å bedre samarbeidet, og kan bidra til økt tillit, forpliktelse og koordinering (Lunnan & Nygaard, 2011). Tillit er igjen med på å bidra til å minimere risikoen for opportunistisk atferd (Kale et al., 2000). Gjennom en kontinuerlig dialog kan en minimere risikoen for konflikter ved å skape et gjensidig ønske om å skape vinn-vinn situasjoner for begge partene (Kale et al., 2000 gjengitt etter Bazerman & Neal, 1984). En åpen kommunikasjon mellom partene bidrar også til å klargjøre hvem som bidrar med hva, hvem som tar med seg hvilke ressurser inn og hvem som går ut med hva. Dette øker samarbeidet med problemløsning og dermed får partene et tettere samarbeid seg imellom (Kale et al., 2000).

Samtidig som en god toveiskommunikasjon med jevn interaksjon og samarbeid bidrar til en bedret håndtering av alliansen kan den også bringe med seg risiko. Nær interaksjon og tett kommunikasjon kan også føre til at partene ikke klarer å skjerme sine kritiske ressurser og informasjon (Kale et al, 2000), og derav står i fare for å lekke dette til partneren (Tidd & Bessant, 2018). Dette kan tyde på at konflikthåndtering i allianser handler om å finne en balanse mellom bruken av tosidig kommunikasjon og dens hyppighet, samt bruken av formelle mekanismer.

#### **2.4.5 Evaluering og vurdering i av resultater og fremtid**

Håndtering av en allianse handler også om å se på fremtidsutsikter. Hvordan skal alliansen utvikles over tid, og hvordan møter partene interne og eksterne endringer som kan påvirke alliansen? Om en allianse skal kunne utvikle seg over tid, må den ha evnen til å kommunisere, reagere og håndtere problemer og endringer som dukker opp. I noen tilfeller vil dette bety at alliansen må endre strategi og mål, og i andre tilfeller kan en avslutning av alliansen være det beste fordi en allianse i seg selv ikke er den beste organisasjonsformen lenger (Lunnan & Nygaard, 2011). En kontinuerlig vurdering av alliansens fremgang, utfordringer og avslutning er derfor viktig for å kunne oppnå suksess.

Evalueringpunkter som er godt utarbeidet i felleskap kan være med på å redusere risikoer ved evaluering av alliansens fremgang (Das & Teng, 1999). Dette bekreftes ytterligere gjennom Rothkegel et al. (2006) sin forskning som viser at det er viktig for parter i asymmetriske allianser og definere klare evalueringpunkt for å øke sannsynligheten for en

vellykket håndtering. På kort sikt kan det redusere risikoen for at partene ikke bare ser etter raske og konkrete resultater, da dette kan føre til at alliansen ikke oppnår ønsket resultat på grunn av utålmodighet (Das & Teng, 1999). Motsatt kan langsiktig vurdering føre til at partene kun fokuserer på overordnet strategi og koordinering, noe som gjør at de mister oversikten over handlinger som skjer fra dag til dag (Das & Teng, 1999). Med andre er det viktig å finne en balanse på hva en skal måle og evaluere som fremgang og resultat i alliansen.

Partene i en allianse kan evaluere sine veivalg ved å vurdere viktige holdepunkter i alliansen ved jevne mellomrom. Punktene det er viktig å vurdere er effektivitet, rettferdighet og tilpasningsevne (Arino & De La Torre, 1998). Effektivitet handler om i hvilken grad alliansen er den viktigste organisasjonsformen. Ifølge Lunnan og Nygaard (2011) vil et hjelpemiddel for partene være å spørre seg selv om; «er alliansen mer effektiv enn andre organisasjonsformer»? Det er viktig at partene her vurderer om det er andre løsninger som er bedre enn denne alliansen, og om partneren i alliansen er den riktige (Arino & De La Torre, 1998). Når det gjelder rettferdighet handler det om i hvilken grad overskuddet og innsatsen i alliansen fordeles rettferdig (Lunnan & Nygaard, 2011). Samtidig er det viktig å se på om begge parter fremdeles har nytte av alliansen, hvis ikke kan det for en part ikke lenger oppfattes å være rettferdig (Arino & De La Torre, 1998). Det tredje punktet handler om alliansen sin tilpasningsevne til eksterne og interne omgivelser. I hvilken grad vil partene kunne tilpasse seg om endringer i omgivelsene inntreffer? For partene er det viktig å evaluere om de har et behov på plass for å gjøre dette, og om det er nødvendig å fremdeles tilføre nye ressurser inn i samarbeidet (Lunnan & Nygaard, 2011).

Dersom disse evalueringspunktene ikke er tilfredsstillende for begge parter, må man gjøre endringer i alliansen eller se om en avslutning kan være det beste alternativet (Lunnan & Nygaard, 2011; Arino & De La Torre, 1998). Vurderingen av evalueringspunktene vil føre til ulike scenarier som er med på å avgjøre hvordan alliansen skal utvikle seg (Lunnan & Nygaard, 2011);

- Partene ønsker å avslutte alliansen sammen fordi mål er nådd, samarbeidsperioden er slutt eller de ser sammen at de ikke vil nå de oppsatte målene.
- En av partene ønsker å avslutte alliansen ved å bryte kontrakt eller bytte ut partneren.



- Partene i allianser ønsker å fortsette med samarbeidet.

De ulike veivalgene viser viktigheten av ulike koordineringsmekanismer. Som nevnt kan de hjelpe til å utvikle felles målingsmetode, retningslinjer eller kontrakter som sikrer partene ved de ulike scenarioene (Das & Teng, 1999; Lunnan & Nygaard, 2011; Gulati, 1998).

Med andre ord kan man si at desto tidligere eventuelle endringer etterfølges, kommuniseres og håndteres, desto større sjanse er det for at alliansen håndteres på best mulig måte for begge parter. Dette skyldes at håndtering av allianser ikke er en statisk, men en dynamisk måte å arbeide på (Lunnan & Nygaard, 2011).

### 3 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvilken metodisk tilnærming vi har anvendt for å studere vår problemstilling, herunder forskningsdesign, samt hvordan rekrutteringen av informanter har foregått i vårt forskningsprosjekt. Deretter hvilke metoder vi benyttet for å analysere dataene, og til slutt validitet, reliabilitet og etiske avveininger i forbindelse med oppgaven.

#### 3.1 Forskningsdesign

I denne avhandlingen har vi benyttet kvalitativ metode. Denne metoden handler om å forstå eller beskrive hvordan mennesker oppfatter fenomen og relasjoner, gjennom fortolkning av tekster, lyd eller bilder (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Dette gir oss muligheten til å tilegne oss en bedre forståelse og dypere innsikt i et fenomen, i denne oppgaven er fenomenet alliansehåndtering (Silverman, 2014).

Casestudie er en av designstudiene innenfor kvalitativ metode og det er denne vi har benyttet i vår oppgave. En casestudie er definert som følger: «En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare» (Johannessen et al., 2016 gjengitt etter Yin, 2014). Denne type casestudie er ifølge Tidd og Bessant (2018) en av to metoder vi kan studere bedrifters samarbeid på. Studiet skjer ved å utforske spesifikke allianser eller enheter for å få et dypere innsyn iblant annet håndteringen av samarbeid. Dette er fordelaktig å benytte når man vil gå i dybden og få mer detaljerte beskrivelser på hvorfor det man forsker på er som det er (Malt, 2015). En casestudie er definert som «en empirisk

undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare» (Johannessen et al., 2016). Det finnes ingen fasit på hvordan casestudier skal gjennomføres, men de blir som regel gjennomført ved hjelp av fem faser; problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, logisk sammenheng mellom data og antakelsene og kriterier for å tolke funnene (Johannessen et al., 2016 gjengitt etter Yin, 2014). Disse fasene er noe vi har lagt til grunn gjennom vår oppgave. Casestudiet vi har benyttet oss av er en teoristyrte casestudie, det betyr at oppgaven er analysert ut ifra teoretiske antakelser. Ved en teoristyrte oppgave slik som dette så er det den presenterte litteraturen i teoridelen som er bakgrunnen for vårt perspektiv på oppgaven (Johannessen et al., 2016).

### 3.1.1 Valg av case

Valg av analyseenheter er formet på bakgrunn av casestudiet sitt design. I denne oppgaven har vi benyttet oss av et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter (Johannessen et al., 2016). Det vil si at vi har valgt å innhente data fra flere startups og etablerte bedrifter som er eller har vært i strategiske allianser i Norge. Ved å benytte oss av dette designet får vi muligheten til å undersøke håndteringen av allianser etter inngåelse fra flere sider. Ved å belyse vinklene til både startups og etablerte bedrifter kan vi forhåpentligvis gi en mer fyldig beskrivelse og en økt forståelse (Johannessen et al., 2016) om håndteringen av allianser i Norge.

I kvalitative studier er det ikke normalt å basere utvalget av informanter tilfeldig, slik som i kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2016). Dette er ikke noe unntak i vår oppgave da vi ønsker å få mest mulig informasjon om håndteringen av strategiske allianser. Dette vil si at vi har benyttet oss av en strategisk utvelgelse, hvor vi har funnet ut hvilke bedrifter som kan være av relevans, for så å velge ut hvilke vi kan ha med. Vi har derfor benyttet oss av en kriteriebasert utvelgelse av informanter, som går ut på at informanter må oppfylle spesielle kriterier (Johannessen et al., 2016). Da vi i denne oppgaven har to forskjellige utvalg; startups og etablerte bedrifter, har vi utarbeidet kriterier til hver av de presentert i tabell 3.

<b>Startup</b>	<b>Etablert bedrift</b>
Oppfyller definisjonen på en startup fra kapittel 1.1.4	Oppfyller definisjonen på en etablert bedrift fra kapittel 1.1.4
Har et innovativt teknologisk produkt eller tjeneste	Er interessert eller avhengig av nye innovative produkter eller tjenester for å bedre konkurransefortrinn
Er eller har vært i strategisk allianse med en etablert bedrift	Er eller har vært i strategiske allianse med startups med teknologiske innovasjoner
Er i rimelig tid og avstand fra studiested	Er i rimelig tid og avstand fra studiested
Informant har oversikt eller arbeider kontinuerlig med strategiske allianser	Informant har oversikt eller arbeider kontinuerlig med strategiske allianser

Tabell 3: Kriterier for utvelgelse av informanter.

Ifølge Johannessen et al. (2016) kjennetegnes kvalitativ metode «gjennom forsøk på å få inn mye informasjon fra et begrenset antall personer – betegnet informanter». Dette har førte til at vi måtte ta et valg om hvor mange intervjuer vi skulle gjennomføre for å kunne få tilstrekkelig med data. Optimalt antall informanter ligger mellom 10-15, men ved begrenset tid og ressurser som har vært gjeldende i vårt tilfelle kan en begrensning på under 10 informanter være nødvendig (Johannessen et al., 2016). I utgangspunktet hadde vi sett for oss at vi skulle ha 4 etablerte bedrifter og 4 startups.

For å finne ut hvordan vi skulle komme i kontakt med potensielle bedrifter, startet vi med å snakke med ulike fagpersoner på universitetet. Etter råd fra fagpersoner startet vi med å kontakte ulike startup hubs og labs for å komme i kontakt med startups. Ut ifra kontaktinformasjon og tips fra hubs og labs, samt en gjennomgang av oppsatte kriterier for utvalg tok vi direkte kontakt med startups via e-post. I e-posten sendte vi ut en forespørsel om deltakelse med informasjon, praktiske retningslinjer og informantens selvbestemmelse. Vi sendte ut til forskjellige startups i puljer etter hvert som vi fikk avslag eller bekreftelse på forespørsel. Etablerte bedrifter fant vi etter gjennomgang av kapital.no, samt ulike nyhetsoppslag om etablerte bedrifter som er, har vært eller ønsker å gå inn i strategiske allianser med startups. Også her benyttet vi oss av e-post som kontakt, med den samme informasjonen som ble sendt ut til startups. Vi fikk også i kontakt med en etablert bedrift gjennom hjelp fra en annen informant i en annen bedrift.

Underveis viste det seg at det var enklere å komme i kontakt med etablerte bedrifter enn startups. Flere etablerte bedrifter formidlet at de syntes dette var et viktig tema og ønsket derfor å bidra til forskningen. Flere av startupene vi var i kontakt med hadde mye å gjøre og derfor liten tid til andre ting enn bedriftsspesifikke oppgaver, noe startupene selv og StartupLab<sup>3</sup> påpekte. Dette kan ha sin naturlige årsak i at de har svært få ansatte og må prioritere sin tid. Til slutt endte vi opp med 4 informanter fra 4 forskjellige etablerte bedrifter, og 3 informanter fra 3 forskjellige startups. På grunn av oppgavens begrensede tidsomfang måtte vi ta en avgjørelse på at vi ikke hadde tid til å komme i kontakt og gjennomføre intervjuer med flere bedrifter etter disse syv var gjennomført. Ved forskning over lengre tidsperiode bør et større utvalg vurderes, for å undersøke om noen kan tilføre mer informasjon enn et utvalg på vår størrelse har (Johannessen et al., 2016).

### 3.1.2 Intervjuguide

Intervjuguiden vi har benyttet er utformet på bakgrunn av tidligere forskning og litteratur. Den er med andre ord teoridrevet, som tidligere nevnt. Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. Det vil si at vi har temaer og spørsmål som ikke har en fastsatt rekkefølge og struktur, men som kan variere i intervju til intervju. Under hovedspørsmålene hadde vi underspørsmål som var til hjelp i situasjoner der informanten selv ikke kom inn på punkter, eller vi ønsket å høre utdypende informasjon fra informanten (Johannessen et al., 2016).

Vi valgte å utforme to intervjuguider – en for etablerte bedrifter og en for startups. Disse to er nærmest identiske med unntak av noen små forskjeller.

Intervjuguiden bestod av innledning, hoveddel og avslutning. En innledning er viktig for å få i gang praten, men også for å skape en god tone mellom oss som forskere og våre informanter. Dette gjør det enklere for både oss og informanten å fortsette intervjuet, det vil si at det skal oppleves mest mulig naturlig for begge parter (Johannessen et al., 2016). I innledningen valgte vi å ha bakgrunnsspørsmål om informanten og industrien og markedet bedriften befant seg i. Hoveddelen bygget vi opp basert på de 5 forskningsspørsmålene samt hypotesene presentert i teoridelen. I hoveddelen hadde vi i tillegg utarbeidet egne

---

<sup>3</sup> Korrespondanse gjennom e-post med StartupLab 21.02.2019

underspørsmål som et hjelpemiddel for å føre praten videre om informantene ikke kom inn på temaer selv, om noe var uklart eller om praten skulle spore av. Det var ikke alle disse som ble stilt til alle informantene da stort sett de fleste informantene selv svarte på spørsmålene vi hadde tenkt å stille videre i intervjuet. Det oppstod altså en god flyt i de aller fleste intervjuene, hvor informantene selv snakket fritt om hovedspørsmålene. Avslutningsvis stilte vi noen oppsummeringsspørsmål, som var med på å runde av intervjuet og gi en oppsummering av det hele. I tillegg hadde vi et spørsmål som ga informantene muligheten til å komme med supplerende kommentarer og eller spørsmål.

### 3.1.3 Datainnsamling

Selve datainnsamlingen foregikk fra februar til mars. Dette på grunn av at intervjuene ble avtalt fortløpende etter hvert som informantene svarte på forespørselen vi sendte ut. Alle intervjuene, utenom ett, ble utført på den respektives arbeidsplass. Dette intervjuet ble utført per telefon da informanten ble forhindret å møte oss på avtalt sted samt å utsette intervjuet ikke var et alternativ der og da. Vi ønsket å være fleksible på tid og sted for gjennomførelse av intervjuet. Tanken bak dette var at vi ønsket at informanten skulle være så komfortabel som mulig under intervjuene. I tillegg viser vi en mer respekt ovenfor informantens tid, ved å stille oss mer fleksible på tidsrommet vi informerte at vi kunne utføre intervjuene på. Dette var en bevisst handling da vi ønsket å få så gode intervjuer og (dermed) datagrunnlag som mulig.

Vi valgte å dele opp intervjuene slik at vi intervjuet annenhver gang, dette for at vi skulle transkribere annethvert intervju. Før intervjuene startet informerte vi om hensikten med intervjuet, gikk igjennom informasjonsskriv med informantens rettigheter og spurte om vi kunne få lov til å ta lydopptak. Før hvert intervju hadde vi som sagt bestemt hvem som hadde hovedansvar for å intervjuer og hvem som skulle notere på PC – denne personen hadde og mulighet til å supplere i intervjuet underveis. Likevel var det et par tilfeller hvor det var nødvendig, men og passende at begge stilte informantene spørsmål. I tillegg sikret denne rolledelingen oss for mye strukturtrøbbel om informantene ikke skulle ha ønsket at intervjuet ble tatt opp. Lengden på intervjuene varierte i alt fra 20 minutter til 1 time og 40 minutter, men gjennomsnittlig 45-60 minutter. Grunnen til at vi ønsket å benytte oss av lydopptak var for å sikre at vi fikk med oss korrekte sitater og betydninger av setninger fra informantene,

da det er vanskelig å huske alt som blir sagt på intervjuet i etterkant (Johannessen et al., 2016).

Etter intervjuet var gjennomført satt vi oss ned og reflekterte over intervjuet i felleskap, før vi skilte lag og personen som ikke intervjuet startet med transkriberingen. Etter at transkriberingen var fullført sjekket begge parter over teksten. Informantene fikk tilbud om å få tilsendt transkribert intervju – her var det en cirka 50/50 fordeling på om vedkommende ønsket å få dette tilsendt eller ikke. De som ønsket å lese gjennom det transkriberte intervjuet fikk det tilsendt, og sendte det tilbake igjen med ønskelige endringer. Et par av informantene ønsket noen endringer med tanke på gjenkjennelse i eksempler. Eksempelene ble da anonymisert ved å bruke synonyme ord som ikke kunne la leserne kjenne igjen informant eller bedrift.

#### 3.1.4 Dataanalyse

Da denne oppgaven er basert på teoretiske antakelser om håndtering av strategiske allianser, det vil si i alliansens postformasjonsfase, er vår analyse og naturligvis teoristyrte. Det vil si at vi har analysert dataene på bakgrunn av forskningsspørsmålene og hypotesene vi utarbeidet tidligere i oppgaven (Johannessen et al., 2016). Det er tre forskjellige metoder en kan velge ved analyse av datamateriell, basert på ulike aktiviteter og teknikker. Disse metodene kan brukes hver for seg eller så kan man benytte seg av en kombinasjon av disse (Johannessen et al., 2016). I vår oppgave har vi benyttet oss av en tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data (Johannessen et al., 2016). Dette vil si at vi begynte vår analyse med å kategorisere dataene etter temaer: inngåelse, postformasjonsfasen og evaluering. Vi gjennomførte dette ved at vi hver for oss begynte å kode hvert intervju i kategorier basert på farger for å få en oversikt over hele datamaterialet, før vi så på det sammen. Valget på å kategorisere dataene hver for oss først, var et bevisst valg for å kunne skape et bedre bilde av dataene uten at vi påvirket hverandre. Denne type kategorisering kan medføre en rekke svakheter, ved at vi som forskere kan ha for brede kategorier som ikke bidrar til noe ny informasjon, de kan ta for seg flere temaer om gangen eller det kan fange opp data som ikke er relevant for oppgaven (Johannessen et al., 2016). For å minimere denne svakheten har vi valgt å benytte oss av ytterligere koding av dataene for å finne flere mønstre i

datagrunnlaget. Etter en tematisk inndeling av datagrunnlaget, delte vi dataene inn i ytterligere underkategorier. Nærmere forklart etter forskningsspørsmålene;

1. Hvilke valg inngåelse er av betydning for videre håndtering?
2. Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene disse?
3. Hvordan arbeider partene med å utvikle tillit gjennom alliansen?
4. Hvordan arbeider partene med konflikthåndtering i alliansen?
5. Hvordan evaluerer partene fremgang og videre utvikling av alliansen?

Videre har vi benyttet oss av en fortolkende metode når vi skal tolke resultater av datagrunnlaget. Det vil si at vi presenterer dataene slik vi tolket at dataene betyr, representerer eller hva vi kan slutte ut av resultatene (Johannessen et al., 2016). Funnene blir deretter diskutert i lys av teori presentert i kapittel 2 «Teori». Teorigrunnlaget vi har presentert blir våre «briller» gjennom analysen av datagrunnlaget, og det er dette vi sammenligner resultatene våre med før vi kan komme med en konklusjon på problemstillingen (Johannessen et al., 2016).

## 3.2 Validitet, reliabilitet og etiske avveininger

### 3.2.1 Validitet

Validitet handler om hvor gode, og dermed relevante, dataene er når det gjelder fenomenet som forskes på (Johannessen et al., 2016). Hvor valid vår oppgave er vil derfor avhenge av hvorvidt fenomenet vi har undersøkt og målt korrelerer (Johannessen et al., 2016). Gjennom hele denne prosessen har vårt fokus vært på å forstå feltet vi forsker på bedre. Dette mener vi er med på å sikre at vår oppgave fremstår som mer valid. Ved bruk av teoridrevet casestudie knytter vi i tillegg teori og tidligere forskning opp mot vår problemstilling og resultater som bidrar til å styrke troverdigheten. Som nevnt har vi ved utvelgelse av bedrifter lagt klare kriterier til grunn for hvilke som vil være de «rette» innenfor dette feltet i kapittel 3.1.1. I tillegg har vi intervjuet 7 bedrifter av startups og etablerte bedrifter, for å kunne bruke et større datagrunnlag enn bare fra to caser. Informantene i hver case har stillinger knyttet til alliansearbeid, strategi og ledelse, noe som gir datagrunnlaget mer relevant for vår

problemstilling. Valget av semistrukturert intervju er ytterligere med på å styrke validiteten gjennom åpne spørsmål som ikke er styrende eller personlig rettet mot informant eller spesifikke allianser hos bedriftene. Under intervjuene ga vi kun informasjon om forskningen som var nødvendig for at informantene skulle klare å svare på spørsmålene. Informasjon som kunne påvirke svarene til informantene, samt utdypende informasjon om forskningen unngikk vi å fortelle. Dette for å skape et mer troverdig datamateriale uten påvirkning av andre sine meninger og tolkninger av fagfeltet. Under analysering og tolking av resultater valgte vi å tolke resultatene hver for oss først, for så å sette oss sammen. Dette gjorde vi for å være sikre på at vi kommer frem til det samme resultatet, uten at vi påvirker hverandre, noe som er med på å styrke validiteten (Johannessen et al., 2016).

En god beskrivelse av alle steg i vårt forskningsprosjekt er med på å styrke validitet samt at det viser oppgavens objektivitet og i hvilken grad andre forskere kan bekrefte våre teorier gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen et al., 2016). Dette kommer frem i oppgaven ved at vi har beskrevet alle valg og beslutninger vi har tatt underveis.

Oppgavens ytre validitet omhandler hvorvidt resultatene i denne oppgaven kan overføres til andre lignende allianser mellom etablerte bedrifter og startups, eller andre allianser (Johannessen et al., 2016). Altså hvor overførbar vår forskning er. På den ene siden vil det være naturlig å anta at vårt utvalg av informanter kan representere andre lignende tilfeller, mens på den andre siden kan det sies å være nærmest umulig å trekke slike slutninger uten å ha forsket på andre lignende partnerskap (Johannessen et al., 2016)

### 3.2.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig innsamlet data er. Hvor nøyaktig er dataene vi har brukt? Hvilke data har vi benyttet? Hvordan har vi samlet inn dataene? Og hvordan har vi bearbeidet dataene? Gjennom en god beskrivelse og gjenfortelling av hva vi har gjort, har vi svart på disse spørsmålene og gitt et mer pålitelig og sporbart bilde av oppgaven (Johannessen et al., 2016; Silverman, 2014).

For å tydeliggjøre hvordan vi har samlet inn dataene har vi gitt en god beskrivelse av hvilke kriterier vi benyttet for å finne informanter, hvordan vi har opparbeidet vår intervjuguide og hvordan vi har gjennomført intervjuene. Kravet til reliabilitet i denne oppgaven er ikke like



sterkt som ved kvantitativ forskning, da datainnsamlingen er forskjellig, og siden innhenting av data i denne oppgaven i stor grad styres av intervjuobjektene (Johannessen et al., 2016). Vi har derfor valgt å gi en god forklaring og fremstilling på hvordan vi har kommet i kontakt med informanter i kapittel 3.1.1. Dataenes nøyaktighet vises gjennom en opparbeidet intervjuguide med bakgrunn i eksisterende teori, og et fokus på at vi som forskere til enhver tid reflekterer rundt våre holdninger rundt temaet. Hvilke data som blir benyttet vises gjennom klare skiller mellom hva som er eksisterende teori, hva som er innhentet av data fra informanter og hva som er antakelser og forutsetninger fra oss som forskere. Vi har også styrket teorigrunnlaget ved å benytte teori fra flere forskere. En separat analyse under bearbeidelsen av datagrunnlaget før en felles gjennomgang er med på å kunne sikre bedre tolkninger, uten at vi blir påvirket av hverandre. Dette gjør at vi kan sikre at vi benytter sitater som er viktige for analysen og ikke sitater som er overflødige. I tillegg har vi sørget for å få en bekreftelse på at transkriberte intervjuer og sitat er korrekt tolket av informantene. Dette sikrer påliteligheten av dataene. For å styrke påliteligheten ytterligere har vi i resultat og analysedelen, tolket resultater opp mot eksisterende teori.

### 3.2.3 Ethiske avveininger

Ethiske retningslinjer er viktige da forskning kan påvirke mennesker gjennom ulike steg gjennom forskningsprosessen. Ethiske problemstillinger dukker opp ved datainnsamling, fortolkning av resultat og blant annet formidling av resultat. Det er derfor viktig at vi som forskere overholder etiske prinsipper for forskning (Johannessen et al., 2016). Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har presentert tre generelle retningslinjer som bør overholdes ved forskning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016; Johannessen et al., 2016);

- informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og
- forskerens ansvar for å unngå skade

Disse retningslinjene har vi prøvd å overholde på en best mulig måte, for å unngå å havne i etiske fallgruver (Silverman, 2014). Vi har meldt inn vårt prosjekt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for godkjenning før intervjuer startet. Dette har

vi gjort fordi vi under intervjuene har hentet inn samtykke til deltakelse, samt at intervjuene har blitt tatt opp på lydopptak. Deretter har vi før og under intervjuer gitt ut informasjonsskriv om informantens rettigheter, selvbestemmelse og autonomi under deltakelsen. De har frivillig skrevet under på samtykkeerklæring og blitt informert om rettighetene til å trekke seg når de vil uten å måtte gi noe grunn. Informantene fra de ulike bedriftene har blitt anonymisert ved at vi ikke har benyttet oss av navn på informantene eller bedriftene, samt at vi har passet på å ikke nevne eller oppbevare sensitiv informasjon om informantene. For å unngå skade for bedriftene som befinner seg i et konkurransepreget miljø har vi etter transkribering sendt over intervjuene for samtykke og eventuelle endringer av ord for å anonymisere eksempler.

For å ytterligere sikre vårt utvalg i denne forskningsoppgaven har vi foretatt noen forhåndsregler for oppbevaring av datagrunnlag. Datagrunnlag blir oppbevart på en passordbeskyttet pc, med en passordbeskyttet mappe for å øke sikkerheten rundt dataene.

## 4 Resultat

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene vil vi her presentere resultatene i form av sitater, tabeller og en tolkning. Det er viktig å påpeke at det som fremkommer her er vår tolkning som forskere av det informantene har svart under intervjuene. Vi har tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene når vi presenterer resultatet fordi disse er med på å besvare problemstillingen i oppgaven:

1. Hvilke valg ved inngåelse er av betydning for videre håndtering?
2. Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene disse?
3. Hvordan arbeider partene med å utvikle tillit gjennom alliansen?
4. Hvordan arbeider partene med konflikthåndtering i alliansen?
5. Hvordan evaluerer partene fremgang og videre utvikling av alliansen?

## 4.1 Hvilke valg ved inngåelse er av betydning for videre håndtering?

Eksempelsitater:

### **Etablerte bedrifter**

«Når vi møter andre selskaper må vi flagge raskt (ut) hvis vi har tenkt på det samme eller jobber med det samme selv.»

«(Det er viktig) at man ikke deler sensitiv informasjon som blir misbrukt for din egen del og at man ikke bruker (eller) misbruker informasjon man blir tildelt.»

«Våre interne prosesser i forhold til å samarbeide med tredjeparter er rigget for å samarbeide med andre corporates.»

«(...) Vi kommer til å prøve å dra de dit vi ønsker, sånn er det bare.»

«Du kan si at hvis man ikke greier å styre forventningene, så kommer det til å skli ut fordi vi er store og de er små. Vi har jo lange prosesser; så det å kunne forventningsstyre og være klare på det (er viktig).»

«Jeg tror at det er viktig å planlegge hva som skal skje fremover og ha noen milepæler å jobbe etter. Vi har jo hatt caser hvor vi ser at folk som vi har begynt å samarbeide med har en litt annen agenda enn det som først har blitt kommunisert eller det er vi som har en litt annen agenda enn det som har blitt kommunisert.»

### **Startups**

«Alt avgjøres av samarbeidsdokument(er). Det handler bare om hvor grundig man er i begynnelsen, og hvor erfaren man er til å tegne opp ulike scenarioer og problemområder i forkant.»

«I stor til liten så er det helt klart en part som leder, men den leder i den grad av å sette forutsetninger og premisser. Når premissene er satt så ender man i en dag til dag verden som er litt mer jevn (...) for til syvende og sist så er man interessert i resultatet. Når en stor part går inn i en avtale; ja de har en vesentlig mer firkantet boks enn det vi (har).»

«Måten jeg prøver å oppnå balanse på er gjennom det å være kunnskapsmessig, kommunikativ og (vise) integritet. Vi jobber innenfor et spesialisert fagfelt (og) partnerne vi har, også de store, har veldig lite peiling på hva som egentlig er innenfor feltet. (...) For det er veldig lett å være for ydmyk når du snakker med en stor part, samtidig som du på sett og vis gir et pålitelig, tydelig og tillitsverdig budskap. Når du vel har oppnådd det og du da har fått en slags faglig vekt, selv om det ikke er en organisasjonsmessig vekt, så har vi fått en faglig vekt.»

«Det må være riktig person. Det vanskeligste med å ta kontakt, forhandle eller jobbe med større bedrifter er at den personen ikke nødvendigvis har beslutningsmyndighet.»

«Vær ærlig. Fortell hvorfor du er der og hva du vil, hvem du søker etter og hva du ønsker å oppnå. Gjør deg så liten og åpen som mulig, så er det ofte større sjanse for at du får hjelp. Sann på lang sikt, hvis man har et samarbeid, så er det vel egentlig bare å fortsette (med god kommunikasjon).»

Komponent	Etablert	Startups
<i>Definisjon av mål og oppgaver</i>	Viktig med felles fastsatte mål og oppgaver.	Variert resultat: Viktig med felles fastsatte mål og oppgaver. Ofte større part som sette mål og oppgaver som er utfordrende for en startup å følge.
<i>Åpen kommunikasjon</i>	Viktig med åpenhet i kommunikasjon og systemer.	Viktig med åpenhet i kommunikasjon og systemer.
<i>Kompetanse</i>	Kompetanseavvik mellom etablert og startup skaper utfordringer.	Startups har en spesialkompetanse som ikke etablert har.
<i>Struktur og kultur</i>	Uoverensstemmelser i struktur og kultur kan føre til utfordringer.	Uoverensstemmelser i struktur og kultur kan føre til utfordringer.
<i>Maktbalanse</i>	Mener at det er viktig å opprettholde en maktbalanse.	Viktig å opprettholde en maktbalanse, men kan være utfordrende med en større part.
<i>Forankring i toppledelse</i>	Viktig for støtte og godt utgangspunkt.	Viktig at etablert bedrift har støtte hos toppledelsen for at involverte i alliansen skal ha beslutningsmyndighet.
<i>Forventningsstyring</i>	Viktig med felles forståelse av mål og retning kan partene minimere risiko for dobbeltagendaer.	Viktig med felles forståelse av retning.

Tabell 4: Viktige komponenter ved inngåelse for videre håndtering.

Samtlige av informantene så på definisjon av mål og oppgaver som viktig for videre håndtering. Det er viktig å kommunisere godt om hva en ønsker og vil for å utarbeide og fastsette felles mål og oppgaver som tydeliggjør retning, arbeidsoppgaver og klarhet i alliansen. Disse varierte ut ifra hva slags type allianse det var inngått. En av informantene uttrykte imidlertid at fastsatte mål og oppgaver i alliansen kunne være utfordrende om det var de etablerte bedriftene som satt disse. Dette fordi etablerte bedrifter ifølge informanten har vesentlig mer «firkantede» rammer enn en typisk startup som er mer fleksibel.

Transparens i en allianse var noe alle informantene så på som svært viktig, som en av informantene påpekte er det ikke et ønske «å holde kortene tett til brystet». Dette bidrar ifølge informantene til en felles klarhet i mål, hva som skal gjøres, retning og hva en ønsker å oppnå med alliansen. Dette var også viktig for å avklare mulige interessekonflikter, herunder

når det gjaldt hvorvidt partene eksempelvis utarbeidet samme idé. Til tross for dette var det en enighet blant informantene i de etablerte bedriftene om at en her måtte finne en balanse. Dette fordi at man er i en situasjon hvor flere arbeider med samme idé eller innovasjon som gjør at de i prinsippet er direkte konkurrenter. For mye deling av informasjon kan derfor føre til at partene utnytter denne til egen læring og dermed til sin tilsvarende idé. Det er en forståelse blant samtlige informanter om at de etablerte bedriftene innehar en stor omdømmerisiko dersom dette ikke blir overholdt. Ifølge informantene må man i denne situasjon være klare på spillereglene om transparens, kontraktfeste rettigheter og konkurransefortrinn samt ha en underliggende forståelse om at man ikke deler mer enn det man er komfortabel med.

Det ble tydelig klart gjennom informantene at det er et avvik i kompetansen til de to partene. På den ene siden ble det av flere av de etablerte bedriftene uttrykt at startups satt på en mindre organisatorisk kompetanse enn de selv, noe som kunne skape utfordringer. Dette ved at de har mindre ressurser og kompetanse til å matche den etablerte bedriften sine strukturer, systemer og prosesser. Det var derfor viktig å kommunisere forventninger slik at man til en viss grad unngikk disse. En av startupene på sin side mente at spisskompetansen de besitter gjorde at man oppnådde en faglig balanse fremfor en organisatorisk en. Dette ved at den faglige kompetansen til startupen komplementerte ressursene de etablerte bedriftene innehar.

Når det gjaldt struktur og kultur var det enighet blant informantene om at dette var med på å skape utfordringer. De etablerte bedriftene så utfordringer i at startupene manglet kompetanse, rutiner, sikkerhet og skaleringsmuligheter. Noen av startupene så utfordringer ved at de etablerte bedriftene hadde mer formelle strukturer og prosesser som ikke samsvarte med kulturen til en startup, da de er mer agile<sup>4</sup> og fleksible. Om en startup skal ta innover seg alle de formelle strukturene og prosessene en etablert bedrift har, vil de ifølge informanten kunne miste disse fortrinnene. De fleste av informantene uttrykte at disse utfordringene gjør at kommunikasjon er nødvendig for å øke partnerforståelsen.

---

<sup>4</sup> Agile i denne oppgaven blir definert som følger «Evnen til å bevege seg raskt og enkelt» (Oxford English Dictionary).

Et flertall av informantene ga uttrykk for at de så på maktbalansen som viktig for videre håndtering av alliansen. Dette fordi et ujevnt maktforhold ofte kunne bidra til misnøye, og dermed potensielle konflikter. En av informantene forklarte at de som etablert bedrift vil forsøke å dra mindre parter dit de ønsker, og trodde derfor det å opprettholde en maktbalanse mellom partene var viktig. Balanse ble også skapt gjennom en lik fordeling av roller og ansvar mellom partene. Det viste seg derimot at det var varierende hvem som ledet alliansen. Noen av informantene påpekte at det var en allianseleder fra hver part, mens på den andre siden ble det fortalt at det var den etablerte bedriften som tok ledelsen. En av startupene forklarte at maktbalansen allerede ved inngåelse var skjev, og dermed ville de kun oppnå en faglig balanse gjennom kompetanse og ressurser. Dette skyldtes at etablerte bedrifter har mer kontroll og struktur i en allianse enn det en startup har og dermed setter de en del flere premisser for et potensielt samarbeid. Ifølge informanten er det da lettere for en startup og gi fra seg kontroll til den større parten fordi de som en mindre part er avhengig av partnerskap. En annen informant var av den oppfatning at årsakene til et skjevt maktforhold og svake avtaler ikke skyldtes den etablerte bedriften sin posisjon, men mangel på forhandlingserfaring blant startupene.

Forankring i toppledelsen var viktig for støtte slik at de involverte i alliansen satt på nødvendig beslutningsmyndighet som gagnet begge partene. Dette var ifølge de etablerte bedriftene også med på å gi en god oppfølging og en kontinuerlig dialog også internt i bedriften.

Alle informantene var enige i at en god forventningsstyring mellom partene bidrar til en felles forståelse av mål og retning. En felles forståelse av dette bidrar til at allianser ikke inngås bare for å inngås, og dermed at man til slutt egentlig sitter igjen med en «tom» avtale. Samtlige av informantene uttrykte også her at god forventningsstyring også minimerer risikoen for dobbeltagendaer. Som det ble påpekt av informantene vil forventningsstyringen gi en gjensidig strategiske og kommersielle visjon.

#### 4.1.1 Tolkning av resultater

Resultatene viser at det er flere utfordringer knyttet til allianser mellom etablerte bedrifter og startups. Kompetanseavvik, forskjellig struktur og kultur og maktbalanse ser ut til å være

komponenter som kan skape utfordringer i postformasjonsfasen. Dette tyder på at det i asymmetriske allianser er desto viktigere å være oppmerksom på at disse utfordringene er til stede. Ut ifra resultatene tolker vi det som at det er viktig å tidlig holde et sterkt fokus på hvordan partene skal håndtere disse utfordringene, gjennom ulike tiltak. Kommunikasjon i alliansen virker å være en av de viktigste suksessfaktorene for å håndtere dette. Dette gjennom en åpen og god kommunikasjon som gjør at partene får en større forståelse av hverandre sine ressurser, strukturer og kultur, samt en bedre kommunikasjon internt hos partene som gjør at de kan forankre alliansen i sin egen organisasjon og toppledelse. Forventningsstyring blir også tillagt stor vekt for å løse utfordringene som allerede er tilstede ved inngåelse. Vi forstår dette som at det er viktig for partene å kommunisere sine forventninger til hverandre for å få en felles forståelse av mål og retning som er viktig å fastsette i felleskap. Dette tolker vi som at gjennom dette kan partene raskere se om de er en god match og forme alliansen deretter slik at den er mer håndterbar i postformasjonsfasen. Resultatene viser at en av startupene avviker fra de resterende, da det påpekes at fastsatte mål og retningslinjer kan bli utfordrende da de kan bli for rigide for en startup. Da dette kun er gjeldene for en informant kan vi ikke ut ifra vårt datamateriale alene trekke noen konklusjon om hvorvidt rigide mål kan være en utfordring for allianser i postformasjonsfasen.

#### 4.2 Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene seg av disse?

Eksempelsitater:

**Etablert**

*«Det er veldig klart. Der står det om arbeidsprosesser og verktøy. I det tilfellet så er alt veldig detaljert ned i kontrakter vi har med dem. Det er veldig klart hva de skal gjøre og hva vi skal gjøre.»*

*«Når startupene har kommet opp å «fly» så trenger ikke disse de store selskapene lenger. Jeg tror at de store selskapene har begynt å bli bedre på å selv få på plass avtaler og koordineringer som gjør at hvis dette flyr så er vi en del av kaka.»*

*«Ha veldig klar kommunikasjon og en klar tidsplan på hva som skal gjøres til hvilken tid.»*

«Det er jo viktig i alle prosjekter å dokumentere det som skjer, og når man er to parter som jobber sammen så er det viktig at det skjer i samme system.»

«Når vi jobber med en startup så er det et team med 2-4 personer fra (oss). Vi er ikke flere antall i prosjektet, men vi har flere internt å spille på – så det er ganske likt antall mennesker, men det er jo åpenbart at vi er større og de er mindre.»

### Startups

«Virkeligheten eller verden er jo litt sånn at gitt en for god mulighet og lovlig bryte et samarbeid, og så tjene mer penger på egenhånd, så velger de fleste det. Det er derfor avtaleverk og forberedelser er så viktig.»

«Retningslinjer og sånt må man ha, fordi hvis ikke så blir det jo kaos etter hvert – hvor arbeidsoppgaver for eksempel ikke blir oppfylt.»

«Fordi noe av det må vi ha også (lover og regler), men på noe av det må vi bare si at å ha disse fem rollene fungerer ikke i en organisasjon hvor du har tre mennesker.»

«Når man er i et samarbeidet så må sjefen for gründervirksomheten være hundre prosent motivert for å gå den veien, også må den i det store selskapet være riktig person som (...) kan ta avgjørelser og ha eierskapsforhold til den avtalen og det prosjektet. Det hjelper ikke hvis det er en på gulvet (som) får det ansvaret (...) da stanger han i sjefen sin, som ikke møter opp eller skriver under på ting.»

Etablert		Startup	
Koordineringsmekanisme	Bruk av mekanisme	Koordineringsmekanisme	Bruk av mekanisme
Avtaleverk og retningslinjer	Sette tidsfrister, evalueringpunkter, arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver, rettigheter ved avslutning, minimere risikoen for tvister, sikre deling av sensitiv informasjon og bestemmelsesrett.	Avtaleverk og retningslinjer	Varierende bruk: Sette tidsfrister, evalueringpunkter, rettigheter ved avslutning, arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og bestemmelsesrett. Kan være utfordrende for en startup ved bruk av for mange retningslinjer.



<i>Roller</i>	Fordeling av makt og for å oppnå balanse.	<i>Roller</i>	Varierende resultat: Utnevne riktig person til rollen grunnet beslutningsmyndighet. Fordeling av makt og for å oppnå balanse. Organisatorisk ulikhet gjør fordeling av roller vanskelig.
<i>Kommunikasjonssystem</i>	Skape kontinuerlig dialog. Dokumentere fremgang. Redusere frustrasjon og kaos.	<i>Kommunikasjonssystem</i>	Skape kontinuerlig dialog. Dokumentere fremgang.
<i>Lokasjon</i>	Sikre kontroll.	<i>Leder</i>	Formidle informasjon.

Tabell 5: Koordineringsmekanismer benyttet i alliansen.

Flertallet av informantene så viktigheten av å bruke kontrakter og retningslinjer for å koordinere arbeidet. Avtaleverkene som ble benyttet var blant annet NDA-avtaler, partnerskapsavtaler, intensjonsavtaler, datahåndteringsavtaler og «Rules of Engagement». En av startupene forklarte at det var disse avtaleverkene som dannet grunnlaget for videre håndtering. Det var en klarhet i at avtaler var med på å sikre en forutsigbarhet i arbeidet, ved at partene hadde fastsatt arbeidsoppgaver og tidsfrister. En av de etablerte bedriftene forklarte også at avtalene var med på å sikre dem selv ved en eventuell avslutning, dersom startupen fikk økt suksess og ikke lenger var avhengig av en større part. Ifølge en av informantene var dette med på å sikre at de ikke bare var med på et merkebaresamarbeid, men at de også fikk noe tilbake ved at alliansen kunne utvikle seg slik at de ble med på en eventuell suksess. Dette gjennom for eksempel en investeringsmulighet, eierandel eller prosent av salg. Sikring ved avslutning sa en av startupene også seg enig i da parter av flere grunner kan forlate en allianse på lovlig vis. Dette var ifølge informanten med på å bedre samarbeidet ved at det er klarhet i hva som skjer ved en potensiell avslutning. Videre var samtlige av informantene enige at bruken av avtaleverk minimerer risikoen for kaos. Ifølge en av de etablerte informantene bidro en felles utarbeidelse av avtaleverkene til at begge

partene var mer fornøyd, og derav var det mindre sannsynlighet for at tvisttilfeller oppstod. Et flertall av informantene trakk også frem at «Rules of Engagement» var med på å minimere mulige konflikter. En av startupene var av den oppfatning at avtaleverk ikke bare var positivt, men at dette kunne føre til flere utfordringer grunnet etablerte bedrifiers bruk av mange formelle retningslinjer og regler.

Alle informantene forklarte at rollefordeling var en koordineringsmekanisme som ble benyttet i allianser. En av startupene poengterte blant annet at rollefordeling var viktig slik at alliansen ble ledet av riktig person. Dette fordi en leder må ha beslutningsmyndighet til å ta de avgjørelser som er nødvendig. Samtlige av de etablerte bedriftene forklarte at selv om de er en større part vil det sjeldent være flere involverte fra dem enn startupen i samarbeidet, dette for å skape en likevekt. Som nevnt av en informant var det også viktig da en som større part i de fleste tilfeller vil forsøke å dra en startup i den retningen man selv ønsker. En balansert beslutningsmyndighet vil da gjøre at startupen kan si ifra og bli hørt om de mener at dette ikke er det beste for alliansen. Rollefordeling ble sett på som en utfordring av en av informantene da vedkommende opplevde at samarbeid med etablerte bedrifter ofte kom med flere formelle roller enn det de klarte å besitte.

God kommunikasjon var noe alle informantene var enig om at bidro til en god håndtering. Det ble fortalt av flere informanter at et felles kommunikasjonssystem var essensielt for å samarbeide bra med den andre parten. Forskjellige systemer kan fort skape kaos og uklarhet. Informantene så viktigheten av god kommunikasjon i etablering og designfasen som presentert i kapittel 4.1 «Hvilke komponenter ved inngåelse er av betydning for videre håndtering?», samt hvordan kommunikasjon er viktig i selve postformasjonsfasen. Informantene var også enige om at dette bidro til dokumentasjon av fremgang og en oppfølging av oppsatte arbeidsoppgaver. En kontinuerlig dialog mellom partene ble også sett på som en viktig mekanisme for å redusere frustrasjon og kaos ifølge et flertall av informantene. Det kom også frem av flere informanter at en plan over hvordan og hvor ofte kommunikasjonen skulle foregå er et viktig hjelpemiddel for å ytterligere bedre koordineringen. En av startupene fortalte at en leder kan være en formidler av kommunikasjon ved å dele informasjon i alliansen. En god leder vil kunne gi kontinuerlig informasjon og tilbakemeldinger til de involverte.

Et felles arbeidssted ble også sett på som en koordineringsmekanisme, men det varierte hvordan de etablerte bedriftene benyttet seg av dette. Noen benyttet seg av separate lokasjoner, andre av at startupen satt i deres lokaler og en tredje variant et felles arbeidssted på en annen lokasjon enn deres egen. Hvorfor dette var viktig var også tvetydig. Noen mente det var nyttig angående praktiske årsaker da en allianse kunne være med å bidra under en allerede eksisterende avdeling. En annen informant fortalte at det kunne tenkes å bidra til en økt kontroll, men informanten kunne ikke bekrefte at det førte til dette da de ikke har benyttet seg av denne type allokering før. Det kom ikke frem i resultatene at startup så på dette som viktig, eller hvordan de stilte seg til denne type mekanisme.

#### 4.2.1 Tolkning av resultater

Resultatene indikerer at avtaleverk og retningslinjer er av betydning for videre håndtering da disse både setter klare rammer, mål og retning for alliansen, samt legger føringer for hvordan en skal forholde seg til mulige tvisttilfeller og konflikter. Likevel viser også resultatene et avvikende funn fra de resterende informantene som indikerer at avtaleverk og retningslinjer kan være utfordrende for en startup. Ut ifra resultatene tolker vi at avtaleverk og retningslinjer fremdeles er nødvendig å bruke, da vårt datagrunnlag alene ikke er nok til å konkludere med at det er en utfordring for flere.

Fordeling av beslutningsmyndighet gjennom roller var noe som ble benyttet i alle allianser. Resultatene viste at det var viktig for å skape en likevekt blant antall involverte og partenes beslutningsmyndighet. Her skilte også en av informantene seg ut ved å påpeke at rollefordeling ofte fører til utfordringer for startups. Som med det lignende tilfellet over kan vi heller ikke her konkludere med bakgrunn i vår datagrunnlag konkludere at det skaper en utfordring for flere startups i andre allianser.

God kommunikasjon og kommunikasjonssystemer var derimot noe samtlige av informantene påpekte som betydningsfullt for håndteringen. Vi tolker ut ifra resultatene at kommunikasjonen bidrar til å bygge en allianse på et riktig grunnlag, og samtidig er det med på å gjøre håndteringen av postformasjonsfasen enklere gjennom dokumentering av fremgang og videre utvikling.

Når det gjelder lokasjon av arbeidssted tyder resultatene på at dette er mindre viktig for håndtering av alliansen da det her både var varierende resultater i bruken av lokasjon mellom de etablerte bedriftene, og at ingen av startupene uttrykte hvorvidt dette var av betydning. Ut ifra datagrunnlaget tolker vi derfor denne mekanismen som mindre viktig for håndteringen av postformasjonsfasen i allianser da det er varierende og lite korrelasjon mellom resultatene.

### 4.3 Hvordan arbeider partene med å utvikle tillit gjennom alliansen?

Eksempelsitater:

#### **Etablerte bedrifter**

*«Vi prøver ofte og, kall det (å) oppnå tillit ved å være så åpne som mulig på et tidlig tidspunkt. Vi er på vei hit, vi ønsker å få til dette (og) samarbeide (på) dette. Vi deler og er ikke noen som holder kortene så tett til brystet.»*

*«At man gjør en del background research for å se om dette er troverdig.»*

*«Videre så er det en åpen og ærlig kommunikasjon (som er viktig). At hele alliansen er tuftet på at man har en vinn-vinn-interesse og et felles gjenforent syn på strategisk utfall og kommersiell visjon for alliansen.»*

*«En startup som kommer til oss skal være trygge på at de ikke gir informasjon som vi fordelaktig bruker internt, som for eksempel går utover startupen.»*

*«Hvordan vi viser tillit er jo å la de herje løs med pilotprosjekter mot våre kunder. Det er jo det mest sårbare vi gjør; når vi tar inn en ny part som skal levere et eller annet (til) kunden eller et eller annet som vi skal informere våre kunder om, så løper jo vi en risiko i det vi gjør der.»*

#### **Startups**

*«Jeg tror utgangspunktet er at alle har tillit til at motparten ikke bryter loven, det er sånn det er i Norge.»*

*«Må overbevise om at dette er noe å satse på. Vi må snakke om vår egen historikk.»*

<p>«Vi er veldig opptatt av å vise tillit ved å levere. Vi har snakket så mye, vi har fortalt så mye, vi har gode punkter; nå skal vi verifisere, bekrefte og levere. Det er tre punkter som vi jobber veldig mye med. Og det håper vi og mener vi at kommer til å skape tillit hos bedriftene når vi faktisk begynner å levere det vi har snakket om (...) Vi er da sikre på at når vi leverer så vil det skape tillit, for da har vi jo gjort sånn som vi har sagt i faser hele tiden, at vi leverer fremover og da oppnår det vi har lovet.»</p> <p>«Når du er i en situasjon som vi er (i nå), har du to ting du kan levere på; du kan levere på integritet og du kan levere på kombinasjonen av kvalitet (og) kvantitet.»</p>		
	<b>Etablerte bedrifter</b>	<b>Startups</b>
<i>Hvordan skapes tillit?</i>	<p>Tidligere historikk, erfaring og omtale.</p> <p>Åpenhet.</p> <p>Levere på avtalte punkt.</p> <p>Pilotprosjekt.</p> <p>Observasjon og bekreftelse av tillitsantakelser.</p>	<p>Tidligere erfaring, historikk og omtale.</p> <p>Åpenhet.</p> <p>Levere på avtalte punkt.</p> <p>Investering av den etablerte sin tid og ressurser i startupen.</p> <p>Forretningskultur i Norge.</p>

Tabell 6: Hvordan tillit skapes i alliansen.

Det var enighet blant flertallet av informantene om at tillit i en tidlig fase skapes gjennom tidligere historikk, erfaring og gode omtaler. De etablerte bedriftene forklarte at bakgrunnssjekker av potensielle partnere også var en bekreftelse som enten økte eller svekket tilliten. Videre forklarte de at åpenhet i en tidlig fase var viktig grunnet den høye konkurranseintensiteten. Dette for å ikke innlede et forhold som kan ende med at en får tak i kritisk informasjon fra en annen part, og derav «stjele» viktige ressurser som igjen kan føre til konflikter, kritikk i media, tap av omdømme og svekket tillit. Startupene nevnte også at på grunn av den store omdømmerisikoen en etablert bedrift kan oppleve om dette skjer, er det tryggere å være mer åpen ovenfor en større part enn en likestilt en.

Tillit på et tidlig tidspunkt kan ifølge to av de etablerte bedriftene også skapes gjennom pilotprosjekter, hvor startupene får tilgang til brukerinformasjon, kundelister og annet av betydning fra den etablerte bedriften. Det ble også fortalt av startupene at en etablert bedrift kunne vise tillit til de gjennom investering av tid og ressurser, noe pilotprosjekt er et

eksempel på. En av informantene fortalte at her får de både observert og gjort bekreftelser om starten, samtidig som de selv setter seg i en sårbar posisjon for å vise tillit.

Observasjon og bekreftelser er også noe de etablerte bedriftene påpekte som viktig gjennom hele partnerskapet, for kontinuerlig å få bekreftelser på tilliten. Motsatt ville negative observasjoner minimere tilliten, eksempelvis om noen hadde oversolgt seg selv og ikke klarte å levere på det de hadde lovet. Dette ble også bekreftet blant startupene at dette var viktig, fordi det er en tynn balansegang mellom det å pynte litt på sannheten og fortelle noe som ikke stemmer om seg selv. Ifølge informantene var bekreftelser og observasjoner med på å bekrefte at alliansen var bygget på riktig grunnlag.

Flertallet av informantene fortalte at tillit videre kan skapes ved å levere på arbeidsoppgaver ved å levere på det de har snakket om, fortalt om og avtalt gjennom oppsatte punkter. Det ble også påpekt av en av startupene at tilliten også skapes ved å opprettholde en balanse mellom det å levere på kvalitet og kvantitet. Det var viktig å kommunisere godt med den andre parten dersom man ikke var i stand til å levere på noe en allerede hadde avtalt. Ifølge informanten vil en ikke miste integritet og dermed tillit da de er ærlige om hvordan de ligger an i henhold til oppsatt plan.

En av startupene mente derimot at tillit ikke var noe som ble skapt, men heller lå til grunn allerede ved inngåelse. Ifølge informanten skyldes dette norsk forretningskultur som gjør at en automatisk har tillit til at den andre parten ikke bryter loven.

#### 4.3.1 Tolking av resultater

Resultatene viser at det tillit kan skapes og utvikles på flere forskjellige metoder gjennom en allianse sin levetid. Ved inngåelse av en allianse kan tillit skapes og utvikles gjennom bekreftelse av tidligere historikk, erfaring, gode omtaler og observasjon og bekreftelser gjennom eksempelvis pilotprosjekter og bakgrunnsjekker av den andre parten. Funnene viser at tillit som utvikles allerede fra inngåelse kan være av betydning for postformasjonsfasen da feil og negative observasjoner om dette kan gjøre at partene mister sin tillit til hverandre, og kan vise at de har bygget sin allianse på feil grunnlag. Dette tolker vi som at tillitsskapende tiltak i etableringsfasen fører til at tillit i postformasjonsfasen er lettere å opprettholde og dermed videreutvikle mellom partene i alliansen.

Etter inngåelse viser resultatene at det er punktet å levere på det man har lovet, kommunisert og fastsatt som er viktig for å videre utvikle tilliten i postformasjonsfasen. I postformasjonsfasen er det ifølge resultatene grunn til å tolke at observasjoner, bekreftelser og god kommunikasjon av oppsatte arbeidsoppgaver er med på å utvikle tilliten ytterligere. Vi mener disse resultatene antyder at tillit også er med på å bli videreutviklet gjennom ulike handlinger og observasjoner i postformasjonsfasen.

Funnene våre viser også et avvikende resultat fra de resterende informantene. Dette resultatet sier at tillit ikke skapes og utvikles men ligger til grunn i allianser fra start, da forretningskulturen i Norge gjør at partene som nevnt over har tillit til at den andre ikke bryter loven. Da det kun er en informant som påpeker dette kan vi ikke ut ifra teorigrunnet alene fastslå at det stemmer at forretningskultur bare ligger til grunn og ikke kan utvikles da de resterende informantene ikke ser på det slik. Ut ifra datagrunnet tolker vi derfor dette som at tillit likevel kan skapes og utvikles.

#### 4.4 Hvordan arbeider partene med konflikthåndtering i alliansen?

Eksempelsitater:

##### **Etablerte bedrifter**

*«(I) de sakene som har begynt å ulme litt, så har det funket å prate om ting.»*

*«Det tror jeg, i den ene alliansen (...), så står det i kontrakten, da er det kontraktsfestet hva som skjer ved disputt.»*

*«Det er stort sett sånn at; tar man ting via media så blir det verre. Det handler om å få folk inn i samme rom og diskutere det, så er det som regel ikke så store ting. Avisene vil jo som regel at vi skal ta dialogene gjennom dem.»*

##### **Startups**

*«Det er en grunn til at de som jobber i startups ikke har lyst til å jobbe i store bedrifter eller omvendt, for det er jo helt motsatte forhold. Her skal man la to kulturer komme sammen og tenke litt på samme måte – det kan være vanskelig.»*

*«Det er derfor avtaleverk, forberedelser og sånn er så viktig.»*

*«Men jeg tror aldri til dags dato at jeg har sett noen som helst organisasjon på 70 personer eller mindre som har disse strukturert på den måten en typisk ville gjøre.»*

<b>Etablerte bedrifter</b>	<b>Startups</b>
Det benyttes avtaleverk og retningslinjer for håndtering og minimering av risiko for konflikter.	Varierende funn: Avtaleverk og retningslinjer ble benyttet for håndtering og minimering av risiko for konflikter.
Det benyttes eksterne parter i form av startup hubber som for de etablerte kunne bidra i konfliktsituasjoner.	Avtaleverk og retningslinjer ble ikke benyttet for å håndtere konflikter.
Kommunikasjon ble benyttet for å minimere risikoen for dobbeltagendaer og ulike konflikter som kan oppstå i alliansen.	Kommunikasjon ble benyttet for å minimere risikoen for dobbeltagendaer og ulike konflikter som kan oppstå i alliansen.

Tabell 7: Verktøy for konflikthåndtering.

Alle informantene var enige i at god kommunikasjon var med på å minimere mulige konflikter i alliansen. Det er viktig at partene kommuniserer forventninger og hva som foregår i alliansen overfor hverandre. Kommunikasjonen er med på å minimere risikoen for mulige dobbeltagendaer, ved å skape vinn-vinn situasjoner for begge parter ifølge en av informantene. Dette er ifølge flere av de etablerte bedriftene viktig på grunn av ulikheter i kultur og organisering mellom partene. Et av eksemplene fra en etablert var de ulike tidsperspektivene. Én måned for en etablert kan være den tiden de trenger for å vurdere om de skal inngå et samarbeid eller ikke med en startup. For start-upen kan denne måneden være forskjellen på om de klarer å overleve i markedet eller ikke, grunnet den høye konkurranseintensiteten. En av start-upene på sin side fortalte at konflikter rundt antall roller kunne skapes på grunn av disse ulikhetene, da en startup kunne ha vanskeligheter med å fylle alle tiltenkte roller i samarbeidet. Kommunikasjon kan også være med på å redusere risikoen for interessekonflikter, noe samtlige av de etablerte bedriftene fortalte kunne oppstå når en idé start-upen presenterte var tilnærmet lik noe den etablerte bedriften også hadde. Det var derfor viktig for de etablerte bedriftene å kommunisere raskt om de har tilsvarende idé, for å minimere risikoen for konflikt. Videre var det viktig å ikke kommunisere konflikten gjennom media, men mellom partene i alliansen fordi media kan bidra til å eskalere potensielle konflikter.

Flertallet av informantene så på avtaleverk og retningslinjer som hjelpemidler for konflikthåndtering. Dette er som mekanismer som ifølge informantene er med på å fastsette retningslinjer for hvordan en skal håndtere mulige konflikter. Godt utarbeidede avtaler på



forhånd bidrar også til at partene er mer enige om hvordan de skal håndtere alliansen, og dermed redusere risikoen for tvister, ifølge flere av informantene. Flere av de etablerte bedriftene fortalte at de også benyttet seg av retningslinjene «Rules of Engagement» for å redusere risikoen for konflikt. De fortalte også at de ved tidligere konflikter hadde benyttet seg av ekstern ekspertise gjennom såkalte startuphubber, som satt med god kjennskap om startups.

En av informantene fra startupene skilte seg ut fra de øvrige omkring avtaleverk og retningslinjer på konflikthåndtering. Informanten opplevde at strukturer og avtaleverk var noe som ikke ble benyttet, ved at bedrifter færre med enn 70 personer ikke følger oppsatte strukturer og rammer når en konflikt inntreffer. Informanten begrunnet dette med at alt ikke er en hypotetisk øvelse hvor man kan sette alt i bokser. Spørsmålet om hvordan de løser konflikter er ikke et organisatorisk spørsmål men et personlig et, ifølge informanten. Vedkommende forklarte videre at internt i bedriften løste de konflikter ved å se på hverandres reaksjonsmønstre og moderere seg deretter. Da informanten kun opplyste om hvordan de selv løste konflikter internt, kan det antas at det også kan være denne måten de adresserer det på i sine respektive allianser.

#### 4.4.1 Tolkning av resultater

Funnene fra datagrunnlaget indikerer at kommunikasjon og formelle styringsmekanismer er av betydning for en bedre konflikthåndtering, og derav håndtering av postformasjonsfasen.

Vi tolker det som at håndteringen av postformasjonsfasen kan gå enklere om partene benytter disse to hjelpemidlene for å redusere mulige konflikter med opphav i deres ulike kultur og struktur, samt konkurransesituasjon. Ut ifra funnene ser vi også at kommunikasjon og som noen av informantene påpekte ekstern ekspertise som viktige verktøy når konflikter først har oppstått. Likevel tolker vi det som at kommunikasjonen mellom partene er den viktigste for å løse konflikten da et flertall påpekte dette.

Avtaleverk og retningslinjer er med på å utarbeide rammer ved mulige konflikter, og i tillegg indikerer resultatene at avtaler er med på å gjøre partene mer fornøyd å redusere risikoen for konflikter. Et av våre funn avviker her fra de andre ved å påpeke at informanten aldri har opplevd at avtaleverk og retningslinjer blir benyttet for konflikthåndtering. Da vi i denne

oppgaven har et utvalg på tre startups, kan likevel funnet som avviket fra de andre være en indikasjon på at flere startups heller ikke ser nytten av å benytte seg av avtaleverk og retningslinjer i konflikthåndteringen. Likevel ser vi ut ifra funnene at resterende informanter ser på disse som nyttige og derav indikerer flertallet at de er det. Vi tror derfor dette avvikende resultatet kan ha samsvar med startups sin agile kultur, og derav ikke finner det naturlig å bruke mekanismer som dette.

#### 4.5 Hvordan evaluerer partene fremgang og videre utvikling av alliansen?

Eksempelsitater:

##### **Etablerte bedrifter**

*«Det vi kommer til å gjøre med de alliansene vi inngår fremover, er at kontrakten man skriver må ha noen punkter på hvordan den skal følges opp og evalueres»*

*«Du kan si at, vi har jo også et investeringsfond, så i hvert fall når det gjelder startupene så er det en del av selskapene vi også investerer i. Da gir vi oss selv et insentiv til å fortsette alliansen med (startupen), og finne nye måter å samarbeide på hvis vi ser at den nåværende situasjonen kanskje ikke bærer så mye frukter for begge parter. Så kan man heller prøve å finne en annen retning.»*

*«Så når det ikke er noe mer «juice» der så må man bare trekke seg ut for begges beste formål. (...) hvis ikke tingene gir riktig effekt så må man bare avslutte det.»*

*«Man er klar over at ting endrer seg og at på et eller annet tidspunkt så kan man på en måte måtte si stopp. Hvordan skal man da evaluere det og hvordan skal man da løse det, det er jo veldig håndterbart og greit så lenge man har snakket om det på forhånd».*

##### **Startups**

*«Vi gjør fortløpende vurderinger inne i oss også snakker vi om det jevnlig. Dette for å se hvordan vi ligger an og hvordan vi føler forholdet er. Egentlig sånn veldig menneskelig, ned på jorda samtaler om det. Ikke så veldig formelt.»*

*«Det skal jo vokse og gro. Det går jævlig fort her ute da, så hvis man ikke har kortsiktige mål i orden så kommer ikke de langsiktige målene heller rett og slett.»*

*«Ja, jeg vet det, men virkeligheten eller verden er jo litt sånn at gitt en for god mulighet og lovlig bryte et samarbeid som gjør at en kan tjene mer penger på egenhånd så velger de fleste det.»*

<i>«Problemet med sånne punkter fra mitt perspektiv er at det fremdeles er ja/nei. Det er fremdeles en symbolsk verdi. Det er sjelden en ja/nei – sort/hvit.»</i>	
<b>Etablerte bedrifter</b>	<b>Startups</b>
Varierende bruk av evalueringspunkter: Det ble benyttet felles utarbeidede kontraktfestede evalueringspunkter og tidsplan. Evalueringspunkt ble benyttet som et middel for å få ting til å skje.  Benytter hovedsakelig kortsiktige mål.  Endring og avslutning på bakgrunn av manglende nytte for partene. Avsluttes ofte for sent.	Varierende bruk av evalueringspunkter: Det ble benyttet felles utarbeidede kontraktfestede evalueringspunkter og tidsplan. Det ble ikke benyttet felles utarbeidede kontraktfestede evalueringspunkter og tidsplan.  Benytter hovedsakelig kortsiktige mål.  Varierende årsaker til avslutning: Endring og avslutning på bakgrunn av manglende nytte for partene. Avslutning ved at partene naturlig «sklir» fra hverandre. Avsluttes ofte for sent.

Tabell 8: Evaluering av fremgang og videre utvikling av alliansen.

Flertallet av informantene uttrykte nytten av evalueringspunkter. Disse ble fastsatt i fellesskap for å sikre at man evaluerte ut ifra de samme punktene. Ifølge en av informantene ville disse imidlertid variere ut ifra type allianse en har inngått. Det var derimot varierende hvordan evalueringspunktene ble fulgt opp av bedriftene ifølge informantene. Flertallet av de etablerte bedriftene og en av startupene benyttet seg av kontraktfestede planer på hvor ofte og når de i fellesskap skulle evaluere disse. En annen informant fra en etablert bedrift fortalte at de benyttet seg av fastsatte evalueringspunkter, men at de ikke hadde fastsatt tidspunkter for evaluering da de ikke ønsket en kontinuerlig overvåkning. De så heller på evalueringspunkter som et middel for å få ting til å skje i alliansen. En annen informant fra startupene så på evalueringen som mindre formelt ved at de ikke hadde noe fastsatt plan, men tok mer en uformell prat i møter med den andre parten.

Kortsiktige mål var det flertallet av informantene benyttet, da disse raskt viste om alliansen var på riktig vei. Målene som ble benyttet var for eksempel salgstall, omsetning, antall nye kunder eller inntekt, mål som er relativt lett å identifisere. En av startupene forklarte at det var nødvendig å hovedsakelig benytte kortsiktige mål fordi uten disse vil man heller ikke

kunne ha langsiktige mål, da markedet går raskt og bedrifter er avhengig av vekst. Det ble likevel gitt uttrykk for at langsiktige mål var viktige av de etablerte bedriftene. Problemet lå i at de var dårlige til å bruke langsiktige mål, som for eksempel læring til å vurdere alliansen.

En av de etablerte bedriftene uttrykte at det ofte var lettere å ta valget om å finne nye veier for alliansen, om de hadde gjort finansielle investeringer i startupen. Flere av informantene forklarte at videreutvikling og potensiell avslutning av en allianse kom som følge av at det ikke lenger var noe nytteverdi for partene. Det kan ifølge informantene være på grunn av en bedre mulighet, at produktet ikke lenger holder mål, en finner en bedre partner eller at det ikke ble slik det var tiltenkt. Selv om flere av informantene hadde evalueringspunkter, fortalte de at en avslutning av alliansen nesten alltid skjer for sent.

En av startupene skilte seg her ut sammenlignet med de andre. Informanten fortalte at man ikke kan benytte seg av evalueringspunkter fordi det ikke er punktene i seg selv som er av betydning, men hva som skjer imellom punktene. Dette ble også begrunnet med at en ikke kan evaluere ut ifra et ja/nei punkt, da det bare har en symbolsk verdi. Denne informanten fortalte videre at avslutninger av allianser derfor skjer ved at alliansen bare fases ut og partene skilte seg fra hverandre.

#### 4.5.1 Tolkning av resultater

Resultatene indikerte at et flertall av informantene benyttet seg av kontraktfestede evalueringspunkter. En av informantene skilte seg derimot ut fra de resterende da disse ifølge informanten ikke kan benyttes for å vurdere fremgang i alliansen. Likevel kan vi ikke her på bakgrunn av dette ene avviket trekke en slutning om hvorvidt dette er gjeldende for andre startups. Videre viste et av funnene nok et avvikende resultat på hvordan en benyttet disse punktene til å evaluere. Denne informanten mente at evalueringspunkter var et middel for å nå oppsatte mål, og ikke nødvendigvis en evaluering av fremgang. Dette ene funnet alene er ikke nok til å si noe om hvorvidt dette er tilfelle for andre etablerte bedrifter.

Til tross for at funnene viser et ønske om å benytte seg av langsiktige mål i tillegg til kortsiktige mål, kom det frem at det var de kortsiktige målene man la til grunn for hvorvidt alliansen var suksessfull eller ikke. Vi tenker at dette nødvendigvis ikke skyldes at partene ikke evner å benytte en kombinasjon av disse, men som resultatene viser at det er de kortsiktige målene som er enklere å vurdere og dermed evaluere. Dette kan ha sammenheng

med at markedet partene opererer i beveger seg for raskt til at man ser nytten av å evaluere alliansen på bakgrunn av de langsiktige målene.

Ett av funnene viste tillegg at en kan ha større initiativ til å videre utvikle eller endre alliansen om en har gjort en finansiell investering i den. Vi kan fremdeles ikke trekke noen konklusjon på at dette gjelder flere bedrifter i lignende allianser, da det kun er én informant som påpeker viktigheten av dette. Resultatene indikerer derimot gjennom et flertall at allianser avsluttes grunnet mangel på nytteverdi, effekt, en bedre mulighet eller at alliansen ikke er slik en så for seg. Vi tyder disse resultatene som at evalueringspunkter kan lette videre håndtering herunder om man skal fortsette eller avslutte samarbeidet i postformasjonsfasen.

## 5 Diskusjon

Formålet med dette kapittelet er å diskutere resultatene under de ulike forskningsspørsmålene, dette gjøres ved å knytte teori fra kapittel 2 og resultatene fra kapittel 4 sammen for å besvare disse. Hensikten med diskusjonen er å vise hvordan resultatene samsvarer eller avviker fra den presenterte teorien. Diskusjonen blir presentert i fem deler etter de ulike forskningsspørsmålene. Hvert delkapittel inneholder en diskusjon av resultatene etterfulgt av en oppsummering av diskusjonen.

### 5.1 Hvilke valg ved inngåelse er av betydning for videre håndtering?

Våre funn viser at flere komponenter er av betydning for videre håndtering av alliansen (Kale & Singh, 2009; Lunnan & Nygaard, 2011).

Fastsatte mål og oppgavedefinisjoner var for et flertall av informantene med på å sette retning, arbeidsfordeling og klarhet. En god kommunikasjon og forventningsstyring var gode hjelpemidler for at partene skulle utforme disse målene og oppgavene i felleskap. I tillegg blir fastsatte mål som dette sett på som en faktor for økt suksess i tidligere studier av asymmetriske allianser (Rothkegel et al., 2006). Den ene informanten skilte seg ut fra de andre ved å påpeke at fastsatte mål og oppgaver, slik som etablerte bedrifter har, kan være en risiko for deres agile tilnærming. Ifølge Doz (1996) og Lunnan & Nygaard (2011) kan oppgaver og mål med en klar definisjon ses på som rigide og derav øke risikoen for

vanskeligheter med å endre seg om nødvendig, grunnet interne og eksterne påvirkninger. Dette viser at det ligger noe i det informantene som avviker fra de andre påpekte. Ikke bare kan det være vanskelig for startupen, men det kan også være utfordrende for begge parter om målene er så rigide at de ikke klarer å endre seg som nødvendig om interne og eksterne påvirkninger av betydning for endring inntreffer. Samtidig har det som nevnt i annen forskning blitt vist at det i asymmetriske allianser kan være nødvendig å fastsette og definere klare mål grunnet deres ulikheter (Rothkegel et al., 2006). Vi vil derfor anbefale på bakgrunn av dette at parter i en allianse definerer og fastsetter klare mål da de kan være med på å bedre håndteringen, men samtidig må de forsøke å opprettholde en fleksibilitet i oppgavedefinisjonen slik at de kan raskt gjøre nødvendige endringer underveis i alliansen (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Dette tyder på at partene kan bruke hverandres egenskaper til å oppnå et konkurransefortrinn. De kan gjøre dette ved å bruke den etablerte bedriften sine kunnskaper om å fastsette og utarbeide mål, i kombinasjon med startupen sin fleksible tilnærming for å gjøre oppgavene og målene fleksible nok til å møte potensielle interne og eksterne påvirkninger som kan føre til at de må foreta seg endringer.

Åpenhet mellom partene kan være med på å øke samarbeidet omkring mål, arbeidsoppgaver og retning. Funnene viser at åpenhet også ble benyttet for å avverge mulige tvister, om begge parter arbeidet med samme idé og dermed var direkte konkurrenter. Faren for lekkasje av informasjon og konkurransefortrinn gjør at åpenhet ikke bare er positivt (Tidd & Bessant, 2018) noe flere av informantene nevnte, da de var opptatt av å skape en underliggende forståelse om at en ikke skulle dele mer enn partene var komfortable med. Vi tolker dette som at partene har et bevisst forhold til fordelene og ulempene åpenhet i kommunikasjon og systemer bringer med seg. Funnene viser en indikasjon på at bedriftene er klar over at en god balanse er med å oppnå gode partnerrutiner som igjen bidrar til bedre håndtering (Doz 1996; Lunnan & Nygaard, 2011), noe også vi mener er det mest gunstige for en god håndtering.

En balanse mellom overlappende og avvikende kunnskap er å anbefale for en bedre håndtering (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Ut ifra funnene tyder det på at allianser mellom etablerte bedrifter og startups ikke har denne balansen, og dermed har en større sannsynlighet for å møte på ulike problemer på et senere tidspunkt (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Funnene bekrefter at en allianse mellom en etablert bedrift og en startup er

komplementær (Cummings & Holmberg, 2012) i den grad at den etablerte bedriften sitter på den organisasjonsmessige kompetansen, mens en startup sitter på en spisskompetanse de etablerte ikke har. Samtidig viser disse funnene at det er et kompetanseavvik mellom de to partene som kan føre til at de i mange tilfeller kan ha vanskeligheter med å forstå hverandre (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011), noe samtlige av informantene bekrefter. I likhet med flere av informantene og teorigrunnlag ser også vi at dette kan by på problemer. Vi tolker dette som at det er nødvendig med en god forventningsstyring og kommunikasjon som enkelte av informantene så på som en løsning på dette problemet, for å utnytte komplementariteten som i utgangspunktet indikerer at etablerte bedrifter og startups er en perfekt match (Cummings & Holmberg, 2012).

Organisasjonsstrukturen og kulturen til de to partene har også betydning for samarbeidet mellom partene (Doz 1996; Lunnan & Nygaard, 2011), noe flere av informantene kunne bekrefte ved å vise til de markante ulikhetene mellom etablerte bedrifter og startups som bød på utfordringer. Funnene viste at de to partene hadde en motstridende struktur og kultur som var med på å sette forutsetninger fra start som kunne by på problemer senere. Etablerte bedrifter har ofte en hierarkisk oppbygning i motsetning til en startup med en mer desentralisert struktur hvor avgjørelser ble i større grad tatt i fellesskap (Barabel et al., 2014). Ifølge en av informantene kunne disse problemene resultere i at startupen stod i fare for å miste en av sine viktigste konkurransefortrinn, det å være fleksibel om de må rette seg etter de etablertes struktur og kultur. Vi opplever at flere av informantene ser at dette er en utfordring som de er nødt til å ta tak i for at samarbeidet skal fungere. Ifølge informantene kan dette løses gjennom en økt forståelse av sin partner. Vi er også av den oppfatning at en økt partnerforståelse er med på å bidra til at partene blir mer bevisste på hverandre sine utfordringer knyttet til struktur og kultur, slik at de til tross for ulikhetene kan oppnå en god håndtering av alliansen. Dette er noe som bekreftes av Rothkegel et al. (2006) som påpeker at det er viktig at partene i asymmetriske allianser er klar over ulikhetene med hverandre for å kunne oppnå en bedre håndtering

Flere av informantene så på en balanse i maktforholdet som viktig for videre håndtering for at partene skulle ha lik involvering, ansvar og bestemmelsesrett. De benyttet seg av en lik rollefordeling hvor det i de fleste tilfeller ble utnevnt en leder fra hver part. Vi fikk likevel inntrykk av at en av informantene enda ikke utførte dette i praksis, men heller var bevisst på

at dette var noe som måtte gjøres fremover. Dette ble begrunnet med at de som en større part ofte forsøker å bruke sin makt (Oliver, 1990) til å dra startupen i den retningen man ønsker og derav fører til misnøye i alliansen. Et av våre funn viste også at dette forholdet ble skjevt fordi man som startup velger å la den etablerte bedriften ta kontrollen, fordi man er så avhengig av å få inngått en allianse med dem. Videre kan dette resultere i vanskeligheter for startupen ved at de må følge allerede satte premisser. Dette kan indikere at en etablert bedrift sin posisjon i markedet gjør at forholdet har lettere for å bli ubalansert. Dette er ifølge en av informantene ikke tilfellet, da det ikke er de ulike styrkeforholdene som er årsaken, men forhandlingene de gjør i forkant som har betydning for utfallet. Er du en god forhandler får du en god avtale og motsatt en dårlig avtale. Vi tolker disse funnene som at det er en kombinasjon av den etablerte bedriftens sin posisjon og mangelen på erfaring som fører til ubalanse i forholdet. Dette samsvarer med Gulbro og Herbig (1996) som sier at etablerte bedrifter ofte forhandler mer makt grunnet erfaring og tilgangen til flere ressurser. Disse funnene tyder på at maktbalanse kan være utfordrende til tross for at det var et ønske om en god balanse. Ut ifra disse funnene mener vi at partene bør være mer bevisst og praktisere en jevn maktbalanse ved inngåelse for at håndteringen skal være lettere på senere tidspunkt i alliansen. Det kan som flere av informantene påpekte føre til mindre misnøye og overkjøringer.

Forankring i toppledelsen var noe funnene indikerte at informantene var bevisst på og så betydningen av støtte for å kunne utføre nødvendige beslutninger. Dette funnet var med på å bekrefte at det er viktig å ha forankring i ledelsen for å kunne fatte beslutninger, og unngå at man møter på problemer grunnet vanskeligheter med å få gjennomslag i partenes ledergrupper (Doz 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). God støtte fra toppledelse som er involvert i alliansen øker også sannsynligheten for å nå oppsatte mål (Rothkegel et al., 2006). I samsvar med teorigrunnlag ser også vi det som gunstig å involvere toppledelsen dette for at håndteringen skal bli enklere. Samtidig opplever vi også at denne komponenten er mindre utfordrende for videre håndtering, fordi informantene tydelig har påpekt at de involverer toppledelsen fra start. Dette for å være sikre på at de har en forankring av alliansen internt i bedriften.

Forventningsstyring er med på å skape et felles grunnlag for partene som er forenlig med hverandre (Doz 1996; Lunnan & Nygaard, 2011). Sett på funnene fra datagrunnlaget ser



forventningsstyring ut til å være av sterkest betydning for samtlige av informantene for en god håndtering. Forventningsstyring er med på å skape en gjensidig strategisk og kommersiell visjon, og den bidrar til å bygge en allianse på like mål og agendaer som ifølge informantene er viktig. Vi tolker dette som at partene jobber godt med forventningsstyring og i samsvar med teorigrunnlag som legger føringer for at dette er det mest gunstige for en god håndtering.

### 5.1.1 Oppsummering diskusjon.

Ulike komponenter i etablering- og designfasen i allianser har forskjellige virkninger på hvordan partene kan håndtere postformasjonsfasen. Kultur og struktur, maktbalanse, kompetanseavvik, samt rigide mål og oppgavedefinisjoner er komponenter som kan bringe med seg utfordringer. Dette viser at allianser mellom etablerte bedrifter og startups allerede ved etablering har utfordringer som ifølge Doz (1996) og Lunnan og Nygaard (2011) kan skape problemer senere. Deres forskjellige kultur, struktur og kompetanse gjør at parter allerede fra start må ha et større fokus på komponenter som bidrar til en bedre håndtering av alliansen. To komponenter som i samsvar med Doz (1996) og Lunnan og Nygaard (2011) blir trukket frem i resultatene som essensielle for å bedre håndteringen; åpen og kontinuerlig kommunikasjon og forventningsstyring.

Komponenter som kan skape utfordringer ved håndtering av postformasjonsfasen	Komponenter som er med på å bedre håndteringen av postformasjonsfasen
Kultur og struktur.	Åpen og kontinuerlig kommunikasjon.
Maktbalanse.	Forventningsstyring.
Kompetanseavvik.	Involvere toppledelse.
Rigide mål og oppgavedefinisjoner.	

Tabell 9: Oppsummering av hvilke komponenter ved inngåelse som er av betydning for videre håndtering.

## 5.2 Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene seg av disse?

Funnene viste at samtlige av informantene benyttet seg av avtaleverk og retningslinjer, også kalt programmeringsmekanismer (Kale & Singh, 2009). Mekanismene ble benyttet til å beskrive oppgaver, sikre seg selv ved avslutning, sette tidsfrister, utarbeide felles mål,

arbeidsprosesser, evaluering og fastsette bruk av verktøy. Dette var igjen med på å øke forutsigbarheten, skape klarhet og minimere risikoen for mulige tvister ifølge informantene, noe som bekreftes av Dyer og Singh (1998) og Das og Teng (2000). Selv om mekanismer skaper alle disse positive effektene for partene i alliansen, viser også funn fra en av startupene at avtaleverk og retningslinjer også kan skape utfordringer grunnet deres formaliteter. Dette avvikende funnet opplever vi at skyldes kulturen (Barabel et al., 2014), da informanten fortalte at de ønsket å være så agile som mulig på grunn av at dette er et viktig konkurransefortrinn. Som nevnt i diskusjonskapittel 5.1 kan formelle definisjoner av mål og oppgaver føre til vanskeligheter for å endre seg (Doz, 1996; Lunnan & Nygaard, 2011), samtidig er dette bare en del av hva programmeringsmekanismer kan brukes til. Vi mener derfor at dette funnet heller kan indikere et ønske om å være så agil som mulig, snarere enn en årsak av negative eller utfordrende opplevelser med mekanismene, da de to andre startupene ikke påpekte dette som noe utfordring. Det er ikke kontrakter og retningslinjer i seg selv som er utfordringen, men hvordan de blir utformet. Vår oppfatning er derfor at ved ønske om å være så agil som mulig bør en heller benytte seg av korttidskontrakter, allianseformer som er mindre avanserte eller utarbeide klare linjer på at det er mulig å avslutte en allianse om det går utover fleksibiliteten (Das & Teng, 1999). Vi tolker derfor at bruken av programmeringsmekanismer gir flere positive enn negative effekter, og derfor indikerer at det er gunstig å benytte seg av disse for en bedre håndtering av alliansen, så samt partene klarer å utforme de slik at begge parter heller drar nytte enn å bli låst av dem.

Videre viser funnene at hierarkiske mekanismer (Kale & Singh, 2009) var noe alle informantene opplevde at ble benyttet for koordinering i alliansen. Hierarkiske mekanismer gir beslutningsmyndighet gjennom kontrakter eller ansettelsesforhold (Geyskens et al., 2006), i alliansene kom dette til syne gjennom rollefordeling som ga likevekt og fastsettelse av beslutningsmyndighet. Dette kan igjen være med på å redusere risikoen for et ubalansert forhold (Barabel et al., 2014), noe flere av informantene er med å bekrefte. Et av funnene viste at bruken av hierarkiske mekanismer ofte kunne være utfordrende i samarbeid med en etablert bedrift. Dette grunnet vanskelighetene med å fylle alle roller som er ønsket av den etablerte da startupen ofte har et betydelig mindre antall ansatte. Vi opplever ikke denne utfordringen som kritisk for håndteringen, men heller et spørsmål om forståelse av partneren man er i allianse med. Vi tolker dette som at partene må arbeide med å forstå

hverandre slik at de kan utarbeide realistiske rollefordelinger, da samtlige informanter forklarer at hierarkiske mekanismer er viktig for koordineringen av alliansen (Kale & Singh, 2009).

Det var en klar indikasjon i funnene om at kommunikasjon var en viktig koordineringsmekanisme for håndteringen av alliansen. Funnene viser at kommunikasjon og felles kommunikasjonssystem var med på å avklare forventninger, mål, dokumentasjon av fremgang og videre evaluering av alliansen, noe som samsvarer med Kale og Singh (2009) og Niesten og Jolink (2015). Flere av informantene så også nytten av å benytte seg av en fastsatt plan for hvor ofte og hvordan kommunikasjon skulle foregå i alliansen. Dette kan være et nyttig verktøy for å organisere kommunikasjonen og ytterligere bedre koordineringen mellom partene (Lei et al., 1997). Det kom også frem av funnene at en god leder kunne være med på å øke og formidle informasjon og tilbakemeldinger i alliansen. Disse funnene viser et samsvar med teorigrunnlag og en indikasjon på at samtlige av informantene ser viktigheten av å benytte seg av kommunikasjon for en bedre håndtering. Noen av informantene så nytten av et felles arbeidssted for en mer kontinuerlig dialog og kontroll i alliansen, noe Kale og Singh (2009) påpeker som viktig. Det varierte hvordan informantene så på bruk av felles arbeidssted, da separate og felles arbeidssteder ble benyttet om hverandre. Bruk av felles arbeidssted var av ekstra betydning om alliansen var kritisk for partene. Funnene viser kun de etablerte sitt syn på dette, da ingen av informantene fra startupene kom inn på dette under intervjuene. Vi kan derfor bare gi en tolkning ut ifra de etablerte bedriftene sine syn på denne mekanismen, og derav ikke indikere hvorvidt dette også gjelder for startups. Ut ifra funnene fra de etablerte bedriftene kan det tyde på at bruken og viktigheten av samlokasjon er delt, og ikke gir en entydig indikasjon på hvordan denne bidrar til håndteringen av postformasjonsfasen.

### 5.2.1 Oppsummering diskusjon

Videre ser enn at koordineringsmekanismer er av betydning for en god håndtering. I likhet med Kale og Singh (2009) viser resultatene at både programmerings-, hierarkiske- og feedbackmekanismer er av nytte for partenes håndtering av alliansen.

Programmeringsmekanismene er nyttige å utarbeide allerede fra start for å skape klarhet og fastsettelse av både oppgaver, mål og verktøy. Videre er de med på å øke forutsigbarheten

og redusere risiko for konflikter som begge er med på å øke sannsynligheten for en bedre håndtering (Dyer & Singh, 1998; Das & Teng, 2000), så samt de er tilrettelagt for at begge parter er fornøyde og opprettholder sine fortrinn. Hierarkiske mekanismer blir i allianser benyttet for å gi beslutningsmyndighet. Her er det viktig med en god forståelse av hverandre for å benytte mekanismen på den måten at begge parter får nytteverdi, gjennom eksempelvis ilagte avslutningsvilkår. En god bruk av denne mekanismen vil da kunne minimere utfordringer informantene trakk frem rundt maktbalanse (Barabel et al., 2014). God kommunikasjon og felles kommunikasjonssystemer bidrar til bedre forståelse av hverandre og en kontinuerlig dialog om oppgaver, fremgang og resultater i alliansen, som i tillegg til formelle mekanismer bidrar ytterligere til en bedre håndtering.

<b>Koordineringsmekanismer som bidrar til bedre håndtering</b>	<b>Hvorfor og hvordan bør partene benytte seg av disse?</b>
<i>Programmering</i>	Partene bør benytte seg av disse for å skape klarhet, retning og rammer for håndteringen av postformasjonsfasen.  De er med på å redusere risiko for potensielle konflikter.  Det er viktig at de ikke bidrar til utfordringer, men er med på å øke nytteverdien for begge partene.
<i>Hierarki</i>	Er med på å gi beslutningsmyndighet og skape et balansert forhold til tross for ulike størrelser på partene.
<i>Feedback</i>	Kommunikasjon og kommunikasjonssystemer er med på å skape en kontinuerlig dialog om alt som skjer i alliansen mellom partene.  Det er viktig at partene benytter seg av felles kommunikasjonssystem.

Tabell 10: Oppsummering av hvilke koordineringsmekanismer som bidrar til en bedre håndtering.

### 5.3 Hvordan arbeider partene med å utvikle tillit gjennom alliansen?

Tillit kan vises på ulike måter gjennom en allianses levetid, og tillit kan være en viktig suksessfaktor for håndteringen av alliansen (Lunnan & Nygaard, 2011). Funn viser en indikasjon på dette da det ble påpekt at overordnet handlet mye av alliansehåndteringen om å skape en tillit mellom partene i alliansen.

Funnene viser at tillit skapes gjennom tidligere historikk, erfaring og gode omtaler i alliansens startfase. Gjennom bakgrunnssjekker kan partene bekrefte dette, og om ressursene holder mål basert på hva de har oppgitt og kommunisert (Lunnan & Nygaard, 2011). Grad av transparens i samfunnet kan også spille inn på hvordan partene opptrer ovenfor hverandre (Lunnan & Nygaard, 2011). Dette er noe funnene våre er med på å bekrefte. Den høye mediedekningen i Norge gjør at eventuelle konflikter i media kan virke negativt inn på omdømme og tillit. Dette bidrar til at den mindre parten finner en trygghet i denne risikoen og føler det er mer trygt å være åpen overfor en større part. Vi tolker dette som at det transparente samfunnet spiller inn på den strukturelle komponenten i tillit, som gjør at partene har en større forventning til at den andre parten ikke opptrer opportunistisk (Kale & Singh, 2009). Vi mener at dette kan være med på å gi en økt transaksjonsverdi gjennom økt informasjonsdeling (Mohr & Puck, 2013), og derav en økt sannsynlighet til for alliansesuksess (Niesten & Jolink, 2015).

Ytterligere viser funnene at pilotprosjekter er med på å skape tillit. Dette er noe som Lunnan og Nygaard (2011) og noen av informantene nevner som metode hvor partene kan observere hverandres handlinger i praksis. Dette gir da som funnene viser et utgangspunkt for å bekrefte eller avkrefte tillitsantakelser gitt ved inngåelse, som igjen er med på å styrke eller svekke tilliten mellom partene (Lunnan & Nygaard, 2011). Ifølge flere av de etablerte bedriftene er pilotprosjekter også med på å vise tillit ved å sette seg selv i en sårbar posisjon ved at man gir den andre parten tilgang til flere av sine ressurser. Ved å sette seg selv i en sårbar posisjon investerer partene i hverandre og dermed styrkes tilliten (Kale & Singh, 2009). Investering av tid og ressurser var noe enkelte av startupene også trakk fram som en metode å vise tillit på. Vi mener også at pilotprosjekter er en god metode å skape tillit på spesielt i en tidlig fase i en allianse, da det viser at man er villig til å investere og samtidig bekrefte eller avkrefte tillitsantakelser ved inngåelse. Dette er med andre ord et godt hjelpemiddel i allianser for å skape ytterligere tillit om disse antakelsene stemmer. Som flere av informantene sa kan dette også være med på å gjennomskue de som har oversolgt seg, da det som nevnt av en startup kan være en hårfin balanse mellom det å pynte litt på sannheten og overdrive.

Tillit blir også skapt gjennom å levere på avtalte punkter. Det var en enighet at det var viktig å leve opp til forventningene og forpliktelsene som man har satt i alliansen (Kale & Singh,

2009). Dette samsvarer med tidligere forskning hvor etablerte bedrifter har påpekt at dette er en viktig handling for å øke tilliten i asymmetriske allianser (Rothkegel et al., 2006). Funnene våre viser også at startups er med på å se på denne handlingen som viktig noe som kan være med på å supplere funnene til Rothkegel et al. (2006). Fra resultatene ser en også at funnene viser at man må klare å levere på både kvalitet og kvantitet, da det viser om parten har de ressurser og kunnskaper nødvendig til å utføre arbeidet i alliansen. En vil da skape en god integritet og en økt tillit (Kale & Singh, 2009). Vi ser på dette som en viktig handling for å øke tilliten i alliansen. Dette fordi en allianse i de fleste tilfeller handler om å levere noe sammen med sin partner for å nå de oppsatte målene. Da vil det være nødvendig at man sitter på de ressursene og kunnskapene som lovet, hvis ikke vil ønsket resultat bli vanskelig å oppnå.

En av startupene hadde den forståelse at tillit ikke ble skapt men allerede var til stede i allianser ved inngåelse, grunnet forretningskulturen i Norge. Dette samsvarer i noe grad med det Kale og Singh (2009) kaller relasjonskapital, som kan oppstå fordi eksempelvis kulturen kan legge føringer for at samarbeidet mellom partene blir enklere. Vi mener til tross for dette funnet at tillit fremdeles kan bli skapt, og at de heller har en bedre forutsetning for å lykkes fordi kulturen kan gjøre at partene allerede har en viss tillit til hverandre. Vår oppfatning er at det er viktig for partene å kontinuerlig jobbe med tillit gjennom hele alliansen, da dette bare ser ut til å bedre samarbeidet mellom partene spesielt da de fra før har ulikheter som kan skape problemer med håndteringen.

### 5.3.1 Oppsummering diskusjon

Diskusjonen viser at tillit kan skapes og utvikles gjennom hele alliansen sin levetid. Teorigrunnlaget og resultatene indikerer at allianser i Norge kan ha en bedre forutsetning ved at tillit i mange tilfeller kan ligge til grunn ved etablering, og da enklere kunne utvikles videre. Dette på grunn av institusjonelle rammer som forretningskultur og et transparent samfunn. Videre tyder det på at det er viktig å ha fokus på å utvikle tillit fra etablering av alliansen, da dette skaper et grunnlag for en enklere håndtering av postformasjonsfasen grunnet økt tillit mellom partene (Lunnan & Nygaard, 2011). Etter inngåelse fremkommer det fra diskusjonen at tillit kan skapes og utvikles gjennom åpen og ærlig kommunikasjon og positive observasjoner og bekreftelser på det partene har kommunisert, fastsatt og lovet.

<b>Institusjonelle rammer som bidrar til en økt tillit og bedre håndtering og utvikling av tillit i postformasjonsfasen</b>	Forretningskultur. Transparent samfunn.
<b>Utvikling av tillit i startfasen som bidrar til bedre håndtering og videreutvikling av tillit i postformasjonsfasen</b>	Åpen og ærlig om historie, erfaring og omtaler. Positive bekreftelser og observasjoner gjennom eksempelvis pilotprosjekter og bakgrunnssjekker av tillitsantakelser.
<b>Videre utvikling av tillit i postformasjonsfasen</b>	Levere på det en har lovet, fastsatt og kommunisert. Kommunisere, observere og bekrefte positive handlinger på avtalte punkt.

Tabell 11: Oppsummering av tillitsskapende rammer og handlinger i alliansen.

#### 5.4 Hvordan arbeider partene med konflikthåndtering i alliansen?

Funnene viser at kommunikasjon blir benyttet som verktøy for å minimere konflikter, noe som samsvarer med Doz (1996), Dyer og Singh (1998), Kale et al. (2000) og Lunnan og Nygaard (2011). De viser også at kommunikasjonen er med på å minimere risikoen for mulige dobbeltagendaer, spesielt hvis en klarer å skape vinn-vinn situasjoner for begge, noe som støttes av Kale et al. (2000). Informantene viser til at kommunikasjon kan være et godt hjelpemiddel for å redusere konflikter som har opphav i de to partenes forskjellige kultur og struktur, da dette kan være en årsak til økt konflikt (Kale et al., 2000). Konflikter forårsaket av at partene har ulike tidsperspektiv på oppgaveløsning kunne ifølge informantene bli løst gjennom en kontinuerlig dialog, som øker forståelsen av hverandres strukturer og forventninger. Dette kan igjen bidra til et bedre samarbeid mellom partene (Lunnan & Nygaard, 2011), som vi mener kan hjelpe partene om de har ulike forventninger og syn på rolleinndeling, noe en av informantene påpekte som en utfordring i allianser med en større part. I et konkurranseutsatt marked er kommunikasjon også viktig for å unngå konflikter med opphav i at potensielle partnere har fått tak i kritisk informasjon om en innovasjon de begge arbeider med. Kommunikasjon mellom partene er med på å raskt avklare om de to partene arbeider med det samme, og er med på å avklare hva slags og hvor mye informasjon de to partene kan dele. Et konkurranseutsatt marked kan også være preget av raske endringer som gjør at kommunikasjon blir enda mer viktig (Lunnan & Nygaard, 2011). Om en konflikt allerede har oppstått er det en intern kommunikasjon mellom partene som er viktig,

ifølge flere av informantene. Flere av informantene påpekte at konflikter fort kunne eskalere om det kom ut i media og derav bli vanskelig å håndtere. Om en skulle trenge hjelp fra andre parter så flere av de etablerte bedriftene nytten av å søke hjelp hos hubber med kompetanse om startup. Vi tolker disse funnene som at det ikke bare er nødvendig med god kommunikasjon i selve postformasjonsfasen for å håndtere konflikter, men at det også er nødvendig allerede ved inngåelse. Funnene indikerer at partene bør benytte seg aktivt av en god kommunikasjon fra start for å kunne minimere risikoene for konflikter etter inngåelse. Dette ser vi på som viktig for at partene skal kunne få en bedre håndtering av postformasjonsfasen.

Avtaleverk og retningslinjer blir også benyttet for konflikthåndtering, og defineres som formelle styringsmekanismer (Doz, 1996; Dyer & Singh, 1998; Kale et al., 2000; Lunnan & Nygaard, 2011). Funnene viser at et flertall av informantene så på avtaler både som et hjelpemiddel som satte rammer ved en potensiell konflikt, men også som vi tolker det et preventivt hjelpemiddel for at konflikter ikke skal oppstå. Dette på bakgrunn av at flere av informantene forklarte at godt utarbeidede avtaler var med på å gjøre begge parter mer fornøyd og minimerte derav risikoen for tvisttilfeller. Flere av informantene benyttet seg også av retningslinjene «Rules of Engagement», som et hjelpemiddel for å unngå mulige konflikter. En av informantene avviket her i større grad fra de resterende ved å forklare at vedkommende aldri hadde vært med på at noen bedrifter under 70 personer hadde benyttet seg av strukturer eller rammer for å håndtere potensielle konflikter. Informanten mente at det ikke var mulig å følge oppsatte strukturer om en konflikt skulle oppstå, fordi alt ikke er en hypotetisk øvelse. Konflikter blir ifølge informanten løst gjennom kommunikasjon der man prøver å forstå og tilpasse seg hverandre. Startups har som nevnt tidligere færre ansatte en etablerte og Barabel et al. (2014) viser til at dette ofte utarter i at roller og arbeidsoppgaver ofte er mer uklare og flytende tillegg til at de har en mer agil tilnærming. Dette kan indikere at årsaken kulturen til startups har årsaken til dette avviket, likevel ser vi også at resterende resultat tyder på at de andre informantene ser på avtaleverk som viktig. Vi tolker derfor dette som at det er en nytte for parter i allianser å benytte seg av formelle styringsmekanismer, da de aktivt og preventivt hjelper partene med å håndtere konflikter i postformasjonsfasen. Vi tolker ut ifra funnene at den mest gunstige metoden for



konflikthåndtering er å bruke en kombinasjon av formelle styringsmekanismer og god kommunikasjon for å håndtere potensielle konflikter i alliansen.

#### 5.4.1 Oppsummering diskusjon

Konflikthåndtering er viktig for en bedre håndtering av postformasjonsfasen. Et samsvar mellom resultat og teorigrunnlag indikerer at en kombinasjon av formelle styringsmekanismer og kommunikasjon er å foretrekke for å håndtere potensielle og oppståtte konflikter (Doz, 1996; Dyer & Singh, 1998; Kale et al., 2000; Lunnan & Nygaard, 2011). Dette viser igjen nytten av de ulike koordineringsmekanismene som ble diskutert i kapittel 5.2 «Hvilke koordineringsmekanismer er viktige for håndteringen av postformasjonsfasen, og hvorfor benytter partene seg av disse?». Som nevnt bringer denne type allianse med seg flere utfordringer grunnet ulikheter i kultur, struktur og kompetanse som vist gjennom eksempler i resultatene som kan indikere at konflikthåndtering er desto viktigere. Funnene indikerer at parter allerede fra start begynner med konflikthåndtering ved at de gjennom god kommunikasjon bidrar til å avklare forventninger, retning, og forståelse for hverandre som kan redusere risikoen for dobbeltagendaer og derav tvister (Kale et al., 2000). Det samme tyder også avtaleverk på å gjøre ved at felles utarbeidede avtaler og rammer vil øke fornøydheten og redusere misnøye mellom partene. Kommunikasjonen er desto like viktig når en konflikt først har oppstått da våre funn tyder på at dette er det beste verktøyet for å løse konflikter. En konflikt som går gjennom tredjeparter som media vil ofte eskalere og ende i avslutning av alliansen som eksemplifisert i kapittel 1.1.2 «Hvorfor er dette temaet aktuelt i Norge i dag».

<b>Verktøy benyttet for konflikthåndtering</b>	<b>Betydning for konflikthåndtering</b>
Kommunikasjon	Avklarer forventninger, retning og forståelse av hverandre som reduserer risiko for dobbeltagendaer og konflikter. Kommunikasjon internt mellom partene tyder på å være det beste for å løse en oppstått konflikt.
Formelle styringsmekanismer	Et preventivt hjelpemiddel som gjør partene mer fornøyd gjennom utarbeidede felles kontrakter. Er med på å legge rammer og retningslinjer ved oppståtte konflikter.

Tabell 12: Oppsummering av verktøy benyttet for konflikthåndtering.

## 5.5 Hvordan evaluerer partene fremgang og videre utvikling av alliansen?

Partene i en allianse må ha evnen til å kommunisere, reagere og håndtere endringer som dukker opp for å kunne utvikle seg over tid (Lunnan & Nygaard, 2011). Flertallet av informantene benytter seg av felles utarbeidede og kontraktfestede evalueringspunkter, som ifølge Das og Teng (1999) kan være med på å bidra til å redusere risikoer for at partene evaluerer ulike mål. Fastsatte evalueringspunkt er også med på å øke sannsynligheten for en vellykket håndtering i asymmetriske allianser (Rothkegel et al., 2006). Hvordan bedriftene fulgte opp disse evalueringspunktene viste seg å være noe varierende mellom informantene. På den ene siden var det et flertall som så nytten av å kontraktfeste en tidsplan for når og hvordan de skulle evaluere de oppsatte punktene, på den andre siden var det en av informantene som utførte dette mindre formelt ved å bare prate om det uformelt i møter. En tredje side pekte på at de kontraktfestede punktene bare er et middel for å få ting til å skje i alliansen, snarere enn en evaluering av fremgang. Dette tyder på at flertallet ser nytten av kontraktfestede evalueringspunkter, men at det kan være ulik oppfatning på hvordan de benytter dem. De to forskjellige avvikene er som nevnt ikke representerende i det resterende datagrunnlaget, og har heller ikke forankring i presentert teorigrunnlag. Vi kan derfor ikke trekke noen videre konklusjon om hvorvidt disse kan generaliseres, og dermed være gjeldende for andre allianser mellom etablerte bedrift og startups. Vi er derfor av den samme oppfatning som flertallet og vil i likhet med Lunnan og Nygaard (2011) anbefale en kontinuerlig evaluering av alliansen. En tidsplan slik flere av informantene foreslår kan da være av nytte for å holde en bedre oversikt, noe også Lei et al. (1997) foreslår.

Funnene viser at de fleste av informantene benyttet seg av kortsiktige mål som for eksempel salgstall eller omsetning for å evaluere utvikling. Dette ble begrunnet med at de viste raske resultater, var lette å utarbeide og var nødvendige i et marked hvor raske endringer og vekst er sentralt. Das og Teng (1999) påpeker at et for stort fokus på kortsiktige mål indikerer at partene er utålmodige, og at risikoen for at alliansen ikke lykkes øker som en konsekvens av dette. Dette kan indikere at allianser disse partene kan ha større risiko for å mislykkes, ved at de i postformasjonsfasen ikke er tålmodige nok til å vente på resultater. Samtidig viser funnene at det er en bevissthet blant flere av bedriftene om at langsiktige mål og evaluering av disse også er viktig for at alliansen skal lykkes. Problemet er imidlertid at de ikke er like flinke til å benytte seg av dem som de er av kortsiktige. Dette indikerer at et flertall i hvert

fall har sett viktigheten av at en kombinasjon av disse er med på å øke sannsynligheten for suksess (Das & Teng, 1999). Vi mener derfor at partene i allianser bør rette et større fokus på å oppnå en balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål, for å øke sannsynligheten for å lykkes.

Evaluering av mulige endringer eller en avslutning av alliansen er viktig for at alliansen skal utvikle seg (Arino & De La Torre, 1998; Lunnan & Nygaard, 2011). Ett av funnene våre indikerer at etablerte bedrifter fant det enklere å ta initiativ til å gjøre endringer og finne nye veier i en allianse om en har foretatt en finansiell investering i startupen. Dette kan tolkes som at om en part har foretatt seg større investeringer i en allianse vil en ha større insentiv til å utvikle alliansen enn parter som ikke har gjort det. Ut ifra dette ene funnet samt teorigrunnet kan vi ikke trekke noe konklusjon på at dette er gjeldende for flere allianser, da ingen av de andre informantene fortalte at dette kunne ha betydning. Endring eller avslutning av en allianse kom ifølge flere av informantene som følge av at partene ikke lenger finner noe nytteverdi, en bedre mulighet dukker opp, eller en ser at alliansen ikke er slik en hadde tenkt. Dette er også punkter Arino og De La Torre (1998) og Lunnan og Nygaard (2011) nevner som mulige grunner til endring eller avslutning. Selv om informantene har klare punkter på hva som fører til endring eller avslutning i allianser, viser funnene at flere nevner at allianser ofte blir avsluttet for sent. Vi mener dette indikerer at det er en større grad av bevissthet om når og hvorfor en bør foreta seg en endring eller avslutning, enn at det faktisk blir utført i praksis da allianser ofte avsluttes for sent. Et større fokus på å benytte evalueringpunktene for avslutning og endring i praksis er derfor å anbefale, slik at en raskere kan foreta seg endringer og i tillegg minimere risikoen for å avslutte alliansen for sent.

Et av våre funn skiller seg her ut fra de resterende informantene og presentert teori ved at vedkommende mente at allianser bare dør ut av seg selv og at en ikke kan benytte seg av evalueringpunktene for å evaluere fremgang. Dette fordi evalueringpunktene ikke er noe mer enn en symbolsk verdi da det er det som ligger imellom punktene som er av betydning. Dette kan på den ene siden tyde på at evalueringpunktet ikke passer for alle allianser. På den andre siden kan det tolkes som at lite utarbeide evalueringpunkt eller ingen punkt i det hele tatt fører til at allianser bare dør ut av seg selv fordi en ikke klarer å fange opp endringer raskt nok, og derav indikere at denne informanten bør benytte seg av det. Da dette kun er

representativt hos en informant og ikke kan forankres i teorigrunnlaget kan vi heller ikke her trekke noe konklusjon på hvorvidt det kan være gjeldene for flere allianser av samme type. Vi mener derfor ut ifra dette at evalueringspunkter og en kontinuerlig oppfølging er viktig i likhet med teorigrunnlag, for å kunne evaluere og håndtere en allianse.

### 5.5.1 Oppsummering diskusjon

Diskusjonen viser som funnene indikerer at det er viktig med fastsatte evalueringspunkter med en tilhørende plan over hvordan partene kontinuerlig skal evaluere sine mål (Lei et al., 1997; Lunnan & Nygaard, 2011). Dette bidrar til å minimere risikoer for ulik evaluering og kan øke samarbeidet mellom partene. Videre er det viktig for partene å finne en balanse mellom målingen av kortsiktige og langsiktige mål, som bidrar til at man kan henge med i markedet og samtidig evaluere de lange linjene. Dette er i tillegg med på å minimere risikoer som følge av at en bare benytter kortsiktige- eller langsiktige mål (Das & Teng, 1999). Evalueringspunkter som tar i betraktning det partene ser på som viktige punkter for endringer eller avslutninger, kan bidra til at de enklere klarer å reagere om alliansen er på vei et sted de ikke ønsker. Derav kan dette igjen bidra til en bedre håndtering av postformasjonsfasen, og ikke ende opp med å reagere eller avslutte alliansen for sent, noe flere informanter påpeker ofte skjer.

<b>Hvordan bør partene evaluere videre utvikling?</b>
Kontinuerlig vurdering med fastsatte punkt og tidsplan for å redusere risikoen for ulik evaluering mellom partene.
Kombinert bruk av kortsiktige og langsiktige mål for å minimere risikoen for utålmodige resultat eller for overfladiske målinger.
Sette gode punkter som er med på å vurdere endring eller avslutning, som enkelt kan benyttes i praksis.

Tabell 13: Oppsummering av hvordan partene bør evaluering videre utvikling.

## 5.6 anbefalinger og implikasjoner

### 5.6.1 Teoretiske

På grunn av at vi har et lite utvalg i vår studie vil det for å være i stand til å generalisere være ønskelig med et større utvalg. Likevel kan våre funn gi en indikasjon på hvordan etablerte bedrifter og startups bør håndtere postformasjonsfasen i strategiske allianser. Våre resultater er med på å supplere eksisterende teori ved at det gir en indikasjon på at asymmetriske allianser kan benytte seg av de samme suksessfaktorene som allianser med like parter kan for å håndtere alliansen. Samtidig viser også våre funn at enkelte aspekter ved håndteringen av postformasjonsfasen for allianser mellom etablerte bedrifter og startups kan by på utfordringer grunnet forskjeller i kultur, struktur og kompetanse som gjør at partene her må tillegge kommunikasjon, forventningsstyring, utarbeidelse av felles strukturer og avtaler, og en kontinuerlig utvikling av tillit større vekt.

Resultatene viste i tillegg at startups kan ha enkelte utfordringer med å benytte formelle styringsmekanismer, evalueringspunkter og konflikthåndteringsrammer. Imidlertid vil vi ikke kunne påstå at disse resultatene er signifikante da disse utfordringene viste seg kun hos én av informantene i utvalget.

### 5.6.2 Praktiske

Ut ifra oppgavens formål og problemstilling vil vi her komme med anbefalinger på hvordan etablerte bedrifter og startups bør håndtere postformasjonsfasen i sine strategiske allianser, med utgangspunkt i de ulike faktorene som kan øke suksess av denne fasen. Vi har i denne oppgaven ønsket å komme med anbefalinger som kan bli benyttet i ulike typer allianser inngått av etablerte bedrifter og startups. Utvalget vårt har derfor bestått av både etablerte bedrifter og startups som befinner seg i ulike bransjer for å danne og utarbeide et mer generelt perspektiv som kan gjelde på tvers av bransjer og type allianse.

#### Komponenter av betydning ved inngåelse

Definisjon av mål av oppgaver, åpen kommunikasjon, kompetanse, kultur og struktur, maktbalanse, forankring i toppledelse og forventningsstyring er komponenter av betydning ved inngåelse for videre håndtering av alliansen. Vi vil anbefale partene å:

- Benytte seg av en felles utarbeidelse av mål og oppgaver da dette er med på en bedre håndtering, disse bør imidlertid inneha en fleksibilitet slik at partene kan møte potensielle interne og eksterne påvirkninger som krever en rask endring.
- Legge til grunn kommunikasjonssystemer som balanserer grad av åpenhet slik at de skaper gode partnerrutiner som avverger mulige tvister, gir felles retning, bedrer samarbeidet, øker partnerforståelsen og minimerer risikoen for lekkasje av kritisk informasjon.
- Opprettholde en kontinuerlig forventningsstyring og god kommunikasjon for å redusere utfordringer med kompetanseavvik og forsøke å dra nytte av hverandre sine komplementære ressurser.
- Øke kunnskap og forståelse om hverandre slik at man minimerer utfordringer knyttet til struktur og kultur for en bedre håndtering av postformasjonsfasen.
- Være mer bevisst på å utarbeide et balansert maktforhold ved inngåelse for en lettere håndtering og mindre misnøye og potensielle overkjøringer senere i alliansen.
- Fortsette å involvere toppledelsen for å lettere kunne fatte beslutninger slik at arbeidet i alliansen kan fortsette uten motstand fra ledergrupper.
- Tidlig kommunisere sine forventninger til hverandre for å skape en allianse som er bygget på like forutsetninger, mål og agendaer.

### Koordinering

En kombinasjon av koordineringsmekanismene programmering, hierarki og feedback er å anbefale for en bedre håndtering av alliansen. Programmeringsmekanismene vil kunne hjelpe partene å beskrive og fastsette oppgaver, tidsfrister, evaluere fremgang og utvikling, mål, arbeidsprosesser, verktøy samt å sikre sine egne rettigheter og konkurransefortrinn ved potensielle konflikter eller avslutninger. Hierarkiske mekanismer kan bidra til en likevekt og fastsettelse av beslutningsmyndighet gjennom kontrakter og roller med forbehold om at partene er realistiske når det gjelder den andre parten sine ressurser til rådighet. Feedback, herunder kommunikasjon og kommunikasjonssystemer, vil bidra til avklaring av forventninger, mål, dokumentasjon av fremgang og videre evaluering.

### Tillit

Et kontinuerlig arbeid med tillit gjennom hele alliansen er viktig for å bedre samarbeidet mellom partene, som igjen øker sannsynligheten for en bedre håndtering. Det er å anbefale

at man allerede fra start utnytter de forutsetninger forretningskulturen i Norge har satt og bygger videre på denne tilliten ved å oppgi riktig informasjon og historikk slik at observasjoner og bekreftelser er med på å ytterligere øke tillitsantakelsene. Videre er det å anbefale at partene kontinuerlig arbeider med å videreutvikle tilliten gjennom investeringer av tid og ressurser til sin partner samt møte og levere på arbeidsoppgaver som er satt i fellesskap.

#### Konflikthåndtering

Det er å anbefale en kombinasjon av formelle styringsmekanismer og kommunikasjon for å håndtere og redusere risikoen for konflikter i alliansen. God kommunikasjon er nødvendig allerede fra etableringen av alliansen for å kontinuerlig redusere risiko for konflikter på et senere tidspunkt. En kontinuerlig kommunikasjon bidrar til en økt partnerforståelse og forventningsstyring mellom partene som igjen kan gi en positiv effekt på samarbeidet og håndteringen av postformasjonsfasen. Avtaleverk og retningslinjer er med på å gi gode rammeverk ved oppståtte konflikter, og er tillegg et preventivt middel for å redusere risikoen for konflikt, med forutsetning om at begge parter i fellesskap kommer frem til gode avtaler for begge parter.

#### Evaluering

En kontinuerlig evaluering av felles mål i alliansen med en tilhørende tidsplan om når og hvordan de skal evaluere er å anbefale for en bedre håndtering. En balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål er det mest gunstige for å øke suksess i alliansen. I tillegg vil vi komme med en anbefaling om å utarbeide punkter og praktisere disse for når en endring eller avslutning skal skje slik at en i tide kan utvikle og endre seg ved å reagere på potensielle indre og ytre påvirkninger eller ved behov avslutte alliansen på riktig tidspunkt.

### 5.7 Svakheter og begrensninger

Som tidligere nevnt i kapittel 3 «Metode» har denne oppgaven en begrenset tidsperiode og som studenter har vi begrensede ressurser. Dette har gjort at vi har sett oss nødt til å gjøre avgrensninger med tanke på avstand og kostnader fra studiested ved gjennomføring av intervjuer. Disse begrensningene har gjort at alle intervjuene utenom ett ble gjennomført i Oslo, hvor det siste intervjuet foregikk i en by i Østfold. Det er dermed ikke gitt at resultatene i denne oppgaven er representativ for andre byer eller steder i landet. Denne

studien har et begrenset utvalg da vår oppgave baserer seg på funn fra fire etablerte bedrifter og tre startups. Det hadde selvfølgelig vært ideelt å intervju et større antall informanter for å kunne styrke våre resultater ytterligere. Selv om alle våre informanter med tilhørende bedrift har erfaring og kompetanse med strategiske allianser mellom etablerte bedrifter og startups, var det varierende hvor lenge og mange allianser av denne typen de hadde erfart i praksis. Dette vil da legge sine føringer på oppgaven ved at enkelte kan si hva de har erfart, mens andre kan si hva tror og mener er av betydning ut ifra det de til nå har erfart og praktisert. Det vil kunne føre til at en gjentagende studie av dette kan gi andre resultater enn det som kommer frem i denne oppgaven, da bedrifter vil kunne ha praktisert allianser som dette over lengre tid.

Videre er tidligere forskning i Norge på dette feltet begrenset, noe som er en svakhet i seg selv. Dette har ført til at vårt teorigrunnlag har hatt en overvekt av forskning fra utlandet om strategiske allianser mellom mer like parter og en fagbok fra Norge som også tar for seg mange av disse studiene, samt noen eksempler fra Norge. Teoridelen i vår oppgave kunne ha vært mer utfyllende og supplerende, men enkelte artikler har vi ikke fått tilgang til grunnet begrensning. Teorigrunnlag vil også dermed sette sine begrensninger ved at det er dette vi ser resultater i lys av, et annet teorigrunnlag vil da kunne se på resultatene med andre øyne.

Vårt utvalg har bedrifter fra ulike bransjer, likevel opplevde vi at det både var ulikheter og likheter mellom bedrifter i samme bransje. Det kan tyde på at bransjer vil få ulike resultater. Før prosjektet var vi av den oppfatning at det var de etablerte bedriftene en ville ha vanskeligheter å komme i kontakt med. Det viste seg imidlertid at dette var motsatt. Det var vanskelig å komme i kontakt med startups. Dette har ført til at vi har måtte bruke mye tid på å få tak i informanter som har hatt tid og derav endt opp med et mindre antall enn vi hadde ønsket. En bekymring tidlig var hvorvidt vi ville komme i kontakt med de riktige personene da det i store bedrifter kan være tilfeldig hvem man får tak i, likevel har det vist seg at alle informantene hadde en eller annen form for tilknytning til alliansearbeid med startups.

Etter at det første intervjuet hadde blitt utført evaluerte vi det dithen at det var et behov for å endre på intervjuguiden vi i utgangspunktet hadde utarbeidet. Dette var imidlertid ikke store endringer, men mer i form av formulering og rekkefølge slik at den ble enda mer spisset inn mot vårt teorigrunnlag. Dette for at man i senere intervjuer ville få bedre og mer klare svar.



## 5.8 Videre forskning

Som presentert i kapittel 1.1.2 har vi gjort rede for hvorfor dette temaet er så dagsaktuelt i Norge i dag. Avslutningsvis i vår intervjuguide spurte vi samtlige av informantene om de trodde dette var en trend eller organisasjonsform som var kommet for å bli. Samtlige av informantene ga et klart svar om at dette er en organisasjonsform som har kommet for å bli for å øke konkurransekraften og møte samfunnsutvikling. De mente at dette var i mange tilfeller også en bedre form enn eksempelvis oppkjøp, da markedet beveger seg i stadig økende tempo. Dette gir grunnlag for at det bør forskes mer på denne allianseformen. Det ble påpekt av flere av bedriftene at denne er så viktig da man fortsatt er i startfasen når det gjelder slike typer samarbeid. Strategiske allianser mellom etablerte bedrifter og startups er et omfattende tema, noe tidligere forskning gir inntrykk av og vi nå har fått erfare. Mulige tilnærminger til dette temaet er derfor mange, og vi har her valgt å presentere noen av disse.

Det kan være av interesse å foreta en større studie lignende den vi har foretatt her. Dette for å ha et større utvalg som kan være mer generaliserbart enn vårt. I tillegg vil en studie som dette kunne sett mer på resultatene den informanten i vårt utvalg ga, da dette skilte seg klart ut fra de andre. Det vil kunne være spennende og se om dette funnet er representativt for en større gruppe, eller om det viser seg å være et enkelt avvikende resultat fra resten. Er det utfordrende for startups å bruke koordineringsmekanismer? Bruker de ikke evalueringspunkter? Og vil bruken av formelle retningslinjer og punkter i en allianse gjøre at de mister sin agile tilnærming? Ved en studie med et større utvalg vil også kunne vært interessant å sett om det finnes forskjeller i håndteringen av denne type allianse ut ifra hvor lenge bedriftene har praktisert denne allianseformen.

Det kan være av interesse å gjennomføre en lignende studie hvor man følger spesifikke allianser over tid, hvor man både foretar intervjuer og observasjoner. Dette for å se hvordan svar i intervjuene samsvarer med praktisk handling. En vil her kunne finne ut om det er andre årsaker av mer eller mindre betydning enn det informantene har tenkt og gitt uttrykk for under et intervju, rundt de ulike suksessfaktorene som er av betydning for postformasjonsfasen.

Videre vil det også kunne være interessant å se på forskjeller mellom bransjer, eller en dypere studie om hver av de ulike suksessfaktorene tillit, koordinering, konflikthåndtering og evaluering for å finne ut i mer om hvordan disse påvirker alliansen.

## 6 Konklusjon

Denne masteroppgaven har hatt som formål å finne ut hvordan etablerte bedrifter og startup bør håndtere postformasjonsfasen ut ifra suksessfaktorer som ses på som viktige fra eksisterende forskning; komponenter i etablering- og designfasen, tillit, koordinering, konflikthåndtering og evaluering av utvikling. Vi har i kapittel 2 gjort rede for teorigrunnet som vi har utarbeidet tilhørende forskningsspørsmål til. Gjennom en kvalitativ metode med tilhørende kriterier har vi samlet inn et datagrunnlag for å utarbeide et svar på vår problemstilling: «Hvordan bør etablerte bedrifter og startups benytte kritiske suksessfaktorer for å håndtere postformasjonsfasen?»

Hovedfunnene i denne oppgaven viser at startups og etablerte bedrifter kan ha utfordringer med sin håndtering av postformasjonsfasen grunnet ulik kultur, struktur og kompetanseavvik. Allerede fra etablering er det viktig at partene benytter seg av en god kommunikasjon, forventningsstyring og formelle styringsmekanismer for å bedre kunne håndtere utfordringene som kommer med denne type allianse. Programmerings-, hierarkiske- og feedbackmekanismer er viktige verktøy for å fastsette mål, evalueringspunkter, rammer, samt skape klarhet, retning og beslutningsmyndighet når det er ulikheter mellom partene. De ulike utfordringene bidrar til at en kontinuerlig utvikling av tillit gir partene et stadig bedre forhold og dermed forutsetninger for en bedre håndtering. Dette er viktig for håndteringen av postformasjonsfasen fordi partene allerede ved start har ulikheter som kan by på problemer med håndteringen. Kommunikasjon og formelle styringsmekanismer er med på å preventivt minimere potensielle konflikter, og er essensielle verktøy når konflikter allerede har oppstått. Fastsatte evalueringspunkter om fremgang og videre utvikling samt en balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål som er med på å øke sannsynligheten for å lykkes med håndteringen av alliansen.

Forskningen viste også enkelte avvik som i stor grad skilte seg ut fra de resterende, ved at det viste seg at formelle styringsmekanismer kunne være en utfordring for startup. Vi tolket at disse kan ha opphav i en startup sin kultur, da etablerte bedrifter fra før har en mer

formell struktur og organisering. Disse avvikene hadde vi imidlertid ikke grunnlag nok til å bruke for å trekke konklusjoner rundt vår problemstilling. Likevel kan disse avvikene være gode forslag til videre forskning som nevnt i kapittel 5.8 for å se om de kan være tilfelle ved større utvalg.

## 7 Referanser

- Ariño, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization science*, 9(3), 306-325.
- Ariño, A., Ragozzino, R., & Reuer, J. J. (2008). Alliance dynamics for entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 45(1), 147-168.
- Barabel, M., Meier, O., & Soparnot, R. (2014). Asymmetric alliances between SMEs and large firms in the area of innovation: strategic determinants and cultural effects. *Gestion 2000*, 31(6), 87-106.
- Barkema, H. G., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, planning, and operation.
- 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(2-3), 136-159.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 50-62.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, 31. mai). Generelle forskningsetiske retningslinjer hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *organization Science*, 7(2), 136-150.

- Ellingsen, E. B. (2019). Lager robot med Telenor som samarbeidspartner. Hentet fra: <https://siva.no/siva-beretter/lager-robot-med-telenor-som-samarbeidspartner/>
- Enger, O., Andreassen, Y., & Norsk oljeindustri i utlandet. (2000). *Internasjonalisering i offshorebransjen og bruk av strategiske allianser: Kongsberg Offshore AS - et casestudium* (Vol. Nr 32/00, Arbeidsnotat (Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning: trykt utg.)). Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Erichsen, V. E. (2018, 14. mai). Norske transport-startups i kø om kundene: nå vil «alle» kjøre deg hjem. Hentet fra: <https://shifter.no/norske-transport-startups-i-ko-om-kundene-na-vil-alle-kjore-deg-hjem/>
- Erna Solberg. (2018, mai). *Insight 2018*. Innlegg presentert ved Evrys digitaliseringskonferanse, Oslo. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/insight-2018/id2602601/>
- Etemad, H., Wright, R. W., & Dana, L. P. (2001). Symbiotic international business networks: collaboration between small and large firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499.
- Gausdal, B. (2007). *Læringsføresetnad i strategiske alliansar: ein studie av determinantar for verksemders læringsevne, -vilje og -høve* (Master's thesis).
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), 519-543.
- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33-44.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulbro, R., & Herbig, P. (1996). Negotiating successfully in cross-cultural situations. *Industrial Marketing Management*, 25(3), 235-241.
- Haugland, S., & LOS-senteret. (1996). Samarbeid, allianser og nettverk (LOS-senterets utgivelsesserie på Tano Aschehoug). Oslo: Tano Aschehoug.
- 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.

- Holm, E.D. (2017, 10. oktober). NXT Matcher – møteplass for gründere og investorer. Hentet fra: <https://www.dnbnyheter.no/bedrift/nxt-matcher-motepllass-for-grundere-og-investorer/>
- Holm, E. D. (2018, 16. august). Vi trenger 77.460 nye bedrifter hvert år frem mot 2040. Hentet fra: <https://www.dnbnyheter.no/bedrift/vi-trenger-77-460-nye-bedrifter-hvert-ar-frem-mot-2040/>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kalaignanam, K., Shankar, V., & Varadarajan, R. (2007). Asymmetric new product development alliances: Win-win or win-lose partnerships? *Management Science*, 53(3), 357-374.
- 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.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 255-264.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lei, D., Slocum Jr, J. W., & Pitts, R. A. (1997). Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of World Business*, 32(3), 203-223.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.

- Lunnan, R., & Nygaard, A. (2011) Strategiske allianser. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Malt, Ulrik. (2015, 4. september). Kvalitativ. I Store norske leksikon. Hentet 15. april 2019 fra <https://snl.no/kvalitativ>
- Mentz, J. C. (1999). *Developing a competence audit for technological innovation* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Moe, S. (2019, 1. januar). «Frenemies» er et betegnende ord for tiden vi er inne i. Hentet fra: <https://e24.no/digital/bank/dnb-topp-om-banksamarbeid-frenemies-er-et-betegnende-ord-for-tiden-vi-er-inne-i/24515297>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Mohr, A. T., & Puck, J. (2013). Revisiting the trust-performance link in strategic alliances. *Management International Review*, 53(2), 269-289.
- Moldestad, H. (2018). *Hvordan inngår etablerte og nyetablerte selskaper i strategiske allianser?* (Master's thesis, Norwegian University of Life Sciences, Ås).
- 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, 26. september). Storselskaper stjeler gründerideer. Kan koste dem dyrt på sikt, mener Fredrik Winther i Oslo Business Region. Hentet fra: <https://shifter.no/storselskaper-stjeler-grunderideer-kan-koste-dem-dyrt/>
- Nikolaisen, P.-I. (2017, 27. september). De 6 bud for gründersamarbeid: du skal ikke stjele ideer eller begjære din nestes utvikler. Hentet fra: <https://shifter.no/6-bud-grundersamarbeid-stjele-ideer-begjaere-nestes-cto/>
- Nikolaisen, P.-I. (2016, 29. november). Terapi: La oss takke Weclean-gründer Kim Haagenen når han tar offentlig oppvask etter et dårlig parforhold. Hentet fra: <https://shifter.no/terapi-la-takke-weclean-grunder-kim-haagenen-nar-tar-offentlig-oppvask-darlig-parforhold/>

- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Oxford English Dictionary. (u.å). *Agile*. Hentet 1.mai 2019 fra <https://en.oxforddictionaries.com/definition/agile>
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of management*, 35(2), 348-368.
- Regjeringen. (2018, 3. september). *Lanserer ny strategi for digitalisering*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/lanserer-ny-strategi-for-digitalisering/id2609635/>
- Rothkegel, S., Erakovic, L., Shepherd, D., & Shepherd, D. (2006). Strategic alliances between SMEs and large firms: an exploration of the dynamic process. *Management Revue*, 50-71.
- Silverman, S. (2014). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.: London. 5<sup>th</sup> edition.
- Sjøvold, C. E. M., & Ormåsen, A. H. (2016). *Hvordan utvikler New Wave Profile alliansestyringskapabilitet for å håndtere samkonkurransforholdet ved felles merkevarebygging?* (Master's thesis, Norwegian University of Life Sciences, Ås).
- SSB. (2018, 18. oktober). Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst. Hentet fra: <https://www.ssb.no/fordem>.
- Sopra Steria. (2019, 19 april). *Digital innovasjon*. Hentet fra: <https://www.soprasteria.no/innovasjon?fbclid=IwAR1kXqmpp4gjryjMLTAiJEJbz4oorPBS6o9gi5njs2J6HKEZlkspQqRq-0U>
- StartupLab. (2017). Rules of Engagement. Tilgjengelig fra: <https://startuplab.no/rulesofengagement/>
- Sward, A. R., & Lunnan, R. (2011). Trust and control in fixed duration alliances. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(1), 41-68.



- Telenor. (2018, 23. mai). Åpen innovasjon krever tett samarbeid med gründere. Hentet fra: <https://www.telenor.no/om/teknologi-norge/innovasjon-krever-tett-samarbeid-med-grundere.jsp>
- Telia. (2019, 10. april). Ny app samler folkehistorier og sagn. Hentet fra: <https://www.telia.no/magasinet/ny-app-samler-folkehistorier-og-sagn/>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.; Rev. ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Toivonen, T. & Friederici, N. (2015, 7. april). Time to Define What a “Hub” Really Is. *Stanford Social Innovation Review*. Hentet fra: [https://ssir.org/articles/entry/time\\_to\\_define\\_what\\_a\\_hub\\_really\\_is#](https://ssir.org/articles/entry/time_to_define_what_a_hub_really_is#)
- Urke, E. H. (2018, 19. februar). Veidekke og Statsbygg sparer penger med norsk VR teknologi. Hentet fra: <https://www.tu.no/artikler/veidekke-og-statsbygg-sparer-penger-med-norsk-vr-teknologi/430743>
- Weldeghebriel, L. (2018, 27. mars). FinStart Nordic: Slik skal SR Bank bruke 300 millioner på startups og egne innovasjonsideer. Hentet fra: <https://shifter.no/finstart-nordic-slik-skal-sr-bank-bruke-300-millioner-pa-startups-og-egne-innovasjonsideer/>
- Weldeghebriel, L. (2018, 21. april). Obos og AF-gruppen skal investere 80 millioner i startups. Første investering er offentliggjort. Hentet fra: <https://shifter.no/obos-og-af-gruppen-skal-investere-80-millioner-startups-forste-investering-offentliggjort/>
- Weldeghebriel, L. (2017, 18. desember). NSB kjøper seg inn «selvkjørende transport-startup» Applied Autonomy. Hentet fra: <https://shifter.no/nsb-kjoper-selvkjorende-transport-startup-applied-autonomy/>
- World Economic Forum. (2019). *Globalization 4.0: Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution*. Hentet fra: <https://www.weforum.org/whitepapers/globalization-4-0-shaping-a-new-global-architecture-in-the-age-of-the-fourth-industrial-revolution>
- Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. (2014). Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146-157.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

#### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

“Håndtering av strategiske allianser mellom etablerte bedrifter og startups”

#### Bakgrunn og formål

Samfunnsutviklingen i dag preges av raske teknologiske innovasjoner som fører endringer i konkurransestruktur og markeder. Dette fører til at bedrifter i dag må konkurrere på nye måter for å overleve, og startups og etablerte bedrifter har gått fra å ikke ha vært i direkte konkurranse, til å bli store konkurrenter. Strategiske allianser blir sett på som en mulig form for å tilegne seg nye konkurransefortrinn, og hvert år ser man en økning i antall inngåtte allianser. Likevel er det altfor mange av disse som mislykkes, så hva skal egentlig til for å kunne håndtere disse alliansene? Forskning og faglitteratur viser hvordan strategiske allianser kan håndteres for å bli vellykket, men det er likevel lite forskning på strategiske allianser mellom startups og etablerte bedrifter i Norge.

Formålet med prosjektet er derfor å undersøke hvordan håndtering av strategiske allianser foregår, det vil si i postformasjonsfasen. Dette er for å øke vår kunnskap om hvordan parter håndterer alliansen etter at den er etablert, og hvilke arbeidsmetoder og verktøy som blir brukt for å nå ønskede mål.

Problemstillingen i oppgaven er:

«Hvordan bør etablerte bedrifter og startups benytte kritiske suksessfaktorer for å håndtere postformasjonsfasen?»

Det vil derfor være aktuelt å intervju ansatte med ansvar for håndtering av allianser i bedriften.

Prosjektet er i forbindelse med masteroppgave våren 2019 i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Masteroppgaven vil være innenfor hovedprofilene strategisk ledelse og organisasjon og økonomistyring.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien baserer seg på semistrukturert intervju, og spørsmålene vil i hovedsak omhandle postformasjonsfasen i strategiske allianser, herunder hvordan alliansen håndteres etter inngåelse og hvordan man arbeider for å etablere et godt samarbeid for å oppnå ønskede mål. Estimert intervjuetid er 45-60 minutter. Det vil ikke bli stilt spørsmål om spesifikke strategiske allianser, men spørsmål på et mer generelt grunnlag om hvordan det arbeides for å håndtere allianser.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun prosjektledere og veileder vil ha tilgang til personopplysninger og materialet for prosjektet. Datamaterialet vil bli transkribert og lagret i en passordbeskyttet mappe på en passordbeskyttet PC.

Ved prosjektslutt, 15. mai 2019, vil direkte personopplysninger slettes, indirekte personopplysninger vil bli skrevet om og lydopptak vil bli slettet. Bedrifter som deltar vil bli anonymisert i oppgaven. Ferdig transkribert intervju vil om ønskelig sendes per mail for kvalitetssikring, herunder sitatsjekk og oppklaring av eventuelle usikkerheter.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

## Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål om studien, ta kontakt med:

### Prosjektledere:

Elise Andrea Skovly	<a href="mailto:elisesko@nmbu.no">elisesko@nmbu.no</a>	48292589
Hege Stensrud	<a href="mailto:hege.stensrud@nmbu.no">hege.stensrud@nmbu.no</a>	98452953

### Veileder:

Stig Aune	<a href="mailto:stig.aune@nmbu.no">stig.aune@nmbu.no</a>	91847073
-----------	--	----------

### Vårt personvernombud:

Jan Olav Aarflot	<a href="mailto:jan.olav.aarflot@nmbu.no">jan.olav.aarflot@nmbu.no</a>	90636301
------------------	--	----------

## Samtykke til deltakelse i studien

Dersom du samtykker til å delta i studien vil vi medbringe denne samtykkeerklæringen på intervjuet.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta:

---

(signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.2 Intevjuguide

### **Bakgrunn:**

Hvilken erfaring har du med strategiske allianser?

Hvilken erfaring har bedriften med strategiske allianser mellom startups og etablerte bedrifter?

### **INNLEDNING**

Hvordan har nye teknologiske innovasjoner påvirket markedet din bedrift opererer i?

Hvilke fordeler og ulemper har dere ved å inngå allianse med en etablert bedrift?

### **HOVEDDEL**

Hvordan jobber dere for å oppnå en god koordinering mellom partene i alliansen etter allianseinngåelse?

Hvordan arbeider dere med å minimere risiko i strategiske allianser?

Arbeider dere konsekvent med å forstå deres partner bedre, også etter inngåelsen? Og hvordan gjør dere dette?

Arbeider dere for å oppnå balanse mellom partene i alliansen? Og hvordan gjør dere dette?

Hvordan arbeider dere med konflikthåndtering?

Har valg dere tar i etablering og designfasen av alliansen påvirkning på hvordan dere håndterer alliansen videre?

Hvilken betydning har tillit i strategiske allianser?

Hvordan kan dere vise tillit til deres partner og hvordan kan deres partner vise det til dere?

Arbeider dere med å øke tillit etter inngåelse?

Hvordan arbeider dere med å vurdere og evaluere alliansen sin utvikling?

Utarbeides det felles retningslinjer på hva som skal måle allianse suksessen og når det skal måles?

Er det forskjeller i vurderingsmetodene på kortsiktige kontra langsiktige mål?

Har dere egne vurderingspunkter alene eller sammen med partner på hvordan dere skal se om alliansen må endres eller avsluttes?

### **AVSLUTNING**

Hva er det viktigste for å håndtere enn allianse over tid?

Tror du allianser er noe som kommer til å bli mer og mer viktig eller er det bare en trend?

Har du noen supplerende kommentarer om håndtering av strategiske allianser utenom det vi har snakket om til nå?



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway