

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er samkonkurranse. Vi har på bakgrunn av Dahl (2014) definert samkonkurranse som "et samarbeid mellom to eller flere konkurrenter". Da dette er et relativt nytt tema innenfor allianselitteratur, er det et aktuelt tema å forske videre på. Mikrobryggeriene i Norge kjennetegnes av stor åpenhet og samarbeid med hverandre, samtidig som bransjen er i sterk vekst (Bruaset 2012; Holhøyen 2015). Dermed var det interessant å se mikrobryggeribransjen gjennom samkonkurranse. På bakgrunn av dette utarbeidet vi vår problemstilling;

Hvordan kan mikrobryggeriene i Norge utnytte samkonkurranse for å forbedre sin konkurranseevne?

Vi benyttet oss av et kvalitativt teoridrevet casestudie for å finne svar på vår problemstilling. Videre har vi benyttet oss av dybdeintervjuer med personer i den norske mikrobryggeribransjen. I intervjuene fokuserte vi på informantenes erfaringer og tanker rundt våre tre forskningsspørsmål for å kaste lys over problemstillingen. Informantene bestod av åtte mikrobryggerier av ulik størrelse og alder, samt direktør for Bryggeri- og Drikkevareforeningen, Petter Nome.

Resultatet av vår forskning viser at mikrobryggeriene utnytter samkonkurranse for å få tilgang på teknisk innovasjon, ressurser, kunnskapsdeling, risikodeling, kostnadsdeling og markedsføring samt markedsutvikling. Alle disse fordelene kan føre til økt konkurranseevne, da lavere kostnader, teknisk innovasjon, markedsføring og markedsutvikling kan føre til eksempelvis nye produkter og økt lønnsomhet.

Videre så vi at nøkkelen til å kunne utnytte samkonkurranse for å forbedre konkurranseevnen, er evnen til å styre samkonkurranseforhold slik at man oppnår fordelene og reduserer ulempene. Denne evnen har vi definert som samkonkurransekapabilitet. Vi har sett at mikrobryggerienes samkonkurransekapabilitet kjennetegnes av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Lykkes man med disse grepene, er det å anta at mikrobryggerienes konkurranseevne forbedres.

Abstract

The theme of this master thesis is coopetition in the Norwegian craft beer industry. We defined coopetition as "cooperation between two or more competitors" based on Dahl's (2014) definition. Coopetition is a topic that has been of increasing interest in the alliance literature. The craft beer industry in Norway is growing rapidly, and is characterized by openness and cooperation with each other (Bruaset 2012; Holhøien 2015). And thus provides us with an interesting research context. Based on this, our main approach in this master thesis is to answer;

How can craft breweries in Norway exploit coopetition to improve their competitiveness?

We used a qualitative, theory driven case to find answers to our questions. We also used individual interviews with people in the Norwegian craft beer industry. In the interviews, we focused on the informants' experiences and thoughts on our three research questions to shed light on the issue. Our informants consisted of eight craft breweries differing in size and age, as well as president of Bryggeri- og Drikkevareforeningen, Petter Nome.

The result of our research shows that craft breweries exploit coopetition to gain access to technical innovation, resources, knowledge sharing, risk sharing; cost sharing and marketing as well as market development. All these benefits can lead to increased competitiveness, as lower costs, technical innovation, marketing and market development can for example lead to new products and increased profitability.

Furthermore, we saw that the key to exploit coopetition to improve competitiveness is the ability to control coopetition relationships to obtain the benefits and reduce the drawbacks. We defined this ability as coopetition capability. We found that partner identification and informal relationship management characterized the craft breweries' coopetition capability. If one succeeds with these measures, it is to assume that the competitiveness of the craft brewery will be improved.

Forord

Det sies at ingen gode historier begynner med et glass vann. Hva er vel da mer naturlig enn å avslutte et to-årig masterprogram på Handelshøyskolen ved NMBU, med å skrive en masteroppgave om noen av de som produserer øl – nemlig de norske mikrobryggeriene.

Temaet for oppgaven ble først og fremst valgt på bakgrunn av vår interesse for øl. Haakon, som en ivrig hjemmebrygger, og Olav, som en ivrig øldrikker. Samtidig har vi en interesse for ledelse og strategi, og da spesielt hvilke strategiske valg bedrifter gjør for å øke sin konkurranseevne. Samkonkurranse var spesielt et område vi synes var spennende. Hvordan klarer konkurrenter å samarbeide, til tross for at de kjemper om de samme kundene, for å oppnå fordeler og forbedre sine konkurranseevner? Dette var noe vi ønsket å finne ut av, og som resulterte i denne masteroppgaven.

Det er mange som bør takkes etter at oppgaven nå er ferdig. Først og fremst vil vi takke alle vår informanter i den norske mikrobryggeribransjen. Vi hadde ikke hatt mulighet til å svare på oppgavens problemstilling uten deres velvilje til å stille opp på intervjuer. Dere har gitt oss verdifull informasjon om deres opplevelser vedrørende samkonkurranse og erfaring fra bransjen. Videre vil vi takke vår veileder Silja Korhonen-Sande for enestående hjelp, rådgivning og tilbakemeldinger. Din faglige kompetanse og interesse for samkonkurranse har vært til stor inspirasjon, og uten dine innspill ville ikke oppgaven fremstått slik den gjør i dag.

Halvor og Vegard, våre to samboere i studentkollektivet, fortjener også en takk. Siden januar har vi "kuppet" hele kjøkkenbordet til vårt masterarbeid, (nesten) uten en eneste sur mine. Det setter vi stor pris på. Venner, familie og kjærester vil vi også takke for støtte og motiverende ord under arbeidet. Til slutt vil vi takke og gratulere hverandre med en fullført masteroppgave og et godt samarbeid. Mange diskusjoner, men forholdsvis lite krancling, har ledet frem til oppgaven du nå ser. Vi ønsker god lesning!

Ås, 11.05.2015

Haakon E. Jahn
HAAKON E. JAHN

Olav M. Lileng
OLAV M. LILENG

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	2
ABSTRACT	3
FORORD.....	4
1. INTRODUKSJON.....	9
1.1 BAKGRUNN.....	9
1.2 OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	10
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR/INDELING	11
2. TEORI.....	13
2.1. DEFINISJON AV SAMKONKURRANSE OG OVERSIKT OVER OPPGAVENS TEORETISKE BAKGRUNN	13
2.2 FORDELER VED SAMKONKURRANSE	15
2.2.1 Utvikling av teknisk innovasjon.....	16
2.2.2 Tilgang på ressurser.....	17
2.2.3 Risikodeling	19
2.2.4 Markedsutvikling.....	20
2.3 ULEMPER VED SAMKONKURRANSE.....	20
2.3.1 Kunnskapslekasjer og opportunistisk atferd.....	21
2.3.2 Belastning for ansatte	24
2.4 HVORFOR OPPSTÅR SAMKONKURRANSE-PARADOKSET	25
2.5 HVA DRIVER VELLYKKET SAMKONKURRANSE?.....	26
2.5.1 Bransjespesifikke drivere.....	26
2.5.2 Bedriftsspesifikke drivere	27
2.6 SAMKONKURRANSEKAPABILITET	29
2.6.1 Partneridentifisering	30
2.6.2 Relasjonsstyring	31
2.6.3 Etablering av læringsprosesser for å bygge og opprettholde samkonkurransekapabilitet	35
2.6.4 Oppsummering samkonkurransekapabilitet.....	37
3. METODE.....	38
3.1 VALG AV DESIGN: TEORIDRETVET CASESTUDIE	38
3.2 KVALITATIV METODE	39
3.3 UTVALG AV CASES (MIKROBRYGGERIER).....	41
3.4 METODE FOR DATAINNSAMLING: INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER.....	42
3.5 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE.....	44

3.6 UTVALG AV INFORMANTER	45
3.6.1 Utførelse av intervjuet.....	46
3.7 ANALYSE AV KVALITATIV DATA.....	47
3.7.1 Sirkulær prosess	48
3.8 VALIDITET.....	51
3.9 RELIABILITET	53
3.10 GENERALISERBARHET.....	54
3.11 ETISKE AVVEININGER	55
4. RESULTATER OG ANALYSE.....	57
4.1 FORDELER VED SAMKONKURRANSE	57
4.1.1 Teknisk innovasjon	57
4.1.2 Tilgang på ressurser.....	58
4.1.3 Kunnskapsdeling.....	59
4.1.4 Risikodeling: Kostnadsdeling	62
4.1.5 Risikodeling: Markedsføring	64
4.1.6 Markedsutvikling	66
4.2 ULEMPER VED SAMKONKURRANSE.....	68
4.2.1 Kunnskapslekasjer og opportunistisk adferd	69
4.2.2 Belastning for ansatte	71
4.3 SAMKONKURRANSEKAPABILITET I NORSKE MIKROBRYGGERIER	73
4.3.1 Partneridentifisering	73
4.3.2 Relasjonsstyring	80
4.3.4 Etablering av læringsprosesser for å bygge og opprettholde samkonkurransekapabilitet	84
4.3.5 Oppsummering	85
5. DISKUSJON	87
5.1 OPPSUMMERING AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	87
5.1.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 1.....	87
5.2 OPPSUMMERING AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	89
5.2.1 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 2.....	89
5.3 OPPSUMMERING AV FUNN OG SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	92
5.3.1 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 3.....	93
5.3.2 Oppsummering forskningsspørsmål 3.....	95
5.4 TEORETISKE IMPLIKASJONER	95
5.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	98

5.6 BEGRENSENINGER OG VIDERE FORSKNING.....	100
6. KONKLUSJON.....	103
7. KILDER	104
7.1 APPENDIX.....	108
8. VEDLEGG.....	109
VEDLEGG 1: KATEGORISERING AV MIKROBRYGGERIENE I NORGE	109
VEDLEGG 2: KONTAKTMAIL TIL INFORMANTENE	115
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	117
VEDLEGG 4: MAIL VEDRØRENDE SITATSJEKK.....	120
VEDLEGG 5: EKSEMPEL PÅ ANALYSEPROSESSEN	121
VEDLEGG 6: EKSEMPEL PÅ VIDERE TOLKNING	122
VEDLEGG 7: EKSEMPEL PÅ FREMGANGSMÅTE UNDER ØLBRYGGING	123

Liste over figurer og tabeller:

Figur 2.1: Modell av faktorer som påvirker samkonkurranse.....	15
Figur 3.1: Modell av sirkulær prosess.....	49
Tabell 3.1: Kvalitativ vs. Kvantitativ forskning.....	40
Tabell 4.1: Teknisk innovasjon	57
Tabell 4.2: Tilgang på ressurser	58
Tabell 4.3: Kunnskapsdeling.....	60
Tabell 4.4: Risikodeling: Kostnadsdeling	62
Tabell 4.5: Risikodeling: Markedsføring.....	65
Tabell 4.6: Markedsutvikling.....	67
Tabell 4.7: Kunnskapslekasjer og opportunistisk atferd	69
Tabell 4.8: Belastning for ansatte	72
Tabell 4.9: Partneridentifisering.....	74
Tabell 4.10: Partnerkomplementaritet.....	76
Tabell 4.11: Partnerkompatibilitet	78

Tabell 4.12: Partnerengasjement.....	79
Tabell 4.13: Relasjonsstyring	82
Tabell 4.14: Etablering av læringsprosesser.....	84

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Begrepet samkonkurranse, coopetition på engelsk, har fått økende oppmerksomhet blant forskere og akademikere de siste årene. Dette skyldes at flere bedrifter bruker allianser for å få tilgang til ressurser, kunnskap, teknologi og lignende. Etter hvert som man også gjør dette med konkurrenter i samme bransje, har begrepet samkonkurranse blitt etablert. Samkonkurranse er fortsatt et relativt nytt fenomen hvor man ser behovet for videre forskning (Ho & Ganesan (2013); Bengtsson & Kock (2014); Dahl (2014); Fernandez et al. (2014); Park et al. (2014); Raza-Ullah et al. (2014); Tidström (2014)), og det er derfor meget relevant å skrive en oppgave med denne teorien som grunnlag. Både Industrial Marketing Management (Laplace 2014) og Strategic Management Journal (2015) har de siste årene oppfordret forskere til å forske mer på dette begrepet som følge av den økte interessen og bruken av fenomenet blant bedrifter. Forskning og fokuset på samkonkurranse har økt de siste årene, samtidig som

”samkonkurranse har blitt en integrert del av mange selskapers daglige agenda. Denne økningen er betinget av dagens dynamiske og komplekse forretningssammenheng, som i stor grad har skiftet fra det tidligere industrielle fokuset på interne ressurser, til den nye logikken basert på evnen til å integrere eksterne ressurser gjennom nettverksbygging” (Bengtsson & Kock 2014, s. 181)

Selv om antallet publikasjoner på området samkonkurranse har økt, er det flere områder innenfor dette temaet som det er behov for nærmere forskning på ”...the coopetition field remains in the process of development, and needs additional research to extend current knowledge” (Bengtsson & Kock 2014, s. 181).

I denne oppgaven forsker vi på mikrobryggeribransjen i Norge gjennom begrepet og teorien rundt samkonkurranse – definert som ”samarbeid mellom to eller flere konkurrenter”. Det skrives mye i media om samarbeidet mellom norske mikrobryggerier, og blant annet en reportasje fra Sarpsborg Arbeiderblad viser til samarbeidet i mikrobryggeribransjen; ”Han berømmer profesjonelle mikrobryggerier

for å være svært så imøtekommende ovenfor bryggere som ønsker å lære” (Holhøyen 2015). Også på godtiglasset.com (en fagblogg om øl drevet av Hugo I. Hatland, journalist og forfatter av ”Den Norske Ølrevolusjonen”), kan vi lese at samkonkurranse finnes i mikrobryggeribransjen; ”Kollaborasjonsøl er i vinden som aldri før. Ikke alt er like interessant, men fenomenet er særdeles spennende. Det ligger en tanke og filosofi i dette som er ulikt det meste annet som finnes i kommersielle bransjer” (Hatland 2014). I tillegg har vi gjennom samtaler med Petter Nome, direktør i BROD (Bryggeri- og Drikkevareforeningen) også fått bekreftet at det for han var ukjent at noen hadde undersøkt samkonkurranse i den norske mikrobryggeribransjen. Dermed kan vi argumentere for at temaene vi ønsker å se nærmere på er aktuelle, og at forskning angående samkonkurranse i mikrobryggeribransjen enda ikke er etablert i noen stor grad. Slik oppstår det et behov for å utvikle mer teori og kunnskap rundt temaene, og et behov for ytterligere forskning på begrepet samkonkurranse og hvordan dette påvirker bedrifter.

I tillegg er dette en bransje i stor vekst hvor nye aktører jevnlig strømmer til. Aftenposten skrev i 2012 at: ”...mangfoldet har aldri vært større for de øltørste. Markedet har økt fra to til 30 bryggerier i løpet av drøyt ti år” (Bruaset 2012). På BROD sine hjemmesider kan man lese at det i dag er hele 69 registrerte mikrobryggerier i Norge, noe som bare bekrefter denne veksten (Nome 2014). Bransjen preges av en åpen delingsstruktur, og det er derfor interessant å se hvordan dette påvirker samkonkurranse i mikrobryggeribransjen i Norge.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Vi håper med denne oppgaven å kunne gi bedrifter en bedre forståelse av hva samkonkurranse innebærer. Samkonkurranse er vanskelig å gjennomføre, men kan potensielt gi store konkurransefordeler til bedriftene som lykkes (Ritala et al. 2014).

Mikrobryggeriene i Norge preges av en åpen delingsstruktur, og vil gjerne dele ideer og kunnskap med hverandre samtidig som de konkurrerer. Vårt formål med denne oppgaven er å få en bedre forståelse for begrepet samkonkurranse, og hvordan dette påvirker mikrobryggeriene i Norge. Vi skal gjennom et kvalitativt casestudie og samtaler

med informanter fra et utvalg norske mikrobryggerier, forsøke å belyse dette med vår problemstilling;

"Hvordan kan mikrobryggeriene i Norge utnytte samkonkurranse for å forbedre sin konkurranseevne?"

For å finne svar på hovedproblemstillingen har vi også formulert tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å finne svaret på vår problemstilling. Disse er:

Forskningsspørsmål 1: *"Hva slags fordeler og ulemper oppstår i samkonkurranse i mikrobryggeribransjen i Norge?"*

Forskningsspørsmål 2: *"Hva kjennetegner samkonkurransekapabilitet hos norske mikrobryggerier?"*

Forskningsspørsmål 3: *"Hvordan bruker norske mikrobryggerier samkonkurransekapabilitet for å oppnå fordeler i samkonkurranseforhold?"*

1.3 Oppgavens struktur/inndeling

Denne oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Den begynner, som vi allerede har sett, i kapittel 1 med introduksjon, oppgavens bakgrunn, problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 2; teori, defineres først begrepet samkonkurranse, før modellen oppgaven er bygd på, presenteres. Videre vil eksisterende forskning og relevant teori på området bli presentert, da vår oppgave er en teoridrevet kvalitativ casestudie. Her ser man på både fordeler og ulemper ved samkonkurranse, bransje- og bedriftsspesifikke drivere og samkonkurransekapabilitet. Det er viktig å gå igjennom dette nøye, da oppgavens intervjuguide, analyse og diskusjon er basert på nettopp denne teorien.

I kapittel 3 presenteres metode, hvor vi beskriver hvordan data er samlet inn og analysert. For å svare på et teoridrevet kvalitativt casestudie, og belyse våre forskningsspørsmål, er slike forklaringer viktig.

I kapittel 4 presenterer vi resultatene, og hvordan vi har tolket og analysert innsamlet data fra studien. Kapittel 5; diskusjon, oppsummerer funnene av forskningen, og

diskuterer forskningsspørsmålene. Teoretiske- og praktiske implikasjoner vil bli diskutert, samt begrensninger og videre forskning

I kapittel 6, kommer vi med en kort konklusjon av oppgaven og dens hovedproblemstilling.

I kapittel 7 finner leseren våre kilder, mens kapittel 8 består av vedlegg. Her kan den ølinteresserte også lese om hvordan man brygger øl.

2. Teori

Å forske på samarbeid mellom konkurrenter er noe som har blitt gjort gjennom flere år, men uten å betegne dette som samkonkurranse (Bengtsson & Kock 2014).

Samkonkurranseforholdet kan anses som en spesifikk type av en allianserelasjon.

Dermed er det aktuelt å gå i dybden på begrepet samkonkurranse, og se dette i sammenheng med mikrobryggeribransjen i Norge.

2.1. Definisjon av samkonkurranse og oversikt over oppgavens teoretiske bakgrunn

Vi skal i dette kapitlet se nærmere på begrepet samkonkurranse og teorien rundt dette begrepet. Vi komplementerer denne litteraturen med studier som handler om alliansekapabilitet og læring i allianser, og knytter dette opp mot samkonkurranse. Dette gjør vi fordi bedrifter i all tid har samarbeidet med hverandre, både på tvers av kommunegrenser, landegrenser eller markeder. Bedrifter som har operert i det samme markedet og konkurrerer om de samme kundene har samarbeidet, og det samme gjelder bedrifter fra ulike markeder.

På grunn av en mer dynamisk og kompleks forretningshverdag for moderne bedrifter, er de ofte avhengig av å integrere og tilegne seg kunnskap og ressurser fra eksterne bedrifter og konkurrenter. Dette kan gjøres gjennom tradisjonell nettverksbygging og tradisjonelle allianser, eller gjennom samkonkurranse. I tillegg har de tradisjonelle rollene som aktørene har hatt i forretningsverdenen endret seg, og "de veldefinerte rollene som aktørene tradisjonelt hadde, eksisterer ikke lenger. En kunde i en aktivitet kan samtidig være en konkurrent, leverandør eller partner i en annen aktivitet" (Bengtsson & Kock 2014, s. 181). På bakgrunn av dette er det, og som vi har slått fast over, et behov for å se nærmere på begrepet samkonkurranse. For å gjøre dette, vil vi først se hvordan tidligere studier har definert samkonkurranse, før vi fastsetter hvordan vi velger å definere begrepet.

Bengtsson og Kock (2014) definerer samkonkurranse som "...a value-net comprising a firms suppliers, customers, competitors and complementors, or narrowed down to cooperation between two directly competing firms" (Bengtsson & Kock 2014, s. 181).

Dahl (2014, s. 273) definerer samkonkurranse som; "...a process based upon simultaneous and mutual cooperative and competitive interactions between two or more companies engaged in the same line of business".

At samkonkurranse handler om to (eller flere) konkurrenter som samarbeider med hverandre, er det bred enighet om, og Fernandez et.al. (2014) definerer også samkonkurranse som: "...a simultaneous pursuit of collaboration and competition between a pair of firms" (Fernandez et al. 2014, s. 223). Videre sier det at om et samkonkurransebasert forhold skal utvikle seg, må "de samme aktørene være involvert samtidig i både samarbeid og konkurranse" (Bengtsson & Kock 2014, s. 180). Den paradoksale sammenhengen mellom konkurranse og samarbeid, mener de er nøkkelkarakteristikken for samkonkurranse. Også Ritala et al. (2014) påpeker at samkonkurranse er to eller flere parter innenfor samme bransje som mer eller mindre konkurrerer om de samme kundene og markedsandelene.

Som vi ser, er samarbeid mellom konkurrenter på mange måter nøkkeldefinisjonen på samkonkurranse. Vi har valgt å følge de definisjonene som er nevnt over, og tar spesielt Dahl (2014) til grunn når vi definerer samkonkurranse som; *"Samarbeid mellom to eller flere konkurrenter."*

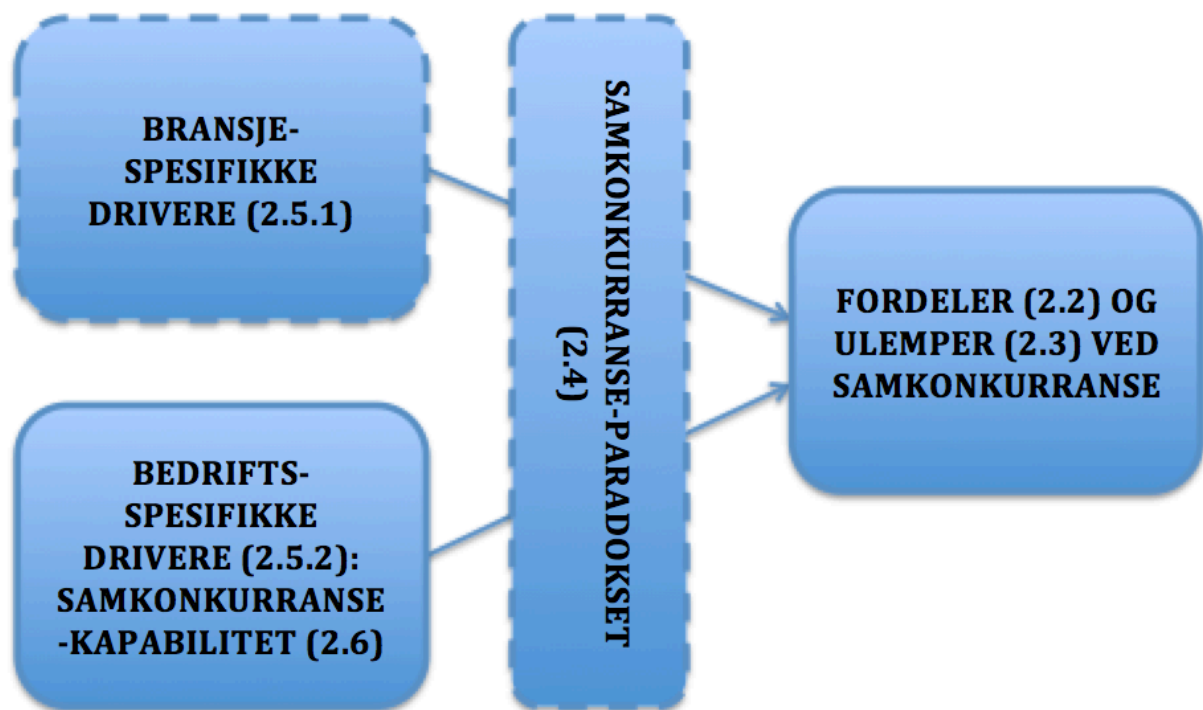
I denne oppgaven vil vi forenkle virkeligheten, og se på økende konkurranse som en negativ utvikling. Det er fordi vi mener at dersom samkonkurranseforholdet preges av for sterk konkurranse vil ikke partnerne kunne hente ut alle gevinstene ved samarbeidet (Park et al. 2014). For eksempel ved at man er mer ute etter å beskytte seg selv, holde tilbake kunnskap og lignende. Figur 2.1 viser to typer av drivere som enten påvirker i retning mer konkurranse eller mer samarbeid. Dette er bransje- og bedriftsspesifikke drivere.

Vår modell er inspirert av Heimeriks et al. (2005), Kale & Singh (2009), Raza-Ullah et al. (2014) og Tidström (2014). På venstresiden har vi to variabler som utgjør rammen for samkonkurranse, og driver bedrifter til både å samarbeide og konkurrere samtidig av ulik styrke. Vi vil i denne oppgaven ikke ha et stort fokus på bransjespesifikke drivere, da hovedfokuset vårt er hvordan samkonkurranse påvirker bedriftene, hva

samkonkurranseskapabilitet består av, samt hvordan man kan få mest mulig ut av samkonkurransen. Vi vil allikevel nevne den fordi det gir et innblikk i hvordan bransjeforholdene påvirker samkonkurransen i mikrobryggeribransjen i Norge.

Man kan se på samkonkurransen som en kapabilitet til en bedrift, og noe som kan utvikles over tid. Klarer man dette, er det å anta at gevinstene av å delta i samkonkurransen blir høyere enn hos selskaper med en lavere evne til å håndtere samkonkurransen og utnytte potensielle fordeler. Nedenfor presenteres modellen, og vi vil gjennom teorikapitlet se nærmere på variablene i den.

Figur 2.1: Modell av faktorer som påvirker samkonkurransen



2.2 Fordeler ved samkonkurransen

Når en bedrift velger å gå inn i et samarbeid med en eller flere konkurrenter, gjør de dette med et mål om å oppnå fordeler. Hva slags type fordeler de ønsker å oppnå, varierer fra bedrift til bedrift. Disse fordelene har også blitt kartlagt i diverse forskningsarbeid og vitenskapelige artikler, og nedenfor skal vi se på hva slags fordeler og gevinster en bedrift kan oppnå gjennom samkonkurransen.

Wu (2014) påpeker at det vanligvis er de negative effektene ved samkonkurranse som blir nevnt i vitenskapelige artikler, mens de positive sidene ofte blir glemt. Derfor vil denne oppgaven først fokusere på fordelene ved samkonkurranse.

Det finnes forskjellige motiver for hva bedrifter ønsker å oppnå ved samkonkurranse, men i følge Bengtsson og Kock (2014, s. 182) er det fire forskjellige utfall man kan få eller identifisere ved et slikt samarbeid:

”(1) Øke konkurranseevne og konkurransefordeler. (2) Utvikle teknologisk innovasjon. (3) Utforsking av interne muligheter og (4) Tilgang på ønskede (og nødvendige) ressurser” (Bengtsson & Kock 2014, s. 182)

Vi kjenner igjen disse positive utfallene fra allianselitteraturen. I følge Kale & Singh (2009) bruker bedrifter for eksempel allianser til å styrke sin posisjon i markedet, øke effektiviteten og få tilgang til nye eller kritiske ressurser og nye markeder. Wu (2014) påpeker samtidig at man også kan bruke samkonkurranse til å konkurrere mot en tredjepart. (Fernandez et al. 2014, s. 222) fastslår at ”samkonkurranse som strategi kan potensielt skape konkurransemessige fordeler” og Ritala et al. (2014, s. 237-238) skriver at ”samkonkurranse forbedrer bedriftenes konkurranseposisjon”. Gjennom samarbeidet kan man skape konkurransemessige fortrinn, som vil hjelpe bedriften å overleve både i dagens- og morgendagens komplekse markeder, og sikre økonomiske gevinster. En fellesbetegnelse for alle de utfallene som Bengtsson & Kock (2014) nevner er at de gir bedriften(e) fordeler når det kommer til nåværende og fremtidig konkurranse. Derfor avgrensner vi oss, og beskriver nærmere bare punktene to og fire. I tillegg tar vi opp to andre fordeler: risikodeling og markedsutvikling.

2.2.1 Utvikling av teknisk innovasjon

Utvikling av teknisk innovasjon er et sentralt tema innunder samkonkurranse. Dette er også et viktig argument for hvorfor bedrifter engasjerer seg i et slikt samarbeid, og et punkt som kan gi mange fordeler. Det er skrevet mye om hvordan samkonkurranse påvirker teknisk innovasjon positivt, og undersøkelser viser at samkonkurranse ”påvirker et firmas interne forsknings- og utviklingsaktiviteter (FoU), kunnskapsgenerering og kunnskapsoverføring, som igjen er med på å øke et firmas innovasjonsevne” (Bengtsson & Kock 2014, s. 182). I et marked hvor konkurransen er

hard og endringer skjer raskt, vil innovasjonsevnen til en bedrift være med på å gi bedriften et konkurransefortrinn. Nye maskiner, prosesser og teknologi kan være mulige gevinster. At innovasjonsevnen faktisk øker, er også bekreftet av Park et al. (2014) som i tillegg skriver at firmaets bevissthet rundt nyutvikling øker, og at samkonkurranse motiverer til deltakelse i flere innovasjonsprosjekter. Når et firma samarbeider med et annet firma innenfor samme bransje, kan også dette påvirke innovasjonen, fordi man da deler den samme bransjespesifikke kunnskapen, prosesser og strategier for å nå forholdsvis like eller like mål. Gjennom dette kan firmaer øke sin teknologiske kapasitet og innovasjon (Wu 2014). Økt teknisk innovasjon er dermed en potensiell fordel ved samkonkurranse.

2.2.2 Tilgang på ressurser

Tilgang på ønskede og nødvendige ressurser, er et viktig punkt innenfor fordeler ved samkonkurranse. Konkurrenter opererer i den samme konteksten, og deler mange av de samme truslene og mulighetene. Derfor har de også behov for de samme grunnleggende ressursene og kunnskapen for å drifte bedriften suksessfullt. Dette gjør at tilgang på ressurser konkurrentene besitter kan være en meget god løsning på grunn av komplementariteten til egne ressurser.

”Resources are determined at the market level through complex interactions among the firm’s competitors, customers, regulators, innovators external to the industry, and other stakeholders. Therefore, competitors possess highly relevant resources for each other” (Lechner et al. 2014, s. 3).

Det gjør at; ”Competitors possess highly relevant resources and coopetition can be effective means to access these; coopetition is therefore an important strategy for young and small firms to overcome challenges related to resource acquisition” (Lechner et al. 2014, s. 13).

Ressurser kan være både penger, tid, mennesker, maskiner, bygg eller kunnskap. Spesielt kunnskap, økt forsknings- og utviklingsaktiviteter og maskiner er viktige ressurser som bedrifter søker å forbedre eller benytte seg av når de går inn i et samarbeid med en konkurrent. Dette kan i neste omgang føre til at bedriften øker sin

omsetning og tjener mer penger. Bedriften kan utvikle ressurser i samkonkurranse ved hjelp av: "i) co-development med partnere, ii) oppkjøp (ervervelse) av partnerens ressurser og iii) forbedring av internt arbeid gjennom eksterne partners ressurser" (Park et al. 2014, s. 211). Alt i alt kan bedriften forbedre effektiviteten i ressursutnyttningen (Ritala et al. 2014), og bli mer konkurransedyktig.

Kunnskap er en av de viktigste ressursene en bedrift besitter, og kan gi synergieffekter til alle partene i samarbeidet (Dahl 2014), derfor vil vi se nærmere på nettopp kunnskapsdeling. Å utnytte og forbedre kunnskap har blitt et viktig tema i samkonkurranse-litteratur, "Fordeler fra samarbeid oppstår både fra bevisst kunnskapsdeling og kunnskapssmitte (spillover)" (Park et al. 2014 s. 213). Ho & Ganesan (2013, s. 93) definerer kunnskapsdeling som "...the intensity of supplier partners' exchange of valuable knowledge (e.g. technical skills, product knowledge, manufacturing processes) in their cooperative partnership". Med denne definisjonen vektlegger de også i hvor stor grad partnerne har nytte av og kan bruke kunnskapsdelingen i egen bedrift. Videre kan slik kunnskapsdeling føre til at et selskap opparbeider seg nye måter å løse problemer på, og "...når et firma engasjerer seg i et samarbeid med et annet firma, kan de to skape effektive rutiner for kunnskapsdeling" (Park et al. 2014 s. 213). Med effektive rutiner, har selskaper dermed en større sjanse for å oppnå positive fordeler og ressurser fra samkonkurranse.

Viktigheten av kunnskapsdeling blir også støttet av Ho & Ganesan (2013) og Wu (2014, s. 199) som skriver at:

"Konkurrenter som engasjerer seg i FoU-samarbeid har en tendens til å ha felles mål og forfølge de samme innovasjonsprosjektene. Dette gjør at kunnskapsdatabasen til det konkurrerende firmaet er mer relevant, og konkurrerende parter kan øke sin kunnskap og ferdigheter og forbedre sine absorberende kapasiteter (for kunnskap) gjennom samkonkurranse".

I tillegg kan samarbeidet være med på å redusere FoU-kostnadene (Wu 2014), og dermed ser man nok en gang eksempler på hvilke fordeler bedrifter får gjennom samkonkurranse – både kostnadsreduksjon og økt innovasjon.

Ho & Ganesan (2013) legger vekt på at en overlappende kunnskapsbase er avgjørende for effektiv kunnskapsdeling – spesielt ved deling av taus kunnskap. Det vil også gjøre deling av informasjon og ideer enklere, noe som igjen resulterer i bedre kunnskapsdeling og positive utfall for samarbeidet. En overlappende kunnskapsbase vil medbringe en viss fare for bedriftene, spesielt dersom bedriftene konkurrerer i samme bransje. Disse farene vil bli tatt opp i ulemper ved samkonkurranse på s. 20-25. Dermed vil effekten fra dette avgjøres av andre faktorer som for eksempel motivasjon for kunnskapsdeling. Ho & Ganesan (2013) identifiserer to faktorer som påvirker motivasjonen til partnerne i samkonkurranse; kundeinvolvering og kundeverdien som oppstår for kunden som følge av samarbeidet. Resultatene deres bekrefter at kundeinvolvering og kundeverdi har en signifikant og positiv effekt på intensjonen til å dele kunnskap. Videre viser resultatene deres at "...knowledge sharing has a significant and positive effect on performance" (Ho & Ganesan 2013, s. 102).

Det finnes en sammenheng mellom innovasjon og ressursutvikling. Som vi har sett, kan samkonkurranse føre til at innovasjonen hos en bedrift øker, som kan være med på å forbedre ressursen maskiner og kunnskap, som igjen vil være med på å øke utviklingen av nye produkter (Park 2011). Med maskiner menes her produksjonsutstyr eller annet teknisk utstyr en bedrift bruker for å produsere en vare eller en tjeneste. På grunn av raske endringer i dagens markeder og at "...den teknologiske kompleksiteten øker, er firmaers interne mulighet til innovasjon på en bærekraftig basis begrenset" (Park et al. 2014 s. 211). Derfor kan samarbeid med konkurrenter om slike ressurser være nødvendig, for å overleve eller få bedre konkurransefortrinn.

2.2.3 Risikodeling

Ritala et al. (2014) lister også opp en rekke mulige fordeler selskaper kan dra ut av samkonkurranse. Spesielt nevner de at ved et samarbeid med konkurrenter, kan "...man oppnå fordeler man ikke kunne klart alene, som f.eks. ved å dele risiko og kostnader, dele distribusjonskanaler og samarbeide om markedsføring og innovasjon" (Ritala et al. 2014, s. 236). De påpeker at spesielt ved oppstart og gjennomføring av store prosjekter, sprer man risikoen involvert i dette, og man er bedre rustet til å stå i mot eventuelle mislykkede prosjekter. Når man har delt risikoen og kostnadene, kan dette igjen føre til

at bedriftene er mer villig til å sette nye prosjekter ut i livet, fordi man ikke risikerer å tape like mye. I tillegg kan bedriftene gjennomføre flere prosjekter samtidig, og dermed øker deres sjanse for å finne "the next big thing" innenfor sin bransje, som igjen fører til et større potensial for å oppnå større fortjeneste enn andre konkurrenter. Dermed samsvarer også deres teori med annen eksisterende litteratur, og gir oss nok en bekreftelse på hvilke områder en bedrift kan oppnå fordeler gjennom samkonkurranse.

2.2.4 Markedsutvikling

Ritala et al. (2014) har også funnet en annen vesentlig fordel ved samkonkurranse, som omhandler selve markedet bedriftene opererer i, nemlig øke størrelsen av de nåværende markedene og skape nye markeder.

Som vi nå har sett, kan samkonkurranse generere mange fordeler for en bedrift. Oppsummert kan man si at samkonkurranse er med på å "...minimere ineffektiv konkurranse, forbedre kunnskapsdeling, muliggjøre stordriftsfordeler, redusere risiko og øke utviklingen av nye produkter" (Wu 2014, s. 199). I tillegg kan man utvide eller ta større andeler av markedet bedriften opererer i, om man deltar i samkonkurranse.

2.3 Ulemper ved samkonkurranse

Selv om samkonkurranse fører med seg mye positivt, er det også knyttet en del utfordringer rundt denne strategien. Som vi har sett innledningsvis er samkonkurranse utfordrende, fordi et firma må samarbeide med konkurrentene sine. Dette kan skape spenninger, fordi et slikt forhold er en paradoksall problemstilling for en del bedrifter. Videre vil vi se på hvilke andre ulemper og utfordringer samkonkurranse kan føre med seg.

Som vi skal komme nærmere inn på, kan man beskrive samkonkurranse som en paradoksall strategi, fordi "...samkonkurranse er et resultat fra det samtidige samarbeidet og konkurransen" (Bengtsson & Kock, 2014 s. 181) mellom to eller flere bedrifter. Dette kan også sies å være nøkkelkarakteristikken ved samkonkurranse, siden man sammenstiller to motstridende elementer, samarbeid og konkurranse (Bengtsson & Kock 2014). Det kritiske ved en hver samarbeidskonstellasjon, er "...om firmaets

innovasjonsresultater og ytelse vil bli mer påvirket av de positive effektene ved læring eller de negative effektene av spenning og konkurranse” (Park et al. 2014, s. 212). Klarer man ikke å takle spenningen, vil innovasjonsprosesser mislykkes, og dette kan karakteriseres som en av ulempene ved samkonkurranse.

2.3.1 Kunnskapslekasjer og opportunistisk atferd

Det er i innovasjonsprosessene og kunnskapsdeling man ofte finner de største ulempene. Mange bedrifter legger mye ressurser i innovasjon og læring, og dermed blir også ulempene større om man mislykkes med samkonkurranse. Spesielt når konkurransen mellom partene er stor, er også sjansen for å mislykkes større.

”Når intensiteten av konkurranse øker over et visst punkt, kan de positive effektene av læringspotensialet bli redusert og negative effekter av konkurranse-spenninger på innovasjonsprestasjoner bli dominerende” (Park et al. 2014, s. 219)

Kunnskapsdeling i samkonkurranse kan som nevnt føre med seg ulike farer. Selv om en overlappende kunnskapsbase kan gjøre delingen lettere og mer effektiv, medfører den også den risikoen at partneren tilegner seg kunnskap urettmessig (Ho & Ganesan 2013). En annen ulempe med samkonkurranse, er når selskaper går inn i et samarbeid med ulike motiver. Det som potensielt skulle ført til økt innovasjon og nye ressurser kan føre til kunnskapslekasje og andre utilsiktede scenarioer. Har selskapene forskjellige motiver, oppstår også behovet for å beskytte sin kjernekompetanse (Ho & Ganesan 2013; Park et al. 2014; Wu 2014). Om et selskap fokuserer mer på dette enn samarbeidspartneren, kan partneren potensielt bli en sterkere konkurrent i fremtiden, fordi den fikk mer ut av samarbeidet og beskyttet sine egne interesser bedre. ”Risikoen for overføring av konfidensiell kunnskap og risikoen for kopiering av teknologi” (Fernandez et al. 2014 s. 223) er alltid til stedet når selskaper velger samkonkurranse, og dette kan dermed føre med seg slike ulemper. Dette støttes også av Ho & Ganesan (2013, s. 94) som relaterer det til partnere med overlappende kunnskapsbase; ”when supplier partners’ knowledge bases overlap significantly, partners could easily acquire and assimilate partner knowledge that is beyond the purview of the collaborative

arrangement”. Dermed er det også interessant å se hvordan de norske mikrobryggeriene jobber for å beskytte sin kunnskap og sine ressurser i samkonkurransesforhold.

Dette er en vesentlig utfordring ved samkonkurranse, nemlig at selskaper i teorien er enige om å samarbeide og skape noe nytt, mens de egentlig opptrer på vegne av sine egne interesser og verken vil eller tør å dele kunnskap. Et eksempel var to IT-selskaper som skulle samarbeide om utviklingen av et nytt produkt, og som viser hvordan samkonkurranse som strategi kan mislykkes. Her var man mer redd for hva man avslørte av intern kunnskap enn hva man faktisk skapte:

”Selv om de (firmaene) var enige om å skape noe nytt, måtte utviklingen av nye produkter passe til (og gi nytte til) deres egne utvalgte produkter. Valget av hva man skulle utvikle avslørte firmaets svakheter for samarbeidspartneren, noe som var meget risikabelt tatt i betraktning fremtidig konkurranse” (Fernandez et al. 2014, s. 227)

En av prosjektlederne fra det overnevnte prosjektet uttalte: ”we did not put together the best part of the two companies” (Fernandez et al. 2014, s. 228) og dermed ser man at når utgangspunktet for samkonkurranse er dårlig, kan selskapene opptre opportunistisk, og være redd for ”å spille med åpne kort”. Firmaene turte dermed ikke å innrømme hva de hadde behov for å utvikle, fordi de ikke ville vise svakheter. Samtidig ga ikke firmaene av sine beste ressurser for å utvikle et vellykket produkt og et vellykket sluttresultat. Opptrer konkurrerende firmaer på denne måten når de samarbeider, kan resultatet i beste fall bli middelmådig, eller rett og slett dårlig.

Denne ulempen støttes også av Wu (2014), som påpeker at i samkonkurranse er det store sjanser for ubegrenset lekkasje av intern kjernekunnskap. Dette gjør seg spesielt gjeldene i FoU-avdelinger og -prosjekter. Dermed kan selskaper miste sine forhandlingshemmeligheter og egenutviklet kunnskap til en opportunistisk part. En opportunistisk handling kan være at partneren ser sitt snitt til å ekspandere virksomheten sin til partnerens område (Tidström 2014).

Kopiering av programvare, stjeling av teknologi, ubevisst kunnskapsdeling og blottlegging av selskapets svakheter og rutiner er dermed mulige negative sider ved samkonkurranse. Utsiktet kunnskapsoverføring (spillover) kan dermed være mer ødeleggende i samkonkurranse enn i en vanlig allianse der partnerne ikke er direkte konkurrenter (Ho & Ganesan 2013). Slike hendelser vil typisk svekke et selskap og deres konkurranseevne, som deltar i samkonkurranse i stedet for at man går styrket ut av samarbeidet.

En annen ulempe i samkonkurranse kan være at en part utnytter sin makt (finansiell, teknologisk eller emosjonell) til å presse den andre parten til å gjøre noe som ikke er i dens beste interesse. "If the exchange partner uses destructive conflict resolution methods such as domination or coercion, then the young and small firm is likely to be harmed severely" (Lechner et al. 2014, s. 5). Dersom en part er betydelig mindre kan denne være mer avhengig av samarbeidet enn partneren på grunn av tilgang til spesifikke ressurser. For stor avhengighet kan raskt føre til negative konsekvenser og opportunistisk atferd fra partneren (Lechner et al. 2014). Forskning viser også til at det største firmaet tenderer til å fange en større del av verdien samarbeidet skaper (Lechner et al. 2014).

Dette kan også minne om spillteorien. Vi velger å kort ta med litt om den, fordi den tar opp viktige spørsmål rundt ærlighet og tillit i allianser. "Spillteorien kan...informere oss om risikoen ved allianser, (og) gir innsikt i hvordan vi kan unngå tidlig jukser fra motpartens side" (Lunnan & Nygaard 2011, s. 56). Mikrobryggerier, slik som alle andre bedrifter som samarbeider med hverandre, er avhengig av nettopp ærlighet og tillit i allianser og samkonkurranse. Dette skal vi også se nærmere på under relasjonsstyring på s. 31-35.

Opportunistisk atferd kan føre til potensielt store gevinster for firmaet som jukser, mens det motsatt kan føre til store tap for firmaet som opptrer ærlig (Lunnan & Nygaard 2011). En slik gevinst er dog ofte kortsiktig, om man ser en allianse eller samkonkurranse over en lengre periode, eller når bedrifter skal inngå nye samarbeid. "...partene kan observere adferden til en partner i én periode, deretter kan de moderere adferden sin basert på denne perioden. Det vil si at dersom en partner jukser, vil

alliansen avsluttes" (Lunnan & Nygaard 2011, s. 55). Dette selskapet vil miste sin tillit i markedet, og vil ikke overraskende nok "over tid tape store gevinster på at den oppførte seg illojalt i en alliansesituasjon...(og) over tid var det spillerne som brukte en "ærlig strategi" som fikk det største langsiktige utbyttet" (Lunnan & Nygaard 2011, s. 55).

2.3.2 Belastning for ansatte

Når to konkurrerende selskaper samarbeider med hverandre, er det også viktig å huske på at de ansatte fra de forskjellige selskapene også skal samarbeide. Dette kan by på en del utfordringer og ulemper, som potensielt kan være med på å ødelegge samarbeidet. Selskaper velger ofte å opprette datterselskaper eller felles team som skal samarbeide på tvers av organisasjonene, noe som kan redusere fordelene samkonkurranse kan gi. Et slikt samarbeidsforhold kan for enkelte ansatte virke stressende og ukomfortabelt, da de må forholde seg til flere sjef, selskaper, strategier eller ansatte. Dette kan føre til at ansatte slutter eller mister mestringsfølelse og motivasjon. Slik kan viktige ressurser forsvinne fra bedriften, som følge av et samarbeid. Om vi nok en gang ser på eksempelet ovenfor, der de to IT-selskapene ikke turte å dele kunnskapen sin, løste man dette problemet ved at "prosjektledere byttet ut gruppemedlemmer når de ikke kunne takle presset som kom fra deres ledere" (Fernandez et al. 2014, s. 231).

Raza-Ullah et al. (2014) peker også på hvordan samkonkurranse gjør at emosjonell ambivalens kan bli utbredt blant de ansatte. Ulike avdelinger i bedriften kan samarbeide og konkurrere samtidig. Dette kan skape ambivalente følelser for de personene som er tilknyttet eller jobber i disse avdelingene. "The prevalence of emotional ambivalence at the individual level was particularly evident in situations demanding vital participation by actors in both cooperation and competition" (Raza-Ullah et al. 2014, s. 195). Menneskene som blir involvert i samkonkurranse er dermed viktig å huske på, da disse kan vippe samkonkurranse i positiv eller negativ favør.

Dette kan også sees i sammenheng med det Lunnan og Nygaard (2011) kaller "kulturell sensitivitet" i forbindelse med allianser. Når to selskaper skal samarbeide, vil også deres (og de ansattes) kulturer blandes sammen, noe som kan føre til potensiell uro og svakere resultater fra samarbeidet. Kulturell sensitivitet er viktig, fordi man her "...har respekt for den andre bedriftens ansatte, organisasjon og kultur" (Lunnan & Nygaard

2011, s. 161). Er man ikke klar over dette, kan samkonkurranse få negative konsekvenser for bedriftene som samarbeider, og potensielt svekke konkurranseevnen.

Det kan være vanskelig å samarbeide og skape verdier for bedriften, med konkurrenter som er i samme bransje, men som Ritala et al. (2014, s. 237) sier: "...when successful, involve potential for major rewards in terms of increased innovativeness or profitability", og som vi har sett, kan mange av fordelene ved samkonkurranse også snus til ulemper. Dette skjer fordi samkonkurranse er et paradoksalt strategivalg, og man samarbeider med en eller flere av konkurrentene sine.

Som vi ser er kunnskapslekasje, opportunistisk atferd og belastning for ansatte, som blir dratt i mellom samarbeid og konkurranse, ulemper som kan oppstå i samkonkurranse.

2.4 Hvorfor oppstår samkonkurranse-paradokset

En viktig faktor som kjennetegner samkonkurranseforholdet og som forklarer hvorfor det kan være vanskelig å få til, er at det er paradoksalt. Som Raza-Ullah et al. (2014, s. 190) skriver;

"While cooperation seeks value creation, a positive-sum game, and shared benefits, competition demands opportunistic behavior, a zero-sum game, and private benefits. These opposite logics, contradict each other although coopetition demands their simultaneous presence, which informs us that coopetitive relationships are paradoxical".

Også Bengtsson & Kock (2014) og Park (2011) beskriver samkonkurranseforholdet som paradoksalt, nettopp fordi samarbeid og konkurranse er to motstridende elementer.

Ifølge Raza-Ullah et al. (2014) kan samkonkurranse-paradokset materialiseres når samarbeidende organisasjoner begynner å konkurrere; motstridende interesser utvikler seg mellom partene som kjøler ned samarbeidet, og reduserer den gjensidige avhengigheten (Raza-Ullah et al. 2014). Den tilstanden gjør at organisasjonene kan begynne å søke avstand fra hverandre, opptre opportunistisk, og bli mer fiendtlige

ovenfor hverandre. Med andre ord konkurrer de sterkere mot hverandre (Raza-Ullah et al. 2014).

Denne paradoksale sammenhengen blir også trukket frem av andre forskere. Fernandez et al. (2014) skriver at samkonkurranse er "...a simultaneous pursuit of collaboration and competition between a pair of firms" (Fernandez et al. 2014, s. 223).

Tidström (2014) skriver at ettersom samkonkurranse involverer både samarbeid og konkurranse samtidig, er det naturlig med spenninger og konflikter. Tidström (2014, s. 262) definerer konflikt som "...a situation of incompatible behavior, goals, or activities between at least two parties". Som Tidström (2014) skriver er ikke konflikter ensbetydende med et negativt utfall. Det kan være både positive og miksede utfall. Et positivt utfall kan for eksempel komme fra konflikter/spenninger der konstruktive diskusjoner fører til nye kreative ideer.

2.5 Hva driver vellykket samkonkurranse?

For å forstå hvordan bedrifter kan håndtere samkonkurranse-paradokset, bygger vi på to nyere studier fra Tidström (2014) og Raza-Ullah et al. 2014). Tidström (2014) beskriver fem underliggende faktorer som påvirker hvordan ulike konflikter håndteres i samkonkurranse. Vi sammenligner dem med Raza-Ullah et al. (2014) som identifiserer tre faktorer som påvirker samkonkurranse; nemlig bransje-, relasjons- og organisasjonsspesifikke faktorer.

2.5.1 Bransjespesifikke drivere

I følge Raza-Ullah et al. (2014) relaterer bransjedriverne seg til modenheten i industrien, symmetrien blant organisasjonen, kostnadsstrukturer, teknologi, markedsutviklingen og hvor stor usikkerheten er rundt en spesiell standard i bransjen. Dette baserer seg hovedsakelig på hvor langt bransjen har utviklet seg, og om kostnadene ved driften gjør at mikrobryggeriene oppfordres til å samarbeide. For eksempel kan bedrifter tvinges til å samarbeide med hverandre dersom man ser at det er nødvendig å utvikle et nytt produkt eller teknologi raskt. I tillegg vil det å sette bransjestandarder, spre og forbedre ryktet til bransjen, og utvikle selve markedet også motivere til samarbeid (Raza-Ullah et

al. 2014). Dersom markedet i bransjen er modent vil dette; "...intensifies competition as the markets are shrinking and firms have to compete intensively to optimize the cash inflows from their market position" (Raza-Ullah et al. 2014, s. 192). Dette kan føre til at bedriftene presses til å konkurrere mot hverandre som følge av et mettet marked. Tidström (2014) tar opp en faktor som hun kaller for institusjonelt perspektiv. Den beskriver ideen om at overlevelsen til en organisasjon, avhenger av hvorvidt organisasjonen har kapasitet til å etterleve og operere innenfor sosiale normer og akseptert atferd.

2.5.2 Bedriftsspesifikke drivere

Både Tidström (2014) og Raza-Ullah et al. (2014) legger vekt på relasjonsspesifikke og organisasjonsspesifikke drivere. I følge Raza-Ullah et al. (2014) er organisasjonsspesifikke drivere relatert til organisasjonens egne ressurser, strategier og antatt sårbarhet. Sammenfallende mål mellom partnere er med å skape en felles plattform der man jobber sammen for å nå disse.

Raza-Ullah et al. (2014) skriver at relasjonsspesifikke drivere er forbundet med komplementariteter og likheter mellom organisasjonene og deres ressurser. Tidström (2014) beskriver likhet i kultur og prosesser som en viktig faktor i samkonkurranse. Dersom partene ikke matcher godt nok på disse områdene kan det redusere sjansen for at man klarer å opprette og vedlikeholde et så nært samarbeid som kreves for å skape synergieffekter. I motsetning kan for stor likhet føre til at partene konkurrerer om de samme kundene innenfor en nisje, noe som kan skape konflikter. Det samme skriver Raza-Ullah et al. (2014, s. 192); "A high level of symmetry is related to market commonality and resource similarity. Symmetry therefore creates competitive threat and increases the risk for opportunistic behavior". Derfor kan likhet få andre virkninger i samkonkurranse enn i mer tradisjonelle samarbeid (Tidström 2014).

Tidström (2014) tar spesifikt opp tre organisasjonsspesifikke faktorer: personlige relasjoner, tillit og forpliktelse. Relasjoner er viktig for en hver bedrift, men spesielt for små bedrifter; "...the establishment of relationships with buyers and suppliers, as a form of social capital appears to be vital for the development of young and small firms..." (Lechner et al. 2014, s. 1). Det kan være svært gunstig for bedrifter å gå inn i et

samkonkurransforhold med for eksempel større konkurrenter med et godt rykte på grunn av overføringseffekter. Dermed ser man at sosial kapital og personlige relasjoner er avgjørende for etableringen av relasjoner og finne potensielle partnere for unge og små bedrifter, da;

"Larger competitors...most often already possess considerable legitimacy, reputation, experience, and other resources. The implicit transfer of status and reputation may reduce uncertainty about the start-up's quality and increases the potential for future growth opportunities" (Lechner et al. 2014, s. 4).

Personlige relasjoner, eller sosial kapital, kan gjøre at man lettere får tilgang til gode partnere som besitter relevante ressurser for å utvikle firmaet videre (Lechner et al. 2014). For eksempel er partnerseleksjonsprogrammer nyttige for firmaer som er avhengige av informasjon fra nettverket sitt, og som vil velge den riktige partneren som har et pålitelig rykte på seg (Heimeriks et al. 2005; Lechner et al. 2014). Man kan også reduserer konflikter som følge av personlige relasjoner, fordi man stoler mer på informasjonen man får. Tidström (2014, s. 263) definerer tillit som; "...the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence". Der det er stor tillit mellom partene kan man med stor sannsynlighet kunne forvente å se færre konflikter og større tilfredshet. "Studies have shown that trust improves the exchange of information, knowledge, and physical resources" (Tidström 2014, s. 263). Ifølge Tidström (2014) viser forskning at forpliktelse virker å være relatert til oppfatningen om hvor dedikerte partneren(e) er til å styrke både sin posisjon og samarbeidets posisjon i markedet, men også oppfatningen om hvor mye ansvar partneren(e) er tar for at samarbeidet skal oppnå mål og aktiviteter de er enige om. For liten forpliktelse eller engasjement fra en part vil kunne føre til dårligere prestasjon for samarbeidet, og påvirker partneren med størst forpliktelse mest (Tidström 2014).

Vi ser her at organisasjons- og relasjonsspesifikke drivere kan deles i partneridentifisering og relasjonsstyring. Disse driverne skal vi nå se nærmere på gjennom begrepet samkonkurranskapabilitet.

2.6 Samkonkurranskapabilitet

Vi vil starte med å definere samkonkurranskapabilitet, for deretter å se nærmere på relasjons- og organisasjonsspesifikke drivere ved hjelp av dette begrepet. Vi bygger på Heimeriks et al. (2005) og Park (2011) sine definisjoner og definerer samkonkurranskapabilitet som en høyere-ordens kapabilitet, som er vanskelig å imitere eller skape, og har potensiale til å forbedre resultatene fra bedriftens samkonkurransereelasjoner. Park (2011) påpeker at bedriftens evne til å styre samkonkurransere, og samkonkurranskapabilitet, spiller en viktig rolle i den dynamiske og paradoksale naturen samkonkurransere er i. Vi mener at dersom bedriften har høy samkonkurranskapabilitet vil den være i bedre stand til å realisere fordelene ved samkonkurransere og redusere ulempene, og forbedre sin konkurranseevne, noe som støttes av Park (2011, s. iii); "This study demonstrates that firms with coopetition capabilities can manage coopetition and create greater common value with a partner and appropriate more value from the dynamic and paradoxical relationship".

Teece et al. (1997, s. 516) definerer dynamisk kapabilitet som; "...the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments". Samkonkurranskapabilitet kan ses på som en videreføring av dynamisk kapabilitet for en bedrift, da samkonkurransereforhold er vanskeligere å håndtere enn vanlige allianser (Park 2011).

Samkonkurranskapabilitet forbedrer firmaets evne til å bygge kritisk alliansekunnskap ved hjelp av hva Heimeriks et al. (2005) kaller for repeterbare handlingsmønstre. Slike rutiner gjør at man kan overføre, kopiere og kombinere kunnskapen blant ledere i firmaet (Heimeriks et al. 2005). Disse rutineene består av eller kan bli fanget opp av læringsmekanismer, som kan "...increase a firm's ability to, for instance, identify partners, initiate relationships or restructure individual alliances as well as an alliance portfolio" (Heimeriks et al. 2005, s. 7). Firmaer lærer at de tilegner seg en ferdighet eller kunnskap (dvs. evnen til å produsere en handling) og hvorfor det skjer (dvs. evnen til å artikulere en konseptuell forståelse av erfaringen) (Heimeriks et al. 2005).

Denne fremgangsmetoden for å forstå hvordan samkonkurranskapabilitet utvikler seg har også paralleller med tidligere studier som undersøker absorpsjonskapasitet. Lunnan

& Nygaard (2011, s. 62) definerer absorberende kapasitet som "...en bedrifts evne til å gjenkjenne verdien av ny ekstern kunnskap, ta den til seg og bruke den til å nå kommersielle mål". Mange bruker det først og fremst som en faktor av læringsevnen mellom firmaene. Absorpsjonskapasitet kan derfor brukes for å forklare hvordan forskjellig læring genererer en ujevn fordeling av utbytte mellom partene (Heimeriks et al. 2005). Forskning på organisasjonslæring antar at relasjonsspesifikke erfaringer fra konkurrenter er en viktig forklaring på at det finnes regler for samarbeid i samkonkurranse (Dahl 2014). Nettopp for å unngå skjevfordeling av kunnskap.

Vi har definert samkonkurransekapabilitet som en høyere-ordens kapabilitet. Basert på driverne fra Tidström (2014) og Raza-Ullah et al. (2014) og faktorer fra Heimeriks et al. (2005) og Kale & Singh (2009) identifiserer vi tre lavere-ordens kapabiliteter som denne kapabiliteten består av: partneridentifisering og relasjonsstyring. I tillegg ser vi på etablering av læringsprosesser, fordi denne evnen er viktig for å opprette og vedlikeholde en høyere-ordens kapabilitet. Nedenfor vil disse tre lavere-ordens kapabilitetene beskrives.

2.6.1 Partneridentifisering

Å finne en passende partner er viktig for et vellykket samkonkurranseforhold (Lechner et al. 2014). I følge Kale & Singh (2009) er det tre attributter man søker etter hos partnere. Den første er *partnerkomplementaritet*; i hvor stor grad en partner bidrar med ressurser som ikke overlapper den andres ressurser – noe som støttes av Lechner et al. (2014) som skriver at konkurrenter ofte besitter relevante ressurser for hverandre. Ho & Ganesan (2013) skriver at kunnskapsbasen til partnerne bør være overlappende for enklest å kunne få mest mulig ut av kunnskapsdeling.

Den neste atributten er *partnerkompatibilitet*; hvor godt passer partene sammen i forhold til arbeidsmetoder og kultur. Ho & Ganesan (2013, s. 94) skriver at dersom bedriftene er for ulike vil "...high costs and the effort involved in explaining, understanding, and assimilating the disparate knowledge prohibit the partners from sharing knowledge effectively".

Den tredje attributten er *partnerengasjement*; hvor villig en partner er til å bidra med ressurser som kreves, og gjøre kortsiktige ofre for å nå de langsiktige målene. Når partnerne har stor ressurskomplementaritet, jo større vil den gjensidige avhengigheten være. Ved stor gjensidig avhengighet vil man også redusere risikoen for opportunistisk atferd (Lechner et al. 2014). De ulike attributtene avgjøres etter ulike forhold, der partnerkomplementaritet og partnerengasjement påvirkes mer enn partnerkompatibilitet.

Partnerkomplementaritet virker å ha mest å si for suksess dersom den ene partneren er betraktelig yngre enn de(n) andre, eller det er vanskelig for partnerne å spesifisere nøyaktig hva man kan forvente av samarbeidet (Kale & Singh 2009). Tidström (2014) beskriver viktigheten av at partnerne har god match med kulturen i partnerbedriftene, og måten de arbeider på. Dette er nødvendig for å kunne opprette og vedlikeholde et så nært samarbeid som kreves for å oppnå synergieffekter. Som nevnt kan allikevel for stor likhet mellom partnerne føre med seg negative konsekvenser for samkonkurransforholdet (Tidström 2014).

Partnerengasjement er viktig der partnerne har identifisert hvilke fordeler de skal oppnå ved samarbeidet, men ikke har noen klare prosesser for å nå disse. Eksempelvis dersom mikrobryggeriene skulle gå sammen for å presse de industrielle bryggeriene og forsøke å kapre markedsandeler. Da er engasjement viktig, fordi partnerne må være villige til å bruke kostbare ressurser og arbeidsinnsats når man innser at tilpassing er nødvendig på grunn av usikkerheten som eksisterer. Ifølge Tidström (2014) viser forskning at forpliktelse virker å være relatert til oppfatningen om hvor dedikert(e) partneren(e) er til å styrke både sin egen og samarbeidets posisjon i markedet, men også oppfatningen om hvor mye ansvar partneren(e) tar for at samarbeidet skal oppnå mål og aktiviteter de er enige om. For liten forpliktelse eller engasjement fra en part vil kunne føre til dårligere prestasjon for samarbeidet, og påvirker partneren med størst forpliktelse mest (Tidström 2014).

2.6.2 Relasjonsstyring

Relasjonsstyring er, i likhet med partneridentifisering, en viktig del av samkonkurranskapabilitet, da dette er med på å styre samkonkurransforholdet og

sette retningslinjer for hvordan det blir gjennomført. Vi vil dele denne kapabiliteten i to; formell og uformell relasjonsstyring. Samarbeid i samkonkurranse antas å behøve avtalte normer for samspill, som følger formelle avtaler, for å lykkes (Dahl 2014). Andre studier viser også at erfaringer rundt tillit i relasjoner, læring mellom organisasjoner og relasjonsspesifikke rutiner er med på å bestemme hvordan samarbeidet utvikler seg over tid, noe vi skal se nærmere på i uformell relasjonsstyring (Dahl 2014).

I samkonkurranse kan partene ofte møte dilemmaer der de får attraktive muligheter til å underslå partneren. Derfor er formelle og uformelle regler antatt å være fundamentale for at samarbeidet skal kunne utvikles og holdes over tid (Dahl 2014). Regler som dannes basert på erfaringer fra samkonkurranseforholdet kan gjøre fremtidig samarbeid og læring lettere og mer forutsigbar, fordi de deler oppfatningen om hvordan de skal samarbeide og konkurrere med hverandre (Dahl 2014). Vi vil i denne oppgaven definere formell relasjonsstyring som bestående av formelle kontrakter. Uformelle regler og implisitte kontrakter vil vi dermed ta for oss innunder uformell relasjonsstyring, da slike regler er basert på sosiale mekanismer som tillit til at partnerne overholder disse.

Muligheten for at partneren kan opptre opportunistisk med informasjon man plukker opp underveis i samkonkurranse gjør at det er viktig å etablere regler for hva man skal dele, men også hvordan man skal oppføre seg i et samarbeid.

”...the existence of formally agreed or tacitly shared perceptions on ”proper behavior” regarding direct competitive actions toward each other can be perceived as fundamental for the establishment of a cooperative relation and its maintenance over time” (Dahl 2014, s. 274).

Endring av regler og kontrakter kan forekomme som følge av erfaringer medlemmene i organisasjonen får gjennom samarbeid med en samkonkurransepartner (Dahl 2014). Ved at organisasjonsmedlemmene snakker med hverandre om hvordan de opplever samarbeidet, oppstår det en felles forståelse om hva som kan forbedres til neste samkonkurranseforhold.

Kontrakter er en form for formell styring, som er mye brukt i den vestlige verden. Kontrakter har flere fordeler sier Lunnan & Nygaard (2011, s. 94), som også er i tråd med hva Dahl (2014) sier;

”For det første kan det være en god sikkerhet å vite at man i alle fall har muligheten til å gå gjennom rettssystemet dersom alt skulle gå galt. For det andre kan kontrakten spesifisere samarbeidet på en måte som gjør det klarere for partene hva ansvaret til hver part er. Kontrakten kan derfor fungere som en rettesnor for samarbeidet”.

Lunnan & Nygaard (2011) nevner to elementer en kontrakt kan ha. Dette er spesifisering av oppgavene som skal gjøres, og hvordan man skal forholde seg til problemer eller endringer som måtte oppstå. Det kan være viktig å ha en kontrakt på plass når det er store investeringer eller avtaler som betydelig kan påvirke økonomien. Kontrakter kan i følge Lunnan & Nygaard (2011, s. 30) ”...også begrense samarbeidet og hindre innovasjon og utvikling av nye ideer”, noe som bringer oss over til neste element i relasjonsstyring, nemlig uformell relasjonsstyring.

Uformelle regler og implisitte kontrakter, som er en uformell forståelse av hva som er godkjent oppførsel og arbeidsoppgaver (Lunnan & Nygaard (2011); Dahl (2014)), er eksempler på uformell relasjonsstyring. ”Slike avtaler reguleres gjennom tillit, kulturelle forhold, kutyme og sosiale dimensjoner...Slike forhold endres gjennom interaksjon mellom partene (og)...beskrives som selvregulerende kontrakter” (Lunnan & Nygaard 2011, s. 31).

I samkonkurranse og allianser vil deling av ressurser kunne fremkalle opportunistiske situasjoner der en av partene utnytter den andre partneren. For å kunne dele ressurser, kunnskap og informasjon er det viktig at det er tillit mellom partene. Der det er stor tillit mellom partene kan man med stor sannsynlighet forvente å se færre konflikter, mindre opportunistisk atferd og større tilfredshet (Lunnan & Nygaard (2011); Tidström (2014)). Uformell relasjonsstyring tillater også at partnerne arbeider sammen for å implementere verdiskapende initiativer som deling av taus kunnskap, bytting av ressurser som er vanskelig å prissette og tilby hjelp som ikke er skrevet ned i kontrakten

(Kale & Singh (2009); Lunnan & Nygaard (2011)). Kunnskap om bryggeprosesser eller oppskriftssammensetning kan være ressurser som er vanskelig å prissette i samarbeid mellom bryggerier, men som kan få stor verdi for et bryggeri.

Uformell relasjonsstyring baserer seg på sosiale mekanismer som goodwill og tillit (Lunnan & Nygaard (2011); Tidström (2014)). Denne styringsformen redusere transaksjonskostnader på flere måter; 1) kontraktkostnader går ned, fordi man stoler på at partneren vil være rettferdig, 2) overvåkningskostnader går ned, fordi man ikke trenger en tredje-part til å overvåke samarbeidet og 3) kostnadene ved komplekse tilpasninger går ned, fordi partnerne er villige til å være fleksible dersom uforutsette omstendigheter inntreffer (Kale & Singh 2009). Dette kan for eksempel være utlån av råvarer eller annet forbruksutstyr dersom en annen bedrift har gått tom eller ikke mottatt varer.

Flere studier ser på tillit som kritisk for samkonkurransesuksess (Heimeriks et al (2005); Kale & Singh (2009); Lunnan & Nygaard (2011); Dahl (2014); Raza-Ullah et al. (2014); Tidström (2014)). Tillit består av to deler, en strukturell komponent som referer til en type av forventning om at partneren ikke vil handle opportunistisk, og en atferdsmessig komponent som referer til i hvor stor grad man har tillit til partnerfirmaets pålitelighet og integritet (Kale & Singh 2009). Den første typen er beslektet med avskrekkingsbasert tillit, som oppstår fra bruken av formelle styringsmekanismer som kontrakter og deling av eiendeler. Den siste delen dreier seg om kunnskapsbasert tillit, som utvikles gradvis som følge av samhandling, normer for gjensidighet og rettferdighet (Kale & Singh (2009); Lunnan & Nygaard (2011)). "The behavioral component of trust is particularly critical to effective functioning of the alliance during the postformation phase" (Kale & Singh 2009, s. 50).

Tillit utvikles gjennom en syklisk prosess av forhandlinger, samhandling, engasjement og gjennomføringen mellom de berørte firmaene. Forskere har identifisert fire ulike mekanismer for å bygge tillit mellom firmaer (Kale & Singh (2009);

- 1) ved å gjøre store ensidige forpliktelser til alliansen og dermed plassere seg selv i en sårbar posisjon inviterer firmaet partneren til å gjengjelde denne handlingen, og tillit kan utvikles mellom de,

- 2) ved å vise sin pålitelighet, forplikte seg og leve opp til forventningene til partneren,
- 3) individer i de forskjellige firmaene stoler på hverandre etter ulike samarbeid (sosiale bånd) og de forstår hverandres måte å jobbe på. Tidström (2014) legger også vekt på at personlige relasjoner kan gjøre at man reduserer konflikter i samkonkurranse og reduserer opportunistisk atferd,
- 4) tillit mellom firmaene avhenger også av institusjonelle faktorer, inkludert plassering og nasjonal kultur hos firmaene, eller eksistensen av industriordninger som legger til rette for samhandling.

Det å utvikle tillit etter etableringen av alliansen er kritisk for suksessen på flere måter. Som nevnt reduserer tillit konflikter i samarbeidet, det skaper større informasjonsdeling mellom partnerne, senker oppfatningen av relasjonsrisiko, fremmer viljen til å tilpasse seg til alliansens utvikling og øker generelt tilfredsheten med alliansen (Kale & Singh 2009; Tidström 2014). Tillit gjør ikke bare informasjonsdelingen bedre, men det reduserer også sjansen for opportunistisk tilegning av særegen kunnskap fra partneren.

Kale & Singh (2009) og Lunnan & Nygaard (2011) skriver at det er delte meninger om hvorvidt en type styringsmekanisme – formell eller uformell - kan redusere behovet eller hindrer utviklingen av en annen. For eksempel ved å ha gode formelle styringsmekanismer har man ikke det samme behovet for tillit i relasjonen (og motsatt), eller at man ved en formell styringsmekanisme heller ikke klarer å utvikle tillit i relasjonen. Andre mener at styringsmekanismene komplementerer hverandre, og sikrer suksess ved at relasjonsstyring forsterker de positive effektene fra formell styring. Allikevel er tillit en sentral del for å oppnå suksess i samkonkurranse (Kale & Singh 2009).

2.6.3 Etablering av læringsprosesser for å bygge og opprettholde samkonkurransekapabilitet

Lunnan & Nygaard (2011) skriver at læring fra og sammen med en alliansepartner sjelden kommer alene, og at den må ledes og tilrettelegges. Det samme kan man anta gjelder læring for å håndtere allianser bedre. Kale & Singh (2009) beskriver noen prosesser firmaer kan implementere for å lære, akkumulere og utnytte

alliansehåndteringskunnskap fra enten egen allianseerfaring eller andres. Ettersom ledere i et firma ofte sitter med mye alliansehåndteringserfaring og kunnskap fra tidligere allianser, kan man hjelpe disse med å omgjøre denne tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap. Dette kan man blant annet gjøre ved å "...ha et miljø der de ansatte kan komme sammen og dele sine erfaringer med de mer idiosynkratiske problemene som oppstår, og hvordan de har løst dem" (Kaufmann og Kaufmann 2011, s. 205). Dette kan også gjøres mellom firmaene som er i alliansen. Heimeriks et al. (2005) viser til at læringsmekanismer på gruppenivå er viktigere enn læringsmekanismer på organisasjonsnivå. Det skyldes at rollen av prosesser og strukturer eller læring på organisasjonsnivå synes å hindre mer enn å fasilitere overføring og fornyelse av alliansepraksiser (Heimeriks et al. 2005).

Man kan også gå et steg videre og systematisere denne kunnskapen til retningslinjer, sjekklistor eller manualer, og slik inkludere best practice for å håndtere forskjellige faser og avgjørelser i allianselivssyklusen (Kale & Singh 2009). En annen måte for å hjelpe lederne internalisere og absorbere alliansehåndteringskunnskap, som eksisterer i flere avdelinger i firmaet, er gjennom formelle og uformelle virkemidler. Denne prosessen vektlegger "hvordan"-læring, der mottakeren fokuserer på å tilegne seg en oppskrift på hvordan man skal foreta en konkret allianseoppgave eller beslutning, heller enn bare å konseptuelt forstå hvorfor det fungerer (Kale & Singh 2009). Denne prosessen kan ta form som et slags internship, der en ny leder følger en rutinert leder med mye erfaring.

"The...learning processes we have described are directed toward building and institutionalizing a firm's alliance capability through articulating, codifying, sharing, and internalizing alliance management know-how and skills to help the firm manage its future alliances more effectively...The empirical evidence shows that these processes have a strong influence on a firm's alliance capability and overall alliance success" (Kale & Singh 2009, s. 54).

Mekanismene for å bygge samkonkurranseskapabilitet (allianseerfaring, dedikert alliansefunksjon og organisasjonelle prosesser for å lære og utnytte alliansehåndteringskunnskap) er viktig, men kan ha ulik effekt i ulike situasjoner. Kale & Singh (2009) viser til forskning der tidligere erfaring er verdifull når man skal utvikle

evner til å håndtere fremtidige joint venture-allianser i motsetning til kontraktbaserte ikke-eierskaps-allianser. Kale & Singh (2009) viser også at tidligere erfaring er mer nyttig i en allianse dersom den ble tilegnet nylig, fordi kunnskapen man fikk reduseres hvis man ikke bruker den. Hvor brukbar tidligere erfaring er, varierer ettersom hvilken type erfaring det var. Her kan man skille mellom generell erfaring som kan brukes over flere typer allianser og med forskjellige partnere, og spesifikk erfaring som hovedsakelig kan brukes for å forbedre alliansen med den samme partneren til neste gang (Kale & Singh 2009). "This research seems to suggest that, even though experience is a critical mechanism for building alliance capability, its relevance varies by its type, specificity, and timing" (Kale & Singh 2009, s. 54).

En annen viktig faktor er at tidsrammen for å utvikle samkonkurransekapabilitet som regel er lang. Kale og Singh (2009) viser til selskapet Phillips der det tok rundt 7 år å introdusere noen av mekanismene som er beskrevet ovenfor. Man er avhengig av kontinuerlig støtte fra toppledelsen gjennom hele prosessen for å kunne øke samkonkurransekapabiliteten. Kale og Singh (2009, s. 56) viser allikevel til, i samarbeid med Phillips, at "...in justification of the time, effort, and resources required, building alliance capability provides enduring benefits to a firm".

Det viktige er å få disse erfaringene innarbeidet i bedriften; "...only when experiences and lesson learned are integrated and institutionalized can firms really develop their alliance capabilities. These capabilities can be renewed or made dynamic using intra-firm mechanisms" (Heimeriks et al. 2005, s. 34).

2.6.4 Oppsummering samkonkurransekapabilitet

Vi definerer samkonkurransekapabilitet som en høyere-ordens kapabilitet, som kan ses som en videreutvikling av dynamisk kapabilitet. I tillegg har vi satt opp tre lavere-ordens ferdigheter som til sammen utgjør samkonkurransekapabilitet. Dette er partneridentifisering som gjør at bedriften er i bedre stand til å velge ut riktig partner for samkonkurranse, relasjonsstyring som består av formell- og uformell relasjonsstyring, og til slutt læringsprosesser for å bygge og opprettholde samkonkurransekapabilitet.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vårt valg av metode og undersøkelsesdesign, samt hvordan vi har samlet inn og analysert datamaterialet. I tillegg vil validitet, reliabilitet, generaliserbarhet og etikk bli drøftet.

3.1 Valg av design: Teoridrevet casestudie

Når man velger metode og forskningsdesign, avhenger dette av oppgavens problemstilling. Dette er fordi problemstillingen kommuniserer spørsmål som undersøkelsen (eller oppgaven) forventes å gi svar på (Johannessen et al. 2011). Med andre ord må vi i praksis velge en metode som gir oss muligheten til å svare på vår problemstilling:

"Hvordan kan mikrobryggeriene i Norge utnytte samkonkurranse for å forbedre sin konkurranseevne?"

På bakgrunn av dette, har vi benyttet oss av et casestudie. Lewis og Zalan (2004) forteller at et casestudie basert på kvantitative eller kvalitative data, og er et godt forskningsdesign når man ønsker å utvikle teori, slik som vi gjør i denne oppgaven. Et casedesign utelukker verken kvalitativ- eller kvantitativ data, og det er et kontinuum mellom disse to. På bakgrunn av vår problemstilling, har vi likevel valgt en mer kvalitativt rettet oppgaveform, som vi skal argumentere for senere, vi vil også benytte oss av tidligere forskning og teori (ref. kapittel 2), noe som understreker kontinuumet i casestudiet. Når problemstillingen i tillegg inneholder "hvorfor", "hvordan", eller forsøker å forklare et nåtidsfenomen, er casestudier vel egnet (Yin 2009). Også dette passer godt med vår problemstilling.

Vi søkte med denne oppgaven å få en bedre forståelse av hvordan mikrobryggeriene i Norge kan utnytte samkonkurranse for å forbedre sin konkurranseevne. Casestudie er en metode som går i dybden gjennom å studere mye informasjon om få enheter (Yin 2009). På bakgrunn av disse elementene, har vi valgt et casedesign for vår oppgave.

Denne casestudien og oppgaven kan også betegnes som teoridrevet. Gjennom studering av tidligere forskning og litteratur har vi dannet oss en grunnforståelse for teorien

angående samkonkurranse. Ut i fra denne forskningen har vi basert vårt teorikapittel og selve utformingen av intervjuguiden (som kan ses i vedlegg 3) på bakgrunn av dette. Vi har intervjuet et lite utvalg av mikrobryggeriene i Norge, og dermed er ikke hovedhensikten med denne oppgaven å generalisere våre funn for andre grupper eller populasjoner, slik kvantitative oppgaver ofte gjør. Hovedhensikten er heller å vise hvordan samkonkurranse kan påvirke konkurranseevnen til mikrobryggerier i Norge. I tillegg kan våre resultater og funn fungere som et springbrett for videre forskning og undersøkelser av samkonkurranse i denne bransjen. Nøyaktige og velformulerte beskrivelser og forklaringer vil kunne gi andre som vil skrive om dette temaet muligheten til å benytte vår oppgave i senere forskning og i sitt arbeid.

3.2 Kvalitativ metode

I tillegg til at denne oppgaven skrives som en teoridrevet case, er dette også en kvalitativ oppgave. Dette kan betegnes som en måte å tilnærme seg virkeligheten på, hvor man ender opp med å produsere beskrivende data som menneskers nedskrevne ord, uttalelser eller observasjoner av menneskers adferd (Askheim & Grenness 2008). Som vi har vært inne på tidligere, er det et behov for å utvikle mer kunnskap og teori rundt samkonkurranse. Graebner et al. (2012) påpeker også at hvis målet for en oppgave nettopp er å utvikle teori, er kvalitativ metode godt egnet til dette formålet. Videre omhandler kvalitativ metode enkeltmenneskers synspunkter, erfaringer, hva de beretter om et tema eller hvordan mennesker i bestemte situasjoner opptrer. Dataene man får ut av kvalitative undersøkelser "sier noe om det ikke-tallfestbare hos undersøkelsesenheterne, og de foreligger i form av tekst eller verbale utsagn" (Halvorsen 2011, s. 208). Man er dermed ikke ute etter å måle situasjonen, men forstå den, akkurat slik vi er på bakgrunn av vår problemstilling. Vi ønsker å forstå hvordan mikrobryggerier bruker samkonkurranse for å forbedre konkurranseevnen, ikke måle "harde fakta".

Her ser man også det største skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode, som ser på om "informasjonen kan uttrykkes i tall (kvantitativt) eller tekst (kvalitativt)" (Halvorsen 2011, s. 128). Videre kan forskjellene på kvalitativ- og kvantitativ metode og forskningsarbeid oppsummeres i en enkel tabell:

TABELL 3.1: Kvalitativ vs. Kvantitativ forskning

Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
Myk	Hard
Fortolkende og teoriutviklende	Analytisk og teoritestende
Sikter mot forståelse	Sikter mot forklaring
Case-studier, (dybde)intervju og observasjon	Spørreundersøkelser
Små utvalg basert på vurdering	Store utvalg basert på trekking
Fleksibel	Fastsatt
Spekulerende	Hypotesetesting
Fortolkende analyse	Statistisk analyse
Subjektiv	Objektiv
Forskningsprosessen sirkulær	Forskningsprosessen lineær

(Askheim & Grenness 2008, s. 50; Silverman 2011, s. 5)

Som vi ser ut av tabell 3.1, finnes det flere grunner til at vi velger en kvalitativ tilnærming. Igjen vil vi påpeke at det er et kontinuum mellom disse to. Der den mest "ekstreme" formen for kvalitativ forskning ikke bruker noen form for tidligere forskning, vil et casestudie også hensynta tidligere forskning og litteratur, noe også vi har gjort. Ved at vi også har valgt et casestudium kan vi utnytte både kvalitativ og kvantitativ data, men vi vil ha et spesielt fokus på kvalitativ metode -og datainnsamling. Da vi har en relativt åpen problemstilling, trenger vi en metode som er tilpasset dette, som er fleksibel og som sikter mot forståelse av et tema. Det er heller ikke uvanlig at forskningsspørsmålene blir forandret etter hvert som man får større innsikt i et tema, på bakgrunn av informasjonen man får fra nøkkelinformanter og akademisk teori. Alle disse mulighetene får vi når vi benytter oss av en kvalitativ metode. Vi har ikke benyttet oss av et rent kausalt design. Her er man opptatt av å "finne årsakene til en at et bestemt fenomen oppstår, det vil si hva som er årsak (uavhengig variabel) og hva som effekt (avhengig variabel)" (Halvorsen 2011, s. 57). Likevel har vi valgt å benytte en modell som hjelper oss å se hvordan variabler i samkonkurranse påvirker hverandre, slik at vi lettere kan svare på vår problemstilling. Vi vil ikke statistisk måle eller vise resultater av denne påvirkningen, men vi kan skape en bedre forståelse av forskningstemaet. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å kunne si noe detaljert om kausaliteten, derfor velger vi en kvalitativ casetilnærming.

Videre skal vi forske på et relativt nytt tema, hvor vi i tillegg til teori har et behov for å samle inn mye informasjon fra nøkkelpersoner i bransjen gjennom dybdeintervjuer. Og

det er nettopp dette vår masteroppgave handler om, hvordan nøkkelpersoner i mikrobryggeribransjen tenker at samkonkurranse påvirker deres bedrifter. Vi skal heller ikke bekrefte eller avkrefte en eller flere hypoteser, vi skal forsøke å skape en dypere forståelse rundt temaet samkonkurranse i den norske mikrobryggeribransjen. På bakgrunn av disse drøftelsene har vi besluttet at en kvalitativ teoridrevet case er den beste metoden for denne oppgaven og dens problemstilling.

3.3 Utvalg av cases (mikrobryggerier)

Det er viktig å diskutere vårt utvalg av mikrobryggerier som informanter. Dette er viktig, for å undersøke om vårt utvalg av mikrobryggerier og informanter er representativ. For en fullstendig redegjørelse og kategorisering av mikrobryggeriene i Norge, se vedlegg 1: "Kategorisering av mikrobryggerier i Norge".

Det finnes mange forskjellige mikrobryggerier i Norge, både hva gjelder omsetning, bryggevolum og alder. Vi hadde i utgangspunktet tenkt til å kategorisere etter omsetning, alder, utsalg til butikk/salg i egen pub og kombibryggeri (med dette mener vi bryggerier som kombinerer restaurantdrift og ølbrygging), og velge informanter ut i fra dette. Vi hadde regnet med at mye av denne informasjonen kunne hentes fra bryggeriene sine hjemmesider, men det viste seg å ikke stemme. Etter å ha undersøkt på www.drikkeglede.no, hjemmesidene til BROD, fant vi en liste over de forskjellige mikrobryggeriene i Norge. Nærmere undersøkelse av disse viste at 17 av mikrobryggeriene ikke hadde egne hjemmesider, og i tillegg var det også en andel som kun hadde informasjon på Facebook. I tillegg hersker det et reklameforbud for alkoholholdige drikke over 2,5%, noe som gjør at mikrobryggeriene i dag ikke har lov til å informere om sine produkter eller reklamere på internett (Helsedirektoratet 2015). På bakgrunn av dette, endret vi dermed kriteriene for kategoriseringen av bryggeriene til geografi, alder og omsetning. Dette var informasjon som vi kunne finne om nesten alle mikrobryggeriene, slik at vi kunne velge et representativt utvalg av bryggerier. Vår kategorisering viser at det finnes klart flest bryggerier på Østlandet, som er et stort geografisk område med høy befolkning. På Østlandet er det hele 28 mikrobryggerier registrert hos BROD. Av disse omsatte fire bryggerier for over 10 millioner og 14 bryggerier omsatte for under 10 millioner kroner i 2013 (de resterende foreligger det ikke regnskapstall for pr. 05.02.2015). I tillegg er 10 bryggerier 5 år eller eldre, mens

hele 18 bryggerier er startet i 2010 eller senere. Derfor er hovedandelen av våre informanter fra nettopp Østlandet.

Det er en klar trend i at antall mikrobryggerier på Østlandet har økt kraftig de siste fem årene. Det kan dermed tyde på at konkurransen også begynner å bli større mellom bryggeriene. I tillegg kan dette øke mulighetene for at bryggerier samarbeider med hverandre. Vi har forsøkt å få til et representativt utvalg, og mener vi har klart dette da de aller fleste mikrobryggeriene i Norge befinner seg på Østlandet. Det er også her de fleste nye mikrobryggeriene blir startet, det samme gjelder de med høy omsetning. Vi har i tillegg tatt med et bryggeri fra Sørlandet, Nøgne Ø, da de er Norges eldste, og største mikrobryggeri hva gjelder omsetning. Dermed har vi med et bryggeri fra en annen landsdel. Av våre åtte utvalgte informanter er fire av disse eldre enn fem år, og tre av disse omsetter for mer enn ti millioner kroner. Dermed mener vi at vi har et representativt utvalg av informanter. Slik kan vi sammenlikne nyetablerte- og gamle bryggerier, samt store- og små bryggerier hva gjelder omsetning, for å se om det er noen likheter eller forskjeller i hva de tenker om samkonkurranse.

3.4 Metode for datainnsamling: Individuelle dybdeintervjuer

Som nevnt over, vil vi benytte oss av nøkkelinformanter som hovedkilder til dataene vi samler inn. I følge Tjora (2012) omtales forskeren som intervjueren, og intervjuobjektet som (nøkkel)informanten. Videre blir intervjuobjektet definert som "...en person som svarer på spørsmål i et kvalitativt intervju. I kvantitative undersøkelser (surveyer) brukes ofte betegnelsen respondent (Tjora 2012, s. 223). Vi vil benytte oss av disse beskrivelsene i denne oppgaven, og i tillegg vil nøkkelinformant(ene) og intervjuobjekt(ene) bli brukt med likeverdig betydning.

Vår oppgave skal undersøke og forstå et tema i en bestemt bransje, og dermed er vi avhengig av synspunkter fra sentrale personer i mikrobryggerinæringen. Innenfor kvalitativ metode er det dermed naturlig å intervju disse nøkkelpersonene for å fremskaffe data. I vårt tilfelle var det spesielt aktuelt gjennom individuelle dybdeintervjuer.

Vi har benyttet oss av nettopp dybdeintervjuer, fordi vi her har best mulighet til å skape en samtale som flyter relativt fritt. Vi har vært ute etter å "skape en avslappet stemning... der meningen er å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2012, s. 104). Som navnet tilsier, kan man i et dybdeintervju anskaffe dypere informasjon om et valg bedriften har tatt, hvorfor et mikrobryggeri befinner seg i en bestemt situasjon, hvilken verdiskapning de har oppnådd gjennom samkonkurranse og lignende. Dette står i kontrast til tradisjonelle spørreundersøkelser, såkalte surveyundersøkelser, hvor man stiller typiske lukkede spørsmål, og som man ofte finner i kvantitative undersøkelser. Vi ønsker å finne ut *hvordan* samkonkurranse påvirker konkurranseevnen til mikrobryggeriene i Norge. Det er nettopp derfor vi har valgt et dybdeintervju i vår oppgave, og nok en begrunnelse på hvorfor vi velger et kvalitativt teoridrevet casestudie.

Det finnes flere intervju typer man kan velge mellom. Silverman (2011) påpeker viktigheten ved å velge et effektivt forskningsdesign, og da spesielt hvilken metode man bør benytte for å innsamle data. Man har både overnevnte spørreundersøkelser, strukturerte dybdeintervjuer, fokusgrupper, semistrukturerte dybdeintervjuer og lignende. I tillegg til at vi har valgt individuelle dybdeintervjuer, har disse også vært semistrukturerte. Vi vil her avgrense, og kun se på den intervju typen vi har valgt i vår masteroppgave. "Semistrukturerte betyr halvstrukturerte, og denne typen intervju kan beskrives som en samtale mellom forskeren og respondenten (informanten), der gangen i samtalen er styrt av forskeren" (Andersen 2013).

Da dette er et nytt forskningstema, er vi avhengige av at våre nøkkelinformanter hos mikrobryggeriene får sjansen til å snakke relativt fritt om sine opplevelser rundt samkonkurranse. Om vi har mange lukkede spørsmål, kan vi ødelegge for oss selv ved at vi går glipp av viktig informasjon eller refleksjoner fra informanten, fordi han kan fokusere for mye på våre spørsmål. Dermed kan vi gå glipp av vesentlig data, som kan føre til dårligere validitet i oppgaven. Dette er viktige argumenter for at vi velger et semistrukturert- og ikke strukturert intervju, og noe som også har påvirket vår intervjuguide.

3.5 Utarbeidelse av intervjuguide

Vi har etterstrebet å designe intervjuguiden med en forholdsvis åpen grad av struktur, hvor guiden har et "...tema, fast rekkefølge og kun åpne svar" (Jacobsen 2005, s. 145). (intervjuguiden kan ses i vedlegg 3). Slik kan informantene selv trekke frem punkter og opplevelser de mener er vesentlig i forhold til de spørsmålene og temaene vi har i intervjuguiden. Dermed har vi også unngått å legge for store føringer på svarene informantene ga. På bakgrunn av dette mener vi at semistrukturerte intervjuer var det riktige valget for denne oppgaven. Dette mener vi er den mest effektive måten å samle inn informasjon på, gjenført Silvermans (2011) teori om å velge et effektivt forskningsdesign som best mulig besvarer vår problemstilling, og hensyntar våre egne begrensninger hva gjelder tid og økonomi. Derfor har vi gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer fremfor observasjoner, fokusgrupper og lignende.

Når det kommer til selve utarbeidelsen og oppbyggingen av intervjuguiden, finnes det flere tilnærminger til dette. Den tradisjonelle metoden er at man har typiske oppvarmings- og avslutningsspørsmål. Spørsmålene i mellom kan være forholdsvis enkle som fokusere på temaet man vil undersøke, eller mer dyptgående som krever at informanten reflekterer mer over emnet (Tjora 2012). Selve spørsmålene ble utarbeidet på bakgrunn av vår problemstilling, samt relevant teori som er beskrevet i kapittel 2. Vi delte intervjuguiden og intervjuet opp i tre forskjellige faser, slik som teorien påpeker:

- 1) Introduksjon (oppvarming) av informantene, hvor vi presenterte oss selv, vår problemstilling og oppgavens formål. I tillegg fikk informantene anledning til å presentere seg selv og historien bak sitt bryggeri.
- 2) Hoveddelen tok utgangspunkt i vår problemstilling samt forskningsspørsmålene. Her la vi opp til at informantene skulle få mye tid til å reflektere, slik at relevant informasjon og informantenes holdninger til samkonkurranse ble avdekket.
- 3) I den avsluttende fasen av intervjuet oppsummerte vi hva informantene hadde sagt, før vi spurte om det var noe de ville legge til eller kommentere ytterligere. Slik kunne informantene komme med egen informasjon de mente var viktig å få med seg, som vi ikke hadde spurt om under intervjuet.

Vi laget også en del 2 til intervjuguiden, hvor temaer vi ønsket å undersøke, spesifikt var nevnt som spørsmål om informanten ikke nevnte dette underveis i intervjuet. Dette gjorde vi for å ha en sjekkliste under selve intervjuene, slik at vi ikke gikk glipp av viktig informasjon om sentrale temaer.

3.6 Utvalg av informanter

Våre data er innhentet gjennom dybdeintervjuer av nøkkelinformanter. Vi var avhengig av at informantene våre satt i stillinger slik at de kjente til daglig drift, mikrobryggeriets strategi og hvilke samarbeid man eventuelt var involvert- eller hadde vært involvert i. Dermed var personer som grunnleggere, daglige ledere, bryggemestere og markedsføringssjefer aktuelle personer å intervju.

Vi har intervjuet ni informanter hos åtte mikrobryggerier. Alle mikrobryggeriene har satset, i den forstand at de som jobber der er ansatt og at de produserer for å selge til Vinmonopolet, butikker eller puber/serveringssteder. Dette er alle bryggerier som kjenner til det norske markedet og de forskjellige aktørene som finnes. Slik har de hatt kunnskap til å kunne drøfte samkonkurranse. Informantene vi har intervjuet har vært: Petter Nome i BROD, Kjetil Jikiun ved Nøgne Ø, Joachim Grandahl ved Halden Mikrobryggeri, Sverre O. Øverby ved Atna Øl, Halvor Lindrupsen ved EGO Brygghus, Kjetil Johnsen ved Grünerløkka Brygghus, Rune Eriksen ved Haandbryggeriet, Henning Thoresen ved Sagene Bryggeri, Tormod Stene-Johansen og Stig Lundh ved Nøisom (tidl. Fredrikstad Mikrobryggeri).

Samtlige av informantene hadde en stilling som enten daglig leder, markedssjef, gründer, bryggerisjef eller en kombinasjon av disse. Denne kombinasjonen av roller fant vi ut at var veldig vanlig, da det sjeldent jobber mer enn 1-4 personer hos de forskjellige mikrobryggeriene. Dermed har alle informantene våre hatt nøkkelstillinger og ansvar hos bryggeriene, slik at de har en bred oversikt over bryggeriet og deres strategiske valg. I tillegg har samtlige vært med og startet sine respektive mikrobryggerier. Derfor valgte vi nettopp disse som informanter. Se Appendix 7.1 for en konkret beskrivelse av informantenes stillinger og roller hos de respektive mikrobryggeriene.

Til slutt har kartleggingsmøtet med Petter Nome fra BROD i november 2014. Informasjon fra deres hjemmesider og diverse avisartikler har vært med på å danne grunnlaget for innhenting av data til denne masteroppgaven.

3.6.1 Utførelse av intervjuet

Vi beregnet hvert intervju til å vare i ca. 60 minutter, noe vi også påpekte da vi kontaktet informantene våre for første gang. Slik unngikk vi for lange intervjuer, som kunne virke utmattende på informantene, eller at intervjuene ble for korte og dermed overfladiske. Dette samsvarer også med Ryens (2002) råd som sier at et intervju bør vare mellom 1-2 timer.

Intervjuene ble holdt hos de enkelte mikrobryggeriene. Dette gjorde vi først og fremst fordi det skulle være praktisk for våre informanter. Vi antok at hvis vi kom til de og ikke motsatt, ville det være enklere å få et ja til intervju. Vi fikk ja fra alle bryggeriene vi kontaktet, og dermed er det grunn til å tro at dette grepet var med på å skape aksept. I tillegg valgte vi å gjennomføre intervjuene hos de enkelte bryggeriene fordi informantene skulle føle seg så komfortable og trygge som mulig i kjente omgivelser (Askheim & Grenness 2008). Slik fikk også vi et innblikk i hvordan de forskjellige mikrobryggeriene så ut, både i størrelse og produksjon. Intervjuene ble avholdt mellom 23. februar og 6. mars. I tillegg valgte vi et åttende intervju den 19. Mars. Vi valgte å ha ett intervju per dag, da bryggeriene har ligget spredt mellom Grimstad og Atna, men også på bakgrunn av hvilke datoer det passet for de enkelte informantene. Dermed gikk det med en del tid på kjøring og transport.

Intervjuene hadde en lengde på ca. 50 - 90 minutter hos hvert enkelt mikrobryggeri, som det også ble gjort lydopptak av. Dette gav oss verdifull og god informasjon angående samkonkurranse hos norske mikrobryggerier. Vi har selv fungert som moderatorer i intervjuene, fordi analysen av kvalitativ data krever en høy grad av nærhet til datamaterialet som blir samlet inn via dybdeintervjuer. Derfor har vi selv vært dette under intervjuene, i stedet for å engasjere en utenforstående moderator (Askheim & Grenness 2008). Ved at vi tok dette grepet, sikret vi oss denne nærheten som igjen lettet vårt analysearbeid.

Vi var begge to til stede ved alle intervjuene vi avholdt, slik at begge fikk et inntrykk av informantene og deres uttalelser, samt den nevnte nærheten til datamaterialet. Informantene vi intervjuet var alltid én, med unntak av Nøisom. Dette kan være med på å påvirke intervjuobjektet, da han kan føle seg i mindretall. Vi følte likevel ikke at dette var tilfellet, og samtlige informanter var meget åpne og imøtekommende mens de svarte utdypende på våre spørsmål. I intervjusituasjonen var en hovedintervjuer og styrte intervjuet, mens den andre kontrollerte at intervjuguiden ble fulgt og at temaer vi ønsker å undersøke faktisk ble snakket om. Slik fikk informanten en person som han i hovedsak skulle forholde seg til under intervjuet, og dette fungerte etter vårt syn veldig bra. "Kontrolløren" sjekket også svarene opp mot del to i intervjuguiden, og noterte seg viktige setninger eller temaer som ble tatt opp, og som vi burde stille utdypende spørsmål om, hvis hovedintervjueren ikke gjorde dette. Vi følte at dette samspillet mellom oss to som intervjuere/moderatorer fungerte veldig bra. Ved at vi tok disse grepene og tydeliggjorde det for informantene fikk vi med oss mye verdifull informasjon fra intervjuene, og vi reduserte sjansen for at vi gikk glipp av viktige temaer og verdifull data. "Kontrolløren" hadde dermed mulighet til å tolke svarene underveis, og stille oppfølgende spørsmål. Dette lettet også analysearbeidet og tolkning av data, da begge hadde vært til stedet under intervjuet.

3.7 Analyse av kvalitativ data

Når man har en kvalitativ oppgave som er basert på svar fra semistrukturerte dybdeintervjuer, vil dette få konsekvenser for analysearbeidet. Vi kan, som overnevnt, ikke måle og analysere våre funn ved hjelp av tall og statistikk, og dermed utgår regresjonsanalyser og lignende som analyseverktøy. Vår innsamlende data vil være "myk" i form av muntlige utsagn og tekster, og vi kan risikere å sitte med store mengder innsamlet, og til dels ustrukturert data. Men man kan ta grep tidlig i forskningsarbeidet for å unngå dette, noe vi har etterstrebet. Ved at vi har valgt, etter vår mening, et effektivt forskningsdesign for å besvare problemstillingen, har vi tatt grep, og forhåpentligvis klart "å unngå for mange forskjellige metoder for å samle inn data... og forsikret oss om at vi ikke har innhentet overdrevent mye data" (Silverman 2011, s. 42). Selve dataanalysen kan "defineres som systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem. Analysen innebærer med andre ord en sorteringsprosess" (Askheim & Grenness 2008, s. 142).

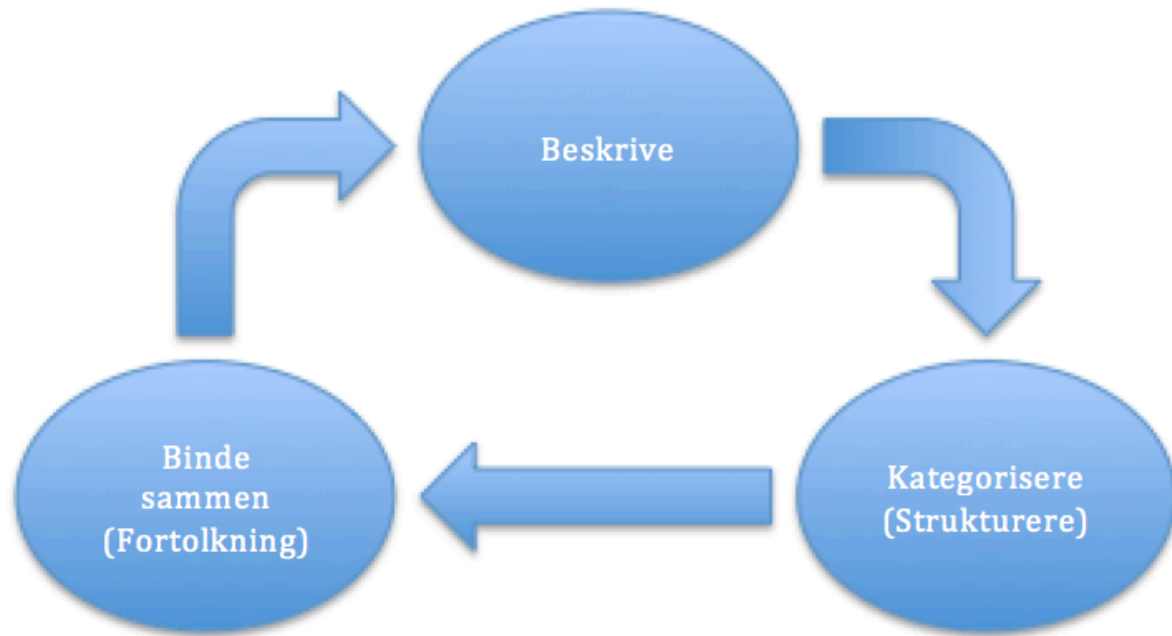
Vi begynte vårt analysearbeid med å transkribere alle intervjuene, slik at vi fikk intervjuene i skriftlig form. Ved at vi gjorde dette, reduserte vi risikoen for at ting ble glemt underveis. I tillegg gjorde dette det enklere for oss å både analysere og søke opp enkelte ord eller emner, fordi: "...et godt referat inneholder en tilnærmet eksakt gjengivelse av ordene som falt i et intervju. Dette gir mulighet både for grundig tekstanalyse... og dersom vi ønsker eller har behov for å gå tilbake til råmaterialet" (Askheim & Grenness 2008, s. 144) får vi dette gjennom nettopp transkribering. Dette er en tidkrevende prosess og en konsekvens når man velger kvalitativ metode, men det letter til gjengjeld analysearbeidet vesentlig. Dermed strukturerte vi data i ettertid, noe som er en typisk konsekvens for kvalitativ dataanalyse.

Det finnes mange analysemetoder for kvalitativ metode og casestudier. Man har både åpen-, strukturert- og selektiv koding, narrativ analyse m.fl. (Silverman 2011). En av de vanligste måtene å betrakte analysen av kvalitative data på, er dog det som kalles en "sirkulær prosess". Det er nettopp denne analysemetoden vi i hovedsak har benyttet oss av.

3.7.1 Sirkulær prosess

Med en sirkulær prosess mener man at det ikke finnes noen klart definert start- eller stopptidspunkter for analysen av kvalitative data, og man kan dermed si at det er en kontinuerlig prosess (Askheim & Grenness 2008). Dette kan også betegne vårt arbeid med analysen. Selv om man i teorien kan fortsette "inn i evigheten" med denne sirkulære prosessen, er det likevel vanlig at man deler dette opp i tre hoveddeler; *beskrive, kategorisere (herunder strukturere) og binde sammen (herunder fortolkning)*. Dette er illustrert i modell 3.1 under:

Figur 3.1: Sirkulær prosess



Fritt etter Askheim og Grenness (2008, s. 146).

Steg 1, som navnet tilsier, handler om å beskrive hva man forsker på så nøyaktig som mulig. "Her beskriver man ikke bare hendelsen, men også konteksten" (Askheim & Grenness 2008, s. 147). For å få en meningsforståelse rundt det man forsker på, er man avhengig av å se informantenes utsagn i en bredere kontekst (Askheim & Grenness 2008), derfor foretar man også en slik beskrivelse. På bakgrunn av dette, har vi beskrevet i hvilken kontekst intervjuene ble gjennomført i på s. 46-47. Vi valgte, som nevnt over, å transkribere alle intervjuene vi holdt, slik at ikke noe informasjon skulle forsvinne. Slik har vi beskrevet datamaterialet vi har innhentet. Når vi presenterer funn i neste kapittel, vil disse være basert på nettopp sitater fra informantene. Sitatene har stort sett blitt gjengitt ordrett, slik at de er med på å beskrive løsningen på oppgavens problemstilling. Sitatene som har vært mest relevante, er gjengitt fortløpende i kapittel 4, 5 og 6. Sitatene blir også gjengitt i riktig kontekst. Eksempelvis blir sitater om fordeler referert til nettopp fordeler ved samkonkurranse i analysen.

I steg 2 kategoriseres, kodes og struktureres funnene som er gjort. Koding i en kvalitativ sammenheng betyr at man sorterer anskaffet data i ordkoder, fargelegger relevante setninger eller ord som har betydning for oppgaven og dens problemstilling. Dette gjorde vi når vi leste igjennom de transkriberte intervjuene. I tillegg skrev vi ned stikkord og klippet ut relevante sitater, slik at vi fikk en strukturert og kortfattet

oversikt over informasjon som kunne brukes til å svare direkte på oppgavens problemstilling. Når det gjelder hvor lenge man skal analysere et gitt datamateriale, fulgte vi Askheim & Grenness (2008) tommelfingerregel om at man "ikke (trenger å analysere) mer enn nødvendig for å fatte en tilstrekkelig god beslutning" (Askheim & Grenness 2008, s. 143).

"Siste" ledd av analyseprosessen består av å binde sammen materialet man har kodet og kategorisert. I tillegg må teori og empiri benyttes for å finne sammenhengen mellom funn, og for å tolke det innsamlede datamaterialet. Denne prosessen kalles for aksial koding (Askheim & Grenness 2008). Dette gjorde også vi i denne oppgaven, ved at vi sammenliknet teori fra kapittel 2 med datamateriale fra våre informanter. Slik kunne vi trekke slutninger basert på en tolkning av dette, og besvare problemstillingen. Askheim og Grenness (2008) forteller også at kvalitative casestudier søker en helhetlig forståelse. Ved å identifisere mønstre og sammenhenger mellom variabler i det innsamlede datamaterialet, kan man tilegne seg denne helhetsforståelsen. Dette omtales som selektiv koding (Askheim & Grenness 2008). Formålet med denne analysedelen er å identifisere kjernebegreper som kan hjelpe til med å opplyse og besvare oppgavens problemstilling. Dette har vi også etterstrebet.

Da vi har et teoridrevet case kan teori gjøre at vi kan bli for fokusert på enkelte områder. Ved å ha en grundig analyseprosess slik som den vi beskriver nå, hvor vi går mange runder gjennom datamaterialet, kan man redusere muligheten for nettopp dette. Ved å lese gjennom intervjuene flere ganger, oppdager man stadig nye ting, noe vi mener har bidratt til at vi har fått et bredere syn på temaer som blir belyst, og unngått en for snever tolkning.

Til slutt binder man sammen alt av datamateriale til en helhetlig, lesbar tekst. Dermed utformet vi selve besvarelsen på denne oppgaven og vår problemstilling. Resultatet av dette arbeidet er det du leser nå.

3.8 Validitet

Validitet kan defineres som troverdighet, "gyldighet eller relevans" (Halvorsen 2011, s. 67). Uten validitet (og reliabilitet) får ikke studien den kvalitet som kreves for å være

vitenskapelig, og dermed skille seg fra alminnelig journalistikk (Silverman 2011). Begrepet er i hovedsak utviklet for kvantitativ forskning, og når vi har valgt en kvalitativ tilnærming, vil dette medføre noen utfordringer rundt oppgavens validitet:

”Valideringsproblemet oppstår fordi forskeren befinner seg på to plan, nemlig på teoriplanet når han skal arbeide med å formulere en problemstilling og tolke resultatet av en empirisk undersøkelse, og på empiriplanet når han skal samle inn og behandle data (Halvorsen 2011, s. 67).

Dette fører til at det kan oppstå et skille mellom det man ønsker å forske på, og hvordan det faktisk er mulig å gjennomføre dette. Da vår oppgave nettopp er kvalitativ, blir det et klarere skille mellom de to planene i valideringsproblemet. Vi har i vår oppgave jobbet parallelt med de ulike temaene, slik at temaet har blitt tydeligere underveis i vårt arbeid. For å redusere dette skillet, valgte vi å lage en modell før vi startet med store deler av arbeidet, som kan sees på side 15. Dermed har vi forsøkt å få en bedre struktur på oppgaven enn det som kvalitativ forskning til tider har, for igjen å øke validiteten. Det kan likevel være vanskelig å måle tanker mot praksis, fordi utviklingen i forskningsarbeidet har vært kontinuerlig.

At oppgaven man skriver har relevans og troverdighet er viktig for at oppgaven skal bli vurdert seriøst. Godt språk, ”saklighet og pålitelighet i bruk av metodene for datainnsamling og analyse av dataene” (Halvorsen 201, s. 72) er vesentlig for å oppnå god validitet i kvalitativt forskningsarbeid. Derfor er metodene vi har benyttet oss av, grundig beskrevet i dette kapitlet (Kapittel 3).

Vi har etterstrebet å velge ut mikrobryggerier og informanter som kan svare på våre spørsmål omkring vår problemstilling. Vi har vært avhengig av å snakke med informanter som sitter i strategiske, - ledelses- og driftsoperative stillinger, da disse best kan fortelle oss hva de tenker om, og får ut av samkonkurranse. Vi har hatt slike kriterier, nettopp for å sikre oppgavens validitet. Slik har vi også forsøkt å sikre et representativt utvalg av informanter.

Når vi ikke har intervjuet flere enn åtte av 69 mikrobryggerier i Norge, kan validiteten svekkes. Vi må dermed ta høyde for at sammenhenger vi identifiserer i vår analyse, eller sammenhenger mellom informantenes svar kan være tilfeldigheter, på grunn av et noe snevert utvalg av informanter.

Vi kunne selvfølgelig ha intervjuet flere mikrobryggerier, men vi kom til et punkt der et nytt intervju ikke ville ha gitt noe særlig mer med informasjon vedrørende oppgavens problemstilling, og man når et metningspunkt (Jacobsen 2005). I tillegg har tid, økonomi og geografi vært begrensende faktorer. Selv om utvalget var lite, er den norske mikrobryggeribransjen fortsatt såpass liten, hvor alle kjenner alle, slik at vi fikk mange like svar. Dette mener vi ikke skyldes tilfeldigheter, men størrelsen på bransjen. Derfor mener vi validiteten er opprettholdt, selv med et lite utvalg av informanter. At vi i tillegg har intervjuet mikrobryggerier i forskjellig alder og størrelse, og at det fortsatt var en høy grad av sammenheng og likhet i informantenes besvarelser, underbygger vår påstand om informantenes validitet og reliabilitet. Vårt utvalg av informanter kunne også blitt kritisert om vi hadde tatt kontakt med 20 eller 30 mikrobryggerier, og kun åtte svarte. Dette er ikke tilfellet i denne oppgaven. Samtlige mikrobryggerier vi tok kontakt med, svarte ja på vår henvendelse om å stille opp til et intervju. Vi fikk intervjuet vårt førstevalg av informanter på bakgrunn av vår kategorisering. Det er viktig å påpeke, da det er med på å styrke både validitet og reliabilitet, og bekrefte åpenheten i mikrobryggeribransjen.

Det er alltid en mulighet for at informantene holder tilbake informasjon i dybdeintervjuer. Spesielt hvis det er snakk om bedriftshemmeligheter eller konkurransedrivende informasjon. Vi føler våre spørsmål var såpass åpne, at vi unngikk dette. Som vi skal se senere i denne oppgaven, var det generelt en enorm åpenhet i den norske mikrobryggerinæringen. På grunn av dette føler vi at informantene ikke holdt tilbake informasjon, og fordi vi fikk mange liknende svar, mener vi validiteten og reliabiliteten er god. Et annet grep vi gjorde for å sikre informantenes validitet, var at vi besluttet å ikke offentliggjøre de transkriberte intervjuene i sin helhet. En slik avgjørelse kunne potensielt svekket informantenes vilje til å dele informasjon, og informanten kunne dermed holdt tilbake opplysninger som var viktig for å belyse vår problemstilling.

3.9 Reliabilitet

Mens validiteten ser på oppgavens relevans, ser reliabiliteten etter oppgavens konsistens, "pålitelighet, (og) i hvilken grad man får samme resultater når en måling eller undersøkelse gjentas" (Braut & Stoltenberg 2009). Spesielt i kvantitativt forskningsarbeid har man et stort krav om etterprøvbarehet, men dette er vanskelig å etterkomme på samme måte hva gjelder kvalitativt forskningsarbeid. Dette skyldes blant annet at kvalitative oppgaver ofte ikke er så strukturerte som hva en kvantitativ undersøkelse ville vært, som følge av at to dybdeintervjuer sjelden blir like (Askheim og Grenness 2008). I tillegg vil selve gjennomførelsen av intervjuet og analysen av innsamlet data være avhengig av forskerens evner og menneskers subjektive tolkninger. I tillegg vil forhold som forstyrrelser under intervjuet, temperatur i rommet og påvirkning fra andre deltakere i intervjuet være med å påvirke reliabiliteten. Nervøsitet, tretthet eller motivasjon hos informantene vil også være med å påvirke svarene man får og dermed reliabiliteten (Jahrn et al. 2013).

Vi har forsøkt å være så objektive som mulig hva gjelder analyse av innhentet data, ved å følge fastsatte modeller og teori beskrevet på s. 47-50. Dette er gjort for å forsøke å unngå subjektive og personlige tolkninger. Transparens er også viktig for å sikre reliabiliteten til et kvalitativt forskningsarbeid. Derfor har vi beskrevet både utarbeidelse av intervjuguide, gjennomførelsen av intervjuene, innhenting av data og hvordan forskningsprosjektet som helhet har blitt gjennomført, for å sikre en viss grad av etterprøvbarehet og dermed reliabilitet.

For å konstruere og sikre reliabiliteten (og validitet), er det å bruke sekundærdata i forskningsarbeidet for å innhente bakgrunnsinformasjon mulige virkemidler. Slik kan man også redusere tiden man bruker på intervjuer ute hos informantene (Korhonen 2006).

Vi har forsøkt å unngå negative påvirkninger som stress og forstyrrelser, som kan svekke reliabiliteten, ved at vi har intervjuet informantene våre i deres egne lokaler og kun intervjuet en person av gangen. Unntaket her var vårt siste intervju med Nøisom, hvor både bryggerisjefen og daglig leder ønsket å delta. Vi mener at dette ikke svekket reliabiliteten. Ved at dette var noe informantene ønsket, antok vi at det var med på å øke deres grad av komfort, og redusere de mulig negative påvirkningene. Alle informantene har fått muligheten til å kontrollere sine egne utsagn gjennom en sitatsjekk som vi

sendte til alle intervjuobjektene. Slik sikret vi at vi forsto deres utsagn korrekt, at vi unngikk feilsitering og dermed økte reliabiliteten til informantene.

Et annet grep for å konstruere og sikre reliabiliteten (og validitet), var som Korhonen (2006) nevnte, ved å innhente sekundærdata i forskningsarbeidet. Dette gjorde vi eksempelvis ved å foreta en grundig kategorisering av samtlige mikrobryggerier i Norge som var registrert hos BROD. På bakgrunn av objektiv informasjon fra sekundærkilden www.proff.no, ble kategoriseringen foretatt, som igjen ledet oss til vårt utvalg av mikrobryggerier og informanter. Avisartikler og fagblogger om den norske mikrobryggeribransjen ble brukt i både kategoriseringen (se vedlegg 1), og i oppgavens bakgrunn om hvorfor samkonkurranse i den norske mikrobryggeribransjen var interessant å forske på.

3.10 Generaliserbarhet

Med generaliserbarhet, som kan sammenliknes med ekstern validitet, ser man om det er mulig å overføre funnene fra forskningen av vårt utvalg av norske mikrobryggerier, til resten av den norske mikrobryggeribransjen og andre bransjer (Johannessen et al. 2011). Da vi har et kvalitativt, teoridrevet casedesign vil det ikke være like lett å overføre våre funn, til andre bransjer som det ville vært med et kvantitativt design (Korhonen 2006).

Det er i kvantitative undersøkelser at generaliserbarhet gjerne brukes, der man som nevnt tidligere, gjør funn basert på statistikk. Videre kan man gjøre en statistisk generalisering av disse funnene, basert på et utvalg (Johannessen et al. 2011).

I kvalitativ metode derimot, brukes ofte begrepet overførbarhet, da man gjerne ser på overføring av kunnskap, og ikke kun generalisering slik som i kvantitativt forskningsarbeid. En må likevel være varsom hva gjelder overførbarhet av kvalitative studier med få informanter. Ofte gjøres et bevisst utvalg av informanter, som kan føre til at man får et skjevt utvalg (Johannessen et al. 2011). Vi har intervjuet relativt få mikrobryggerier i bransjen, som vi har vært inne på tidligere, og dette kan være med på å redusere graden av generaliserbarhet og overførbarhet.

Vi mener likevel at vårt utvalg av informanter er representativt, basert på vår kategorisering av mikrobryggeriene i Norge. Derfor er det å anta at våre funn er generaliserbare for den norske mikrobryggeribransjen. Selv om vårt utvalg er relativt lite, mener vi at kombinasjonen av store og små, nye og gamle mikrobryggerier er med på å styrke generaliserbarheten og overførbarheten til resten av mikrobryggeribransjen. At samtlige vi kontaktet svarte ja på vår henvendelse, er også med på å styrke dette.

Det er derimot vanskeligere å generalisere og overføre våre funn til andre bransjer. Da vi ikke har undersøkt og intervjuet andre bransjer om deres erfaringer rundt samkonkurranse, vet vi ikke om funnene fra mikrobryggeribransjen samsvarer med deres erfaringer. Man kan bruke vår intervjuguide for å undersøke samkonkurranse hos andre bransjer, for å få et tilnærmet likt grunnlag, men overordnet kan vi si at mesteparten av våre kvalitative funn er lite generaliserbart for andre bransjer.

3.11 Ethiske avveininger

Hovedhensikten med å foreta en etisk vurdering er å kaste lys over hva det er vi faktisk holder på med når vi forsker. Viktige punkter man må tenke på er hvorfor vi forsker på temaet og hvordan vi skal møte og "bruke" våre informanter. Som kvalitative forskere har vi muligens et større ansvar for å foreta etiske vurderinger. Det skyldes at vi gjennom dybdeintervjuer danner en relasjon med informanten, og det kan da skapes forventninger om gjenytelser dersom man ikke trår varsomt og har klare retningslinjer. Når vi har kontaktet våre informanter, har det gått tydelig frem at dette er en skoleoppgave, og at vi ikke har noe å tilby annet enn hva oppgavens resultat vil kunne bidra med. I den første mailen vi sendte ut til våre informanter, hadde vi i tillegg en presentasjon av oss selv, masteroppgavens- og forskningens formål, informasjon om at Petter Nome i BROD anerkjente oppgaven og at man hadde mulighet til å kontrollere oppgavens innhold før den ble levert inn og publisert. Vi påpekte også at vi ikke skulle avsløre sensitiv informasjon (Standardmailen vi sendte ut til bryggeriene kan ses i vedlegg 2). Etter at denne mailen ble sendt, kontaktet vi bryggeriene via telefon, hvor vi opplyste om at det var frivillig å delta, og at man kunne trekke seg underveis om man ønsket dette. For å kunne bruke våre data i etterkant av intervjuene, var det viktig at vi informerte informanten om akkurat hva de var med på, og hva vi har som hensikt å finne

ut. Dette gjorde vi for at informanten i ettertid ikke skulle føle seg utnyttet eller angre på deltakelsen i studien, som følge av misforståelse rundt forskningstemaet.

Før vi begynte selve intervjuene, spurte vi om samtykke til å ta opp intervjuene, og forklarte at disse ville bli transkribert og deretter slettet når forskningsarbeidet var over. Vi forklarte også at det ikke var noen andre enn forskerne (undertegnede) som skulle høre disse intervjuene. Igjen fortalte vi at de ville få muligheter til sitatsjekk og gjennomlesning av oppgaven, slik at de følte seg korrekt sitert. Samtlige informanter godkjente at vi tok opp intervjuene, og alle med unntak av én ville også benytte seg av sitatsjekk. Den siste informanten brydde seg ikke om dette, og sa at vi bare kunne bruke alt. Vi sendte likevel mail med sitatsjekk til denne informanten, slik at etiske rammer ble overholdt for samtlige informanter. (Se vedlegg 4 for standardmailen vi sendte ut ved sitatsjekk).

Vi spurte også om informantene ønsket å være anonyme, eller om de var komfortable med at de ble sitert ved navn og bryggeri. Ingen av informantene hadde noe i mot å bli navngitt, derfor har vi ikke anonymisert disse. Som nevnt er også mikrobryggeribransjen i Norge relativt liten. Vi har referert til mikrobryggerier som har omsatt for mer enn ti millioner, er eldre enn fem år, og som er Norges eldste mikrobryggeri. I tillegg har mikrobryggeriene referert til konkrete samarbeid med andre mikrobryggerier som de fleste aktørene i bransjen kjenner til. Ved et googlesøk hadde man raskt funnet ut hvilke mikrobryggerier vi har intervjuet. Dette er også et argument for hvorfor vi ikke har anonymisert kildene våre.

4. Resultater og analyse

4.1 Fordeler ved samkonkurranse

4.1.1 Teknisk innovasjon

Funn

I samtaler med informantene våre, fikk vi varierende bekreftelser på at dette var en fordel. Dette kan skyldes at den tekniske biten med bryggekjeler, gjæringskar og lignende er forholdsvis standardisert. Som våre informanter hos blant annet Nøisom kunne fortelle, kunne dette være på grunn av at prosesser lignet hverandre. Mens andre bryggerier igjen mente at det var noe å hente. Under kommer sitater fra to bryggerier med forskjellige meninger.

Tabell 4.1: Teknisk innovasjon

Informant	Sitat
Nøisom Lundh & Stene- Johansen (2015)	<i>Vi tar jo i alt mange ganger, alt blir gjort manuelt. Et mikrobryggeri, slik som Haandbryggeriet har kjøpt seg, er jo veldig likt, bortsett fra at du slipper å ta i ting så mye.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Man utveksler erfaringer. Det kan være teknisk...at man har noen effektive metoder i bryggeprosessen, som man ser når man er med og brygger sammen.</i>

Tolkning

Det kan tyde på at om et mindre mikrobryggeri skal dra nytte av teknisk innovasjon hos de større mikrobryggeriene, kan det resultere i at de må kjøpe større bryggerianlegg. Dermed spiller ikke de tekniske fordelene fra samkonkurranse en så stor rolle i denne sammenheng, slik som Bengtsson & Kock (2014) påpeker, men heller utstyret man besitter. Nettopp Nøisom har gjort dette, ved at de kjøpte det gamle bryggeriet til Haandbryggeriet. Når vi spurte direkte om det var noe hjelp eller samarbeid mellom de to bryggeriene for å sette opp anlegget hos Nøisom i Fredrikstad, ble dette avkreftet: "Det trengte vi ikke" (Lundh & Stene-Johansen 2015).

En del av de andre bryggeriene, herunder Grünerløkka Brygghus mente at det gikk an å få fordeler hva gjaldt teknisk innovasjon gjennom samkonkurranse, noe som er mer i samsvar med Bengtsson & Kock (2014).

Dermed kan det se ut som at teknisk innovasjon i varierende grad var en gevinst mikrobryggeriene fikk ut av samkonkurranse. Vi mener derfor at praksis delvis bekrefter teori på dette aktuelle området.

4.1.2 Tilgang på ressurser

Funn

Det viser seg at tilgang på ressurser som maskiner, råvarer og nye produkter kan oppnås gjennom samkonkurranse. Dette var noe alle bryggeriene var enige om. Også under disse formene av samkonkurranse, er kunnskap en gevinst som kommer ut av samarbeidet, som er med å påvirke innovasjon og nye produkter, men vi vil, som i teorikapitlet, se grundigere på kunnskap i tabell 4.3. Nedenfor ser man hva et utvalg av våre informanter mente om dette.

Tabell 4.2: Tilgang på ressurser

Informant	Sitat
Halden Mikrobryggeri Grandahl (2015)	<i>Blant annet og hjelpe meg med å få noen batcher på flasker. Siden jeg ikke kan få til det, kan jeg få lov til å være med og brygge hos Amundsen, og være med å tappe på flasker.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Vi samarbeider ganske lite med norske bryggerier, vi har jo veldig mye samarbeid med utenlandske... Men i Norge har vi gjort samarbeid med...Ægir, Amundsen og Lervig... Vi har brygget sammen, og lansert øl fra begge bryggeriene. Og det har vært positivt og spennende. Men når det er sagt, så samarbeid...det er jo stadig både Haandbryggeriet, Ægir, Lervig og Kinn. Så vi har jo mange ganger, men med ujevne intervaller, hatt mye kontakt (Jikiun 2015).</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Det kan være samarbeid ved at de kommer hit og tapper ølen, fordi de har for dårlig tappeutstyr selv. Vi har noe ledig kapasitet i tappeanlegget vårt. Men igjen, du må betale....”.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Det er ingredienser da. Ofte er det jo et tema, hva vi skal brygge...de (samarbeidspartneren) kan komme med en eller annen ingrediens som vi ikke har. Så kom de med sin teknikk også gjorde vi det. Vi lagde noe nytt, en ny einerlåg, og den syntes folk var god. Det var et vellykket prosjekt.</i>

Tolkning

Selv om teknisk innovasjon ga varierende bekreftelser på om dette var en fordel norske mikrobryggerier fikk gjennom samkonkurranse, var tilgang på ressurser meget aktuelt. Vår datainnsamling, fikk også mange kommentarer på dette området. Samarbeidsbrygg, eller ”co-lab”-brygg som det ofte omtales som i bransjen, var en meget populær fremgangsmåte for å tilegne seg ny kunnskap og nye ressurser. På spørsmål om hva

bryggeriene så etter hos en samarbeidspartner, kunne Grünerløkka Brygghus fortelle at i samarbeid med Voss Bryggeri, hadde de sett etter spesielle ingredienser. Norges største mikrobryggeri, Nøgne Ø hadde også samarbeidet med andre norske bryggerier angående ølbrygging. De hadde i tillegg et stort fokus på eksport, derfor var også utenlandske bryggerier veldig aktuelle å brygge sammen med. Kjetil Johnsen hos Grünerløkka oppsummerte denne formen for samarbeid: "Disse samarbeidsbryggene er med på å gjøre det morsommere, og man lærer noe av andre da. Skaper et miljø, en felles plattform og felles oppmerksomhet" (Johnsen 2015). Slik økte innovasjonen og kunnskapen hos bryggeriene.

I tillegg til ingredienser og bryggeteknikker, var også teknologi, maskiner, herunder tapping en ressurs noen av bryggeriene så de kunne få tilgang til gjennom samarbeid. Spesielt de mindre mikrobryggeriene, som Halden Mikrobryggeri, så gevinsten av dette gjennom samkonkurranse med større mikrobryggerier. Hos Atna Øl, et større bryggeri, var de også åpne for dette, ved å leie ut maskiner de hadde kapasitet på.

Dermed ser vi at tilgang på ressurser som maskiner også er en gevinst man kan opparbeide seg gjennom samkonkurranse, noe som også Lechner et al. (2014) og Ritala et al. (2014) har påpekt. De andre bryggeriene kunne bekrefte dette. Selv om man måtte betale en motytelse for å leie anlegg, var det likevel på grunnlag av det gode samarbeidet bryggeriene i mellom, som førte til at man faktisk fikk lov til å leie tappeanlegg. Dermed er det samsvar mellom teori og praksis hva gjelder tilgang på ressurser som maskiner, råvarer og nye produkter.

4.1.3 Kunnskapsdeling

Funn

Bransjen er åpen og deler mye av den kunnskapen man har opparbeidet seg, noe som fører til at kunnskapsdeling er en fordel mikrobryggeriene i Norge får gjennom samkonkurranse. Dermed er det samsvar mellom teori og praksis hva gjelder kunnskapsdeling. Dette kunne foregå gjennom både samarbeidsbrygg og "hospitering".

Tabell 4.3: Kunnskapsdeling

Informant	Sitat
Haandbryggeriet Eriksen (2015)	<i>Jeg har pusha litt på det. Så det håper jeg det kan bli mer av. Gevinsten er jo og få et godt brygg. Når du brygger sammen med noen, og ølet blir bra, så vil det også bli kjent...Vi ser at forbrukeren blir nysgjerrig...At det brygges øl sammen, det er spennende. Det er nysgjerrigheten ut til forbrukeren som jeg tror er en viktig målsetning for å kunne gjøre noe sånt. Men også for å lage godt øl.</i>
Nøisom Lundh & Stene-Johansen (2015)	<i>Vi har egentlig hatt nok med å komme oss på beina etter å ha bygd opp bryggeriet, men det er et tema som har vært oppe, og vi kommer nok til å søke et samarbeid og prøve å lage en co-lab fremover.</i>
Ego Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Vi besøkte andre bryggerier. Fikk lov til å gå i hælene på bryggerne hos Nøgne Ø. Vi var på Lindesnes og... Vi snakka med ganske mange, snakka med Evan Lewis (Ægir), snakka med mange av de som var i bransjen allerede, som ga oss tips om hva vi burde og ikke burde gjøre.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Man treffer andre folk, man lærer av hverandre og utveksler erfaringer. Igjen, så er ferdigheten at vi har noe å bidra med ovenfor hverandre. At det er flinke bryggere og at ølet blir et godt produkt...Det er kreativt og godt...Vi kan booste hverandre på ideer...og lære av hverandre. Man spesialisere seg på noe, som du kan bidra med hos de andre.</i>

Tolkning

I foregående del, så vi hvordan samkonkurranse ga tilgang på både nye ressurser, råvarer, kunnskap og innovasjon til å utvikle nye produkter. Selv om Nøgne Ø fortalte at de samarbeidet mest med utenlandske bryggerier, kom det raskt frem at de hadde positive erfaringer med samarbeidsbrygg i Norge, og at kunnskapsdeling var en fordel man fikk gjennom samkonkurranse. Denne kunnskapsdelingen kunne igjen føre til økt innovasjon og gode produkter. Hos Haandbryggeriet hadde man til nå ikke gjennomført samarbeidsbrygg med andre bryggerier. Dette var begrunnet med at de ikke hadde hatt kapasitet, da de har flyttet produksjonsanlegget. I tillegg var en av bryggerne hos Haandbryggeriet noe skeptisk, men vår informant hos Haandbryggeriet, Rune Eriksen så likevel flere positive sider ved samarbeidsbrygg, og håpet at dette skulle gjøres oftere. Dette var noe de ville pushe på, da de så at det kunne gi god øl og økt kunnskap. Nøisom i Fredrikstad hadde ikke noe samarbeidsbrygg når vi intervjuet de. Dette skyldtes at de var relativt nyoppstartet. Men også her var det en positiv holdning til dette og kunnskapsdeling. Også hos Halden Mikrobryggeri så man fordelene av slike samarbeid, selv om de ikke hadde et konkret samarbeid i dag. "Hvis vi hadde samarbeidet...hadde jeg jo lært veldig mye" (Grandahl 2015).

Mikrobryggeribransjen i Norge har en meget stor grad av åpenhet når det kommer til deling av sine ressurser og kunnskap. Samarbeidsbrygg er ønsket eller benyttet for å

hente ut fordeler som kunnskap og nye kvalitetsprodukter gjennom samkonkurranse, dermed ser vi at å skape kundeverti er en motivasjonsfaktor for å dele kunnskap i samkonkurranse (*jf. Johnsen 2015; Eriksen 2015*) slik Ho & Ganesan (2013) skriver. I tillegg er besøk og opplæring hos andre bryggerier også en måte bryggeriene kan tilegne seg kunnskap på, og arenaer hvor kunnskapsdeling oppstår. EGO Brygghus i Fredrikstad, som er nyoppstartet kunne fortelle at de besøkte mange andre i bransjen før de selv begynte, og fikk verdifulle tips og hjelp.

At man delte kunnskap, slik at man fikk tilgang på ressurser, var det bred enighet om i bransjen. Lundh og Stene-Johansen (2015) hos Nøisom kunne fortelle at samarbeid med andre bryggerier førte til personlig utvikling og at man kunne lære noe nytt gjennom dette, og at man ville dele dette videre. Nøgne Ø kunne også fortelle om slike samarbeid, og som det ble uttalt i intervjuet: "Det er et typisk eksempel å dele alt" (*Jikiun 2015*). Det var også et fokus blant våre informanter om at kunnskapsdeling og samkonkurranse skulle gjøre hverandre bedre, og ikke sabotere for noen andre gjennom kunnskapsdeling. Som Sagene Bryggeri oppsummerte det: "...Dette samarbeidet, det handler om å utnytte hverandres styrker" (*Thoresen 2015*). Også hos Atna Øl var de klare på at samarbeid kunne gi tilgang på både ressurser og kunnskap, men det var også viktig at fordelene fra samarbeidet gikk begge veier. "Det må være en vinn-vinn situasjon...Det kan ikke bare være en vei" (*Øverby 2015*).

Det finnes mange måter å dele kunnskap på, noe som også teorien bekrefter (Ho & Ganesan (2013); Park et al. (2014); Wu (2014)). Våre informanter forteller at samarbeidsbrygg, kunnskapsutvekslinger og læring hos hverandre er fordeler man kan oppnå gjennom samkonkurranse, som igjen fører til innovasjon og nye produkter. Disse potensielle gevinstene av kunnskapsdeling samsvarer med Ho & Ganesan (2013), Park et al. (2014) og Wu (2014). Selv om ikke alle bryggeriene har et samarbeidsbrygg i dag for å lære nye teknikker, og øke innovasjonen til nye produkter, er dette noe samtlige bryggerier ønsker seg i en eller annen form i fremtiden. I tillegg er det stor kunnskapsutveksling bryggeriene i mellom, gjennom besøk, bryggemesser eller samlinger. Dermed er det et samsvar mellom teori og praksis om at kunnskapsdeling er en mulig fordel fra samkonkurranse.

4.1.4 Risikodeling: Kostnadsdeling

Funn

Deling av risiko i form av kostnader, var noe en del av bryggeriene så på som en positiv effekt av samkonkurranse. Spesielt gjaldt dette de mindre mikrobryggeriene. Hva gjaldt de større, dro disse nytte av stordriftsfordeler og at de trengte så store råvarevolum at slike samarbeid ikke lønte seg for de. Likevel trodde Rune Eriksen hos et av Norges største mikrobryggerier; Haandbryggeriet, at en slik form for samkonkurranse kunne gi et mindre bryggeri fordeler (Eriksen 2015). I tillegg spiller geografi og beliggenhet en stor rolle i om innkjøpssamarbeid lønner seg.

Tabell 4.4: Risikodeling: Kostnadsdeling

Informant	Sitat
Haandbryggeriet Eriksen (2015)	<i>Når vi bestiller malt, så får vi en trailer...så det er ikke så mye å hente...vi høster litt av stordriftsfordelene.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Det er jo et tema vi har snakket om (råvaresamarbeid)... vi Oslobryggeriene som henger sammen, at vi på en måte kan ha en liten union på ting. Sammen er vi sterke hva gjelder innkjøpspris og i det hele tatt oppmerksomhet. Så vi føler vi samarbeider mer enn vi konkurrerer faktisk.</i>
EGO Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Innkjøp av kegs gjorde vi nå sammen med Nøisom, Halden Mikrobryggeri, Ode og Atna. Da kunne vi bestille en hel kontainer med kegs i stedet for å bestille noen få paller hver. Man sparer ganske mye penger på frakt. Det er jo slike ting som vi ser for oss at vi kan gjøre fremover, og... med andre typer råvarer og ingredienser. Det kan være interessant, for det er dyrt å være liten. Så hvis man kan finne måter å spare kroner på, så er det noe alle tjener på.</i>

Tolkning

Som vi ser av informantenes utsagn, var det en noe delt mening i om innkjøpssamarbeid lønte seg. En del av våre informanter så absolutt fordelene ved å dele kostnader seg i mellom, og vi ble også fortalt om et konkret tilfelle, der en rekke av de mindre bryggeriene hadde gått sammen for å kjøpe såkalte "key-kegs"; engangsfat som man lagrer øl på og kobler til tappekranner på for eksempel puber. EGO Brygghus var pådriverne av dette innkjøpet, og de kunne bekrefte at dette var noe man sparte penger på. Også Sverre O. Øverby hos Atna Øl kunne bekrefte at dette samarbeidet var vellykket, og at de på dette prosjektet hadde oppnådd en ren kostnadsbesparelse, noe Ritala et al. (2014) også har påpekt. Hans konklusjon av dette samarbeidet var at "det er slike ting som er veldig konkret og bra" (Øverby 2015). Slik ser man hvordan samkonkurranse kan føre til at man deler risiko og kostnader.

Når det kommer til samarbeid med innkjøp av råvarer, er det en litt mer splittet oppfatning om dette. Spesielt de større mikrobryggeriene ser ikke like store fordeler på dette området. De er såpass store at de kan kjøpe store kvanta uten å bekymre seg for om de får brukt det opp. De mindre bryggeriene syntes innkjøp av råvarer kunne være spennende, og så muligheter for også her å dele risiko og spare kostnader. De så også at slike samarbeid er med på å gi fordeler for flere, noe som er typisk for samkonkurranse. Halden Mikrobryggeri bekreftet også at råvaresamarbeid var en fordel, og kunne fortelle at de allerede hadde et slikt samarbeid med EGO Brygghus i Fredrikstad. "Ego og jeg har det, vi kjøper annen hver gang" (*Grandahl 2015*).

Videre så vi også at innkjøpssamarbeid mellom bryggerier som lå i geografisk nærhet til hverandre var noe spesielt de mindre mikrobryggeriene mente var gunstig, fordi transport ofte var kostbart og til tider vanskelig å få til på tvers av landet. Dette så vi med key-kegs-samarbeidet der mikrobryggeriene i hovedsak var lokalisert i Østfold og Østlandet. Hos Oslobryggeriene var samarbeid om råvareinnkjøp aktuelt, noe Grünerløkka Brygghus bekreftet. Nøgne Ø så ingen store gevinster hva gjaldt råvareinnkjøp, for her spilte også geografi og beliggenhet inn. På spørsmålet om de hadde noen konkrete samarbeid rundt dette, kunne de svare nei, på bakgrunn av at "Norge er relativt spredt, og at det er høye fraktkostnader internt i Norge" (*Jikiun 2015*). At de var lokalisert forholdsvis alene på Sørlandet, gjorde at de ikke kunne dra nytten av dette, på samme måte som bryggeriene lokalisert i nærheten av hverandre på Østlandet kunne. I tillegg var også de av en slik størrelse at de kjøpte inn store kvanta med råvarer selv, og at de dermed oppnådde stordriftsfordeler.

Det var en blandet oppfatning om at et innkjøpssamarbeid ga fordeler i form av redusert risiko og mulighet for å dele kostnader. Dermed er det et delvis samsvar mellom teori og praksis hos våre informanter hva gjelder deling av risiko og kostnadsdeling, da det er en ulik oppfatning mellom de små og de større mikrobryggeriene.

4.1.5 Risikodeling: Markedsføring

Funn

Det fremstår klart at bransjen sammen jobber mot å endre markedsføringsreglene, og dermed samarbeider om nettopp markedsføring. Med BROD i spissen, jobbes det mot

politikere for å endre dette. Vi fikk et sterkt inntrykk av at deler av dette forbudet var utgått på dato, og modent for endringer. ”Det er problematisk, det er et regelverk fra 1970-tallet, før internett, som praktiseres relativt rigid” (Øverby 2015). Dermed ser man nok en fordel ved samkonkurranse og risikodeling, nemlig markedsføring. Som det blir påpekt, så er ikke fjerning av reklameforbudet det man ønsker, i frykt for at de industrielle eller de internasjonale bryggeriene skal kuppe reklamemarkedet. De ønsket en endring, slik at man kan komme med produktinformasjon på lik linje med Vinmonopolet og andre produsenter av mat og drikke på hjemmesidene deres. I tillegg ble samarbeidsbrygg også brukt for å markedsføre produktet, i form av tekst og historier på etikettene på flaskene som inneholdt samarbeidsbrygget øl. Nøgne Ø og Jikiun (2015) påpeker at forbudet ikke gjaldt de, men vi mener likevel at våre informanter bekrefter at arbeid med markedsføring er en fordel de får gjennom samkonkurranse. Nettopp fordi Nøgne Ø ser mot utlandet i denne sammenhengen, mens vår oppgave fokuserer på norske mikrobryggerier og deres samkonkurranse, mener vi dette funnet er gyldig og har relevans.

Tabell 4.5: Risikodeling: Markedsføring

Informant	Sitat
Haandbryggeriet Eriksen (2015)	<i>Nå er jo alkoholloven på høring. Og det som det er snakk om, er kanskje å kunne tillate produktinformasjon. Da kan vi legge ut bilder av etikett, bilder av flaske og at det ølet passer til den maten, på websiden vår. Det er det vi vil. Et samarbeidsbrygg er et stunt. Det å kunne lage et godt produkt som forbrukeren er nysgjerrig på... Det er et salgssunt.</i>
Nøisom Lundh og Stene-Johansen (2015)	<i>Markedsføring... og markedsføre et produkt i et gitt marked...Men i vår bransje så har vi ikke lov til å drive med markedsføring. Du får ikke fremmet produktet. Og det vi ønsker å fremme, det er jo vårt øl.</i>
BROD Petter Nome (2014)	<i>Vi støtter jo forbudet mot reklame, men vi vil at det skal være lov å gi forbrukerinformasjon. De små er jo veldig interesserte i at vi ikke skal forandre på selve reklameforbudet, da dunderer jo Ringnes, Carlsberg og Hansa rundt på alle TV-kanaler.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Også har vi jo samarbeid gjennom BROD da, vi har hatt noen.. på mail kommer det inn forespørsler som vi svarer på, det kan være alkoholpolitiske, politisk lobbying, næringspolitisk mot rammebetingelsene våre, blant annet den forskriften som kommer nå.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Når det gjelder det med reklameforbud, så gjelder jo ikke det for oss, når vi henvender oss til eksportmarkedene...Årsaken til at det motiverer å gjøre ekstra ting med utenlandske bryggerier, er at vi har muligheten til å kjøre ekstra aktivt ut på sosiale medier, på blogg og på web. Og ingen kan ta oss for det (Jikiun 2015).</i>

Tolkning

Bryggeriene kunne fortelle at markedsføring var vanskelig, og at "det er et strengt reklameforbud. Vi får kjeft av Helsedirektoratet via Petter Nome i BROD om at vi har gått for langt på Facebook...Man kan jo bli truet med dagsbøter på 25 000 kroner" (Johnsen 2015). Også Haandbryggeriet var enig i dette, men kunne fortelle at alkoholloven nå var på høring. Denne endringen av regelverket slik at produktinformasjon ble lov, var noe alle bryggeriene brant for. Slik kunne man unngå å dytte reklame ut i mediekkanaler, i stedet kunne forbrukeren selv være aktiv, og gå inn på internett eller sosiale medier og oppsøke informasjon om produktene. Det å kunne endre disse lovene, ble også støttet av de andre bryggeriene. Nøisom var klare på at dette var en form for samkonkurranse de kunne tenkt seg å arbeide med i fremtiden. På et direkte spørsmål til de om hva det kunne være aktuelt å samarbeide om, svarte de som man ser i tabellen over; "markedsføring", dette samsvarer da med Ritala et al. (2014) som sier at et underpunkt ved risikodeling er samarbeid om markedsføring. Våre informanter påpekte også at Petter Nome og BROD gjorde en god jobb ved å drive "lobbyvirksomhet" mot nettopp deler av dette forbudet. Petter Nome kunne også selv bekrefte at dette var noe han jobbet aktivt med, og fortalte at å endre dette regelverket var noe alle var enige om. Det var likevel viktig å ikke fjerne hele forbudet.

Unntaket her var Nøgne Ø, som ikke samarbeidet med de andre mikrobryggeriene i Norge på dette punktet fordi de eksporterer mye øl til utlandet, i forhold til de andre mikrobryggeriene. Dette var også en av hovedgrunnen til at de samarbeidet mye med utenlandske aktører. En annen form for markedsføring som Nøgne Ø, og de andre benyttet seg av, var tekst og historier på flaskeetiketter.

Som vi også så under punktene kunnskapsdeling og tilgang på ressurser på s. 17-19, var samarbeidsbrygg en gevinst, og en populær metode for samkonkurranse. I tillegg til at dette økte innovasjonen, kunne våre informanter fortelle at samarbeidsbrygg var med på å gi en markedsføringseffekt og økt salg. "Vi fikk oppmerksomhet i sosiale medier, og ikke minst i lokalaviser da. Så det skaper en del PR" (Johnsen 2015) kunne vår informant hos Grünerløkka Brygghus fortelle, når vi spurte hvilke gevinster han fikk ut av samarbeidsbrygg som samkonkurranse, noe også Haandbryggeriet var enig i.

Nøgne Ø var også klare på at man fikk en markedsførings- og mersalgseffekt når man fortalte om samarbeidsbrygg, noe som er i tråd med Ho & Ganesan (2013) som påpeker at skapt kunde verdi kan være en motivasjon for samkonkurranse. "Det er teksten på etiketten. Da prøver man jo å fortelle en del av historien på hvordan dette (ølet) kom i stand. Så det er helt klart markedsføring" (Jikiun 2015). Slik oppsto det nok en gevinst av samkonkurranse, selv om det hersker et strengt markedsføringslovverk. Ved å ha produktinformasjon og -historier på flasker, få redaksjonell omtale eller lage et samarbeidsbrygg, kunne man oppnå økt salg og lovlig markedsføring gjennom samkonkurranse. Dette er også med på å bekrefte markedsføring som en gevinst.

4.1.6 Markedsutvikling

Funn

Mikrobryggeriene i Norge går inn i samkonkurranse for å utvide sine markedsandeler eller utvikle nye markeder. De er også interessert i å ta markedsandeler fra de store industrielle bryggeriene, slik at mikrobryggerienes totale markedsandel øker kontra de industrielle.

Tabell 4.6: Markedsutvikling

Informant	Sitat
Atna ØL Øverby (2015)	<i>Det ble sånn i starten, når det var få som hadde en felles fiende. Det var de store bryggeriene som vi ville til livs. Så vi hadde en veldig samlende agenda, det var å bli store på bekostning av de store, og å ta markedsandeler. Så det er jo veldig komfortabelt å samles om en felles fiende.</i>
Halden Mikrobryggeri Grandahl (2015)	<i>...alle vi små er jo en. Sammen mot de store.</i>
Sagene Bryggeri Thoresen (2015)	<i>Det er mulig å komme inn og ta markedsandeler, selv om man starter nå... Vi ønsker å redusere markedsandelene til Hansa Borg, men vi ønsker ikke å straffe Nøisom. Det er veldig viktig. Vi prøver ikke å konkurrere mot noen av mikrobryggeriene.</i>
EGO Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Så jeg tror nok også det handler om at mikrobryggeriene fortsatt er en veldig liten del av det totale ølmarkedet i Norge. Så for oss så handler det ikke om å spise av hverandres andeler...det handler om å spise av den store kaka som masseprodusentene har.</i>

Tolkning

Som vi ser av informantenes utsagn, hadde alle mikrobryggeriene lyst til å utvide sine markedsandeler i Norge. Norske mikrobryggerier har i dag 3 til 4% av det totale ølmarkedet i Norge, hvorpå de store, industrielle bryggeriene som Hansa-Borg,

Carlsberg og Ringnes m.fl. har det resterende (*Grandahl (2015); Lindrupsen (2015); Thoresen (2015)*). Mikrobryggeriene var spesielt interessert i å øke sine markedsandeler på bekostning av de store, slik at markedet skulle få en enda større tilgang på håndbrygget kvalitetsøl. Dette kan også være med på å effektivisere konkurranse i markedet, og dermed selge mer (Ritala et al. 2014). Det var også en oppfatning om at konkurrerende mikrobryggeriers suksess, ville være med på å løfte det totale markedet for mikrobryggeriene. "Vi har en filosofi og en tanke rundt det at hvis Nøgne Ø eller Kinn selger mer øl, kommer også vi til å selge mer øl" (*Lindrupsen 2015*). Slik ville eksempelvis samkonkurranse som kunnskapsdeling og samarbeidsbrygg føre til gode produkter, som igjen økte mikrobryggerienes markedsandeler og konkurranseevne.

Videre var bransjen klar på at det fortsatt var gode muligheter for å kapre en større markedsandel fra de industrielle bryggeriene, på tross av den stadig økende mengden av nye mikrobryggerier. "Det er jo det vi jobber for alle sammen. At det (markedet) skal vokse, og vi tror det er plass til en god del mer i Norge" (*Lindrupsen 2015*), noe som samsvarer med Ritala et al. (2014) som påpeker at man kan utvikle markedet gjennom samkonkurranse. Denne oppfatningen delte de resterende mikrobryggeriene vi intervjuet, og samkonkurranse og samarbeid var måten å få til det på.

For at et bryggeri skulle øke sin markedsandel, var det også viktig at ølet man brygget, var tilgjengelig der hvor kundene var. At kunden eksempelvis hadde kort reisetid for å få tak i produktet, var en av nøklene til suksess, mente Kjetil Jikiun hos Nøgne Ø. Videre måtte man via informasjon om hvordan et øl hadde blitt laget, skape en forståelse og kultur for mikrobryggeriet og ølet som var produsert. Dette kan også sees i sammenheng med samarbeidet bransjen hadde angående markedsføring. På direkte spørsmål om Nøgne Ø hadde vært med på slike prosjekter for å skape en større markedsandel ved å få folk interessert i øl, var svaret: "selvfølgelig, det ligger jo i kortene" (*Jikiun 2015*). Dette er i tråd med det Ho & Ganesan (2013) sier om å skape kundeverdi. Dermed ser man hvordan samkonkurranse kan være med på å øke markedsandeler.

Etter å ha intervjuet våre informanter, var det også andre grep og former for samarbeid mikrobryggeriene gjorde for å øke salg og markedsandeler. Det gikk blant annet på at de

samarbeidet med spesialister fra andre bransjer, for å lage et unikt øl. Eksempler her var kaffeprodusenter, restauranter eller hoteller. Ved å samarbeide med slike råvarespesialister eller spesielle restauranter, nådde de nye markeder. Slik nådde man et nytt publikum og et nytt marked. Selv om dette ikke er et samarbeid med et annet mikrobryggeri, er det likevel med på å vise hvordan kreative samarbeid fører til økt salg og at man når nye markeder.

4.2 Ulemper ved samkonkurranse

Som vi har sett over, finnes det mange fordeler norske mikrobryggerier kan oppnå gjennom samkonkurranse. Selv om det har vært noe uenighet hos informantene rundt enkelte av de mulige fordelene teorien forteller om, er det likevel et overordnet inntrykk at alle mener samkonkurranse fører med seg fordeler på et eller annet plan.

Hva da med ulempene? Under vil vi analysere hva våre informanter tenkte om ulemper i samkonkurranse i forhold til teorien.

4.2.1 Kunnskapslekasjer og opportunistisk adferd

Funn

Der teorien forteller om mange mulige ulemper ved samkonkurranse, viser våre intervjuer at i den norske mikrobryggerinæringen ser man svært få negative sider ved samkonkurranse, slik markedet ser ut i dag. Man er heller ikke opptatt av å beskytte sin kunnskap, og man deler gjerne på tips og oppskrifter. Man er opptatt av at samarbeid skal skape en vinn-vinn-situasjon for de involverte partene, og at man heller unngår samarbeid man ser ikke lønner seg. Men til tross for dette, er åpenheten stor, og blant våre informanter finnes det ingen negative opplevelser hva gjelder samkonkurranse. I tillegg samarbeider nye- og gamle, store- og små mikrobryggerier med hverandre.

Tabell 4.7: Kunnskapslekasjer og opportunistisk atferd

Informant	Sitat
EGO Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Christer (bryggeren hos Ego) mailer jo med Kjetil på Nøgne Ø sikkert månedlig, med alle spørsmål han lurar på, de diskuterer ting frem og tilbake. Så det er veldig få som ikke deler på det de driver med. Vi og er jo helt åpne på oppskrifter og sånt noe, så hvis folk ønsker det, så får de det. Det har vi ikke noe problem med.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Vi deler med alle. Det legger folk merke til. Så det er ingen som vil prøve å stjele noe her. Da får man heller gå inn porten, og spørre om å ta noen bilder om hvordan vi opererer for eksempel... For vi tror jo at ved å spre informasjon, så skaper du også engasjement.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Vi var med å etablerte et lite mikrobryggeri i kjelleren på vertshuset (på Røros). Også fikk de blod på tann, også har de bygget seg sitt eget bryggeri der oppe. Som vi da har, vi har skrevet en samarbeidsavtale med de som går på at vi skal levere øl nå og inntil de er i gang, men så er jeg redd for at det blir borte, det volumet der. Men at vi fortsatt skal være med å samarbeide da.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Til å begynne med var det bare: "vi brygger sammen fordi det er gøy", men nå ser man at det er så mange som driver med det, at det kan miste litt av glansen å gjøre samarbeidsbrygg...dersom det er for mange som gjør det for ofte. Altså, vi får jo henvendelser om oppskrifter og sånn, og stort sett så gir jeg de bort. Fordi at alle bryggerier har sin egen unike smak, selv om man putter akkurat det samme opp i... Jeg kan godt gi bort oppskriftene mine til alle, fordi at... Jeg tror alle føler at, hvis noen vil kopiere noe... ja, da gjør vi noe riktig.</i>

Tolkning

Som vi ser, er informantene veldig positive til samkonkurranse. I den norske mikrobryggeribransjen er man ikke spesielt redd for å dele oppskrifter eller kunnskap, og man forsøker heller ikke å beskytte sin kunnskap i noen særlig grad. Den sterke parten kan presse den svake parten og utnytte dette maktforholdet, noe Lechner et al. (2014) også. Er en part i samkonkurransen betydelig svakere enn de(n) andre, kan dette føre til opportunistisk adferd, ved at den svake parten forsøker å utnytte den sterke parten. Det kan være at den svake parten utnytter samkonkurranseforholdet ved at den vet den ikke har mye å gi tilbake. Dette ser vi at Øverby (2015) var bevisst på, da han påpekte at de takket nei til samarbeid dersom det ikke var en vinn-vinn-situasjon. Et annet eksempel der man jobber på tvers av alder og størrelser på bryggeriene, og det ikke var tegn til maktmisbruk eller opportunistisk adferd mellom partene, noe blant annet EGO Brygghus og Nøgne Ø var et eksempel på.

Da vi spurte vår informant hos Atna Øl, om de beskyttet sin egen kunnskap, kunne de fortelle om en episode hvor den daglige lederen til et nærliggende bryggeri hadde

forsøkt seg på å opptre opportunistisk. "Så kommer han opp på kontoret her, og det første han foreslår er fusjon. Så har vi sjekket litt av bakgrunnen til personen...og hva han sier, og finner lite forankring i virkeligheten. Så da er ikke slike henvendelser særlig fristende" (Øverby 2015). De beskyttet dermed sin kunnskap på en slik måte at de ikke gikk inn i denne type samarbeid, hvor kun den ene parten ville fått positive utfall av samkonkurransen. Samtidig så samarbeidet også Atna øl med en hotell på Røros, som hadde startet sitt eget bryggeri, og som de hjalp i oppstarten. Selv om de visste at ved å hjelpe disse, ville de miste markedet hos dette hotellet, men de hjalp til og delte kunnskap og teknikker uansett. Dette gjorde de fordi de regnet med at de ville fortsette å samarbeide på andre områder i fremtiden. Selv om det ved første øyekast kunne virke som de beskyttet sin kunnskap, viste det seg at de kun gjorde dette til en viss grad, og at de samarbeidet med andre aktører som de visste kom til å ta deler av deres marked.

Ho & Ganesan (2013), Fernandez et al. (2014), Park et al. (2014) og Wu (2014) nevner alle at kunnskapslekasjer og opportunistisk adferd er mulige ulemper ved samkonkurranse. Det er store muligheter for at konfidensiell informasjon, arbeidsmetoder eller tekniske prosesser blir kopiert eller stjålet ved slike samarbeid.

Ingen av våre andre informanter så et behov for å beskytte kunnskap, oppskrifter eller bryggeteknikker. De sørget heller for å ha en stor åpenhet, slik at muligheten for opportunistisk oppførsel og uærlige hensikter ble minimert. Hos Grünerløkka Brygghus var man likevel observant på at man ikke burde samkonkurrere i form av fellesbrygg for ofte, da man kunne ødelegge salgseffekten man fikk av dette på lengre sikt. Men heller ikke de beskyttet sin kunnskap eller sine oppskrifter, og mente at ingen av bryggeriene ville kopiert hverandre direkte på oppskrifter. Rett og slett fordi det ville blitt sett på som kjedelig, ikke minst for bryggeriet som bare kopierte en oppskrift, i stedet for å utvikle nye oppskrifter selv. "Det tror jeg og de hadde følt, at det hadde vært veldig "copy cats". Det er ikke noe stolthet i det. Jeg tror alle føler en stolthet med det de gjør da. At man liksom ikke kopierer noe så banalt som en oppskrift" (Johnsen 2015).

En annen grunn til at man ikke beskytter sin teknologi og kunnskap så godt, kan være at markedet, som vi har sett tidligere i analysekapitlet, fortsatt er i vekst. At man ønsker å konkurrere mot de store bryggeriene, kan være med på å styrke motivene for

samkonkurranse mellom mikrobryggeriene, i stedet for å fokusere på nettopp beskyttelse av egne ressurser. Dermed har man heller ikke en så intens konkurranse, at læringsutbyttet ved samkonkurranse blir ødelagt (Park et al. (2014). Som vår informant hos EGO Brygghus avsluttet med å si, på direkte spørsmål om de var redd for at noen ville stjele deres teknologi og om de ville beskytte sin kunnskap på bakgrunn av dette, var svaret: "Det ville bryte med hele vår filosofi og hva vi driver med" (*Lindrupsen 2015*).

Dermed strider dette i mot de ulike ulempene teorien lister opp, og det er ikke samsvar mellom teori og praksis hva gjelder stjeling av ressurser, opportunistisk adferd, maktmisbruk eller redusert læringsutbytte ved samarbeid og samkonkurranse i den norske mikrobryggeribransjen.

4.2.2 Belastning for ansatte

Funn

Vi ser etter intervjuer med våre informanter at samkonkurranse ikke ses på som en belastning for ansatte. Mikrobryggeriene er veldig åpne for samarbeid og brygging hos hverandre, og ser nærmest på dette som en jobberiking og en morsom del av hverdagen. Selv om det er mange sterke personligheter i bransjen, ble det lille som kunne oppfattes som uenigheter eller gnisninger mellom bryggere eller ansatte, sett på som vennskapelig uenighet.

Tabell 4.8: Belastning for ansatte

Informant	Sitat
EGO Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Vi har jo... mange sterke personligheter. Så jeg tviler på at man går rett inn og er helt enige om hva man skal gjøre og hva det er man ønsker å gjøre. Men, jeg tror ikke jeg klarer å se noen store ulemper.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>...hvorfor skal du filtrere ut den smaken bare fordi det skal være litt penere å se på. Men det er personlige ting. Og det konfronterer jeg aldri dem (andre bryggere) med det. Fordi at jeg ønsker ikke å gjøre det til noe tema som skal splitte eller noe sånt.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Det tror jeg bare har vært sånn vennskapelig dulting på skuldra nærmest, man er som regel enig på forhånd hva som skal være i det. Øl består jo av vann, malt og humle og gjær. Eventuelt noe krydder man tilsetter. Det er man enige om på forhånd, så kanskje under bryggingen at man snakker litt om maltsammensetning og sånn da. Vi har ikke hatt, og det ville ikke vært et problem.</i>

Tolkning

Som vi har sett gjennom hele analysedelen om fordeler og ulemper i samkonkurranse, er de norske mikrobryggeriene positivt innstilt til samkonkurranse. Raza-Ullah et al. (2014) forteller at det å konkurrere og samarbeide samtidig, kan skape emosjonell ambivalens som fører til stressede og utbrente medarbeidere. Videre sier de at det å forholde seg til to ulike selskapsstrukturer, ulike ledere eller ulike arbeidssteder kan virke demotiverende for ansatte og ødelegge fordeler ved samkonkurranse. Dette er ikke noe den norske mikrobryggerinæringen har opplevd. Her ser man heller gleden av å jobbe sammen med flinke kollegaer og konkurrenter.

Det blir påpekt fra våre informanter at det er mange sterke personligheter i mikrobryggeribransjen, som mener mye om hvordan øl skal brygges, hvordan det skal smake eller se ut. Likevel klarer man å samarbeide, fordi man enten er forholdsvis enige på forhånd om hva man skal brygge eller samarbeide om, eller fordi man er klar over at plutselig finner man ut en ting underveis, som kan være med å løfte brygget. Det at alle er klar over disse aspektene, gjør at man reduserer risikoen for at samkonkurranse blir en belastning for de ansatte. Når uenigheter gjerne blir løst med vennskapelige diskusjoner og fleip, vil det være vanskelig for at det oppstår emosjonell ambivalens som fører til eksempelvis utbrente medarbeidere. Man oppnår i stedet positive utfall som gode produkter som følge av en "konflikt". I tillegg blir både muligheten for relasjons-, oppgave- og prosesskonflikter slik Tidström (2014) beskriver, redusert ved at bransjen er såpass klar over dette.

Et annet viktig argument for hvorfor dette ikke oppleves som en ulempe ved samkonkurranse, kan selvfølgelig være størrelsen på de enkelte mikrobryggeriene og den norske bransjen som helhet. Tidström (2014) forteller at relasjonskonflikter kan føre til følelsesmessige problemer, som igjen vil være med på å ødelegge positive resultater fra samkonkurranse. Men i Norge er det ikke mange ansatte hos hvert bryggeri, som igjen fører til at det er relativt få bryggere og personer i bransjen, kontra andre former for næringsvirksomhet. Dette fører til at "alle kjenner alle", man møtes på ølfestivaler, stevner og lignende, og det er som vi har sett et generelt godt miljø i næringen. Dette er også faktorer som er med på å redusere stressende og negative situasjoner og opplevelser rundt samkonkurranse, og ikke minst de mulige relasjonskonfliktene som kan oppstå.

Man enes også om en felles kultur, nemlig godt øl. Det er veldig få kulturforskjeller mellom de forskjellige mikrobryggeriene vi har intervjuet. De er opptatt av å bygge en felles ølkultur i hele Norge. "Du kan ikke drive craft brewery og tro at du bygger en ølkultur alene. Du bygger den sammen med andre mennesker" (*Jikiun 2015*). Lunnan & Nygaard (2011) skriver at ulike kulturer som blandes sammen kan føre til dårligere resultater fra et samarbeid. Fordi den norske mikrobryggeribransjen ønsker å bygge en kultur, og ikke blande sammen forskjellige kulturer, redusere man mulighetene for dårlige resultater fra samkonkurranse.

4.3 Samkonkurransekapabilitet i norske mikrobryggerier

I denne delen vil vi gå gjennom hva våre informanter har uttalt seg om hva temaene samkonkurransekapabilitet består av. Som vi har sett i teorikapitlet viser vi til at samkonkurransekapabilitet består av tre lavere-ordens kapabiliteter. Disse er partneridentifisering, relasjonsstyring og læringsmekanismer (se s. 30-37).

4.3.1 Partneridentifisering

Den første kapabiliteten er partneridentifisering der man forsøker å finne en partner som er godt egnet for samarbeid med bedriften. Denne består av tre attributter man ser etter; 1) partnerkomplementaritet, 2) partnerkompatibilitet og 3) partnerengasjement (Kale & Singh 2009). Kale & Singh (2009) nevner at partnerseleksjonsprogrammer er

viktige ledd i å finne riktig partner for samkonkurransforholdet. Vi vil ta for oss de tre attributtene hver for seg, men først vil vi se nærmere på hvordan mikrobryggeriene finner sine partnere. Dette er viktig å få innblikk i, fordi det gir oss et svar på hvordan og hvor god informasjon de har om sine samarbeidspartnere på forhånd av samarbeidet.

Funn

Svarene fra informantene var enstemmige; partneridentifisering går på relasjoner og bekjentskaper. Flere nevner at BROD og ølfestivaler var en god måte for å komme i kontakt med nye bryggerier og stifte bekjentskaper.

Tabell 4.9: Partneridentifisering

Informant	Sitat
Halden Mikrobryggeri Grandahl (2015)	<i>Det er en sånn bryggeriforening da. Der har man jo alle, men før jeg ble medlem der så var det bare via folk jeg kjenner egentlig. Også går det veldig mye på ølfestivaler da. Der møter jeg jo veldig mange. På små mikrobryggerifestivaler så er bryggerne sjøl, og da står man og prater osv., og da får man et veldig godt nettverk der.</i>
Haandbryggeriet Eriksen (2015)	<i>Det er relasjoner. For markedet i Norge er så lite at det går mye på bekjentskaper.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Det er litt tilfeldig, men ofte via nettverket vårt da. Vi har et stort nettverk i mange land.</i>
Nøisom Lundh & Stene- Johansen (2015)	<i>Jeg tror at et samarbeid som funker, som vi har erfaring med da, det lille, det går på personlige relasjoner. Folk du kjenner og som du har brygga sammen med før. Han bør få tommelen opp av gutta liksom.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Det er på det personlige plan. Så kommer man bort i hverandre på et årsmøte eller en messe eller på en fagsamling om malt for eksempel.</i>
Ego Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Altså det er jo ikke et veldig stort miljø, så man treffes på ølsmakinger, festivaler også er det via via. Noen kjenner noen, og andre kjenner noen andre, så drar man nytte av det.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Det går stort sett på gammelt nettverk. Også er jeg medlem i BROD, og der er jo de fleste norske mikrobryggerier medlemmer. Så der kan man søke opp medlemmer hvis man vil komme i kontakt med noen man ikke kjenner. Også er det ølfestivaler, der kommer man i kontakt med hverandre, man prater og legger planer sammen.</i>
Sagene Bryggeri Thoresen (2015)	<i>Det er relasjoner.</i>

Tolkning

Funnene viser at mikrobryggeriene finner samarbeidspartnerne gjennom sine personlige relasjoner. Dette bekreftes av Lechner et al. (2014) og Tidström (2014) som skriver at personlige relasjoner eller sosial kapital kan gjøre det lettere å få tilgang til gode partnere som har relevante ressurser. Mikrobryggerimiljøet er ikke stort, og

fortsatt relativt oversiktlig. Dette gjør at bryggeriene klarer å etablere relasjoner med potensielle samarbeidspartnere og lære disse å kjenne med de riktige møteplassene. Jikiun (2015) i Nøgne Ø etterlyser allikevel at BROD skaper en arena som kan "...knytte oss sammen, der man møtes en gang i året eller noe sånt". Dette støttes også av Eriksen (2015) i Haandbryggeriet;

"...det er viktig å bli kjent med mange av aktørene i bransjen, at alle kommer inn i varmen. For det er en måte å bli kjent på og utveksle erfaringer med også...Det er noe kanskje BROD kunne gjort da. Å få til sånne fora der vi kan prate og møtes. Det tror jeg er viktig, og særlig for nystarta bryggerier".

Dermed ser vi at foraer og møteplasser, der mikrobryggeriene kan etablere forhold og relasjoner med hverandre, spiller en viktig rolle for etableringen av samarbeid og hvordan de finner en passende partner.

Nedenfor skal vi se på de tre attributtene og hva det er mikrobryggeriene ser etter i en partner. Vi spurte informantene om hvilke egenskaper de så etter hos en samarbeidspartner. Svarene vil vi dele inn etter de tre attributtene.

4.3.1.1 Partnerkomplementaritet

Funn

Vi ser at våre informanter etterlyser samarbeidspartnere som har noe å tilføre de i form av ny kunnskap og tilgang på annen teknologi. Når de ser etter partnere og hvordan de kan komplementere dem selv, er de ute etter en partner som har mye kunnskap og er dyktige slik at de kan utvikle seg selv, og gir mikrobryggeriet et løft. Et annet element som går igjen blant informantene er at partneren skal tilføre noe spennende til samkonkurransforholdet. Noe som kan gi litt publisitet og ikke minst gjør det spennende for kundene.

Tabell 4.10: Partnerkomplementaritet

Informant	Sitat
Halden Mikrobryggeri Grandahl (2015)	<i>Ja, da ville jeg hatt en som var helt motsatt fra meg. Når det gjelder bryggemessig da...Tappelinje hadde vært veldig fint, og generelt bryggeutstyr hvis jeg kan velge så konkret. Det viktigste er at det i hvert fall er en forbedring fra det jeg går fra nå, til bedre forutsetninger.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Det kan være at vi ønsker å få innsikt i noe de gjør, for at de har en spesiell nisjeprofil, produksjonsprosess. Utstyr, sånne ting. Det kan det være. Men det meste, det viktigste er vel for å skape litt publisitet omkring hvem vi er og sånn.</i>
Nøisom Lundh & Stene- Johansen (2015)	<i>De bør være dyktige da, og interessante å samarbeide med sånn utviklingsmessig. At samarbeidet vil føre til personlig utvikling, og kanskje lære noe nytt.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Det må jo bli at man spesialiserer seg på noe da, sånn at vi har noe å bidra med ovenfor hverandre da. At det er flinke bryggere, lære av hverandre.</i>
Sagene Bryggeri Thoresen (2015)	<i>Kanskje det viktigste er at du (partneren) er ekstremt god til å lage øl. Du må være annerledes, du må gjøre noe nytt...Dette samarbeidet, det handler om å utnytte hverandres styrker.</i>
Haandbryggeriet Eriksen (2015)	<i>At det er et spennende bryggeri slik at det fører til økt volum, fordi det blir interessant for kunden.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Det andre bryggeriet må være i stand til å løfte oss også. Det må være en vinn-vinn-situasjon.</i>
Ego Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Nei, det må være en hyggelig fyr og vi må ha en god tone. Så i forhold til innkjøpssamarbeid så er det selvfølgelig geografiske faktorer også.</i>

Tolkning

Vi ser her at mikrobryggeriene ser etter komplementerende kunnskap og teknologi som kan lette eller forbedre bryggeprosessen. Dette er i samsvar med Ho & Ganesan (2013) som skriver at ressurser som kunnskap må være overlappende for at man lettest mulig skal kunne utnytte kunnskapen til partneren. Samtidig er det interessant å se at Eriksen (2015) i Haandbryggeriet sier; "Altså, samarbeid på brygging blir jo vanskelig for bryggeriutstyret er forskjellig. Altså bryggeprosessen er lik, men ulik fra de ulike bryggeriprodusentene". Det han sikter til her er at hvert bryggeri er forskjellig i den forstand at uansett om man gjør alt likt på to bryggerier vil ølet bli forskjellig. Dette er nok også siktet mot et samarbeid der et annet mikrobryggeri brygger ølet deres for dem ved for eksempel kapasitetsproblemer (se vedlegg 7 for fremgangsmåte for ølbrygging). Dette blir da feil, fordi det vil bli to forskjellige smaker.

Vi ser også at noen av informantene har et større fokus på at partneren skal kunne gi et løft til de selv, at sambrygget blir interessant for kundene og at det er med på å øke

volumet, noe som også er i samsvar med Ho & Ganesan (2014) sin ene motivasjon til samkonkurranse; å skape kundeverti. Altså er det økonomiske aspektet av samarbeidet også i fokus.

Dermed ser vi at teorien stemmer bra overens med det informantene våre sier. Det er allikevel et litt større fokus på kunnskap enn for eksempel teknologi. Dette skyldes at bryggeutstyr (teknologien i bryggeriene) ikke varierer i særlig stor grad, men det er heller bryggeteknisk kunnskap og prosesser i bryggingen som det er attraktivt å få tilgang til. Men for eksempel en tappelinje – tilgang på bedre teknologi – er aktuelt å forsøke å få tilgang til gjennom samarbeid (*Grandahl 2015*). Akkurat dette eksemplet kan vi anta er attraktivt for de aller fleste små mikrobryggeriene som tapper for hånd, fordi en slik oppgradering i teknologi letter arbeidet betraktelig for de mikrobryggeriene som har flaskeproduksjon.

4.3.1.2 Partnerkompatibilitet

Funn

Det vi ser er at de fleste etterlyser en partner som har den samme lidenskapen for øl som de selv, og at kjemien er på plass. Dermed ser vi at det er viktig for informantene at partneren har lik arbeidsmetodikk og befinner seg i den samme kulturen – der øl står høyst, og ikke mest mulig profit.

Tabell 4.11: Partnerkompatibilitet

Informant	Sitat
Halden Mikrobryggeri Grandahl (2015)	<i>Dem måtte ha hatt samme lidenskap som meg da. Det måtte ha vært ungen deres på en måte. Dom måtte ha jobbet like mye som meg, og samtidig må det også være morsomt...Det som er viktigst, som må være på plass for meg når jeg har spurt noen om noe, er at kjemien er på plass.</i>
Nøisom Lundh & Stene- Johansen (2015)	<i>Typisk det som ikke funker er når andre skal ha oss med på et business-case. Vi er ikke allergisk mot det, men Nøisom passer ikke inn i den sfæren. Vi holder på med noe annet. Det er øl, godt øl som gjelder. Det er håndverket.</i>
Sagene Bryggeri Thoresen (2015)	<i>Du må ha lidenskapen.</i>
Haandbryggeriet Eriksen (2015)	<i>Ja, de må ha interessen og kunne faget.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Jeg er opptatt av at man skal ha kjærlighet til faget, og være grundig og flink. Det er nok noen i bransjen som har mer kjærlighet til penger enn til øl, som kaster seg frempå. Og de skal ha prøve å ta noen snarveier for å komme seg dit vi er nå. Jeg er ikke så naiv at jeg hjelper de helt inn i himmelen. Det er det faglige, yrkesstoltheten og bransjestoltheten for å gjøre et godt håndverk som teller.</i>
Ego Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Jeg ville vært skeptisk til å begynne å samarbeide med noen som jeg ikke visste hva holdt på med. Ikke visst om de kunne faget.</i>

Tolkning

Informantene er veldig spesifikke på at en potensiell partner må ha samme lidenskap som de rundt øl og noen nevner spesifikt at de må ha samme arbeidsrutiner og stå-på-vilje. Ut i fra samtale med våre informanter tolker vi det slik at en samarbeidspartner er nødt til å besitte stor kunnskap om ølbrygging, og i hvert fall ha en sterk lidenskap rundt faget. Kale & Singh (2009), Lunnan & Nygaard (2011) og Ho & Ganesan (2013) påpeker viktigheten mellom lik kultur og arbeidsmetodikk, fordi man lettere kan forstå hverandre og dele kunnskap effektivt, noe som informantene våre bekrefter. Dersom det ikke finnes denne forståelsen mellom samarbeidspartnerne, vil samarbeidet med stor sannsynlighet ikke være like effektivt som i et forhold der partnerne har stor forståelse for hverandres arbeidsmetoder fra dag en. Det skyldes at man da må bruke tid på å opprette en felles forståelse for hvordan man skal arbeide. Dersom kulturen er ulik slik som Nøisom påpekte, at her er det ølen og håndverket som står i fokus, ikke businesscaser, når det kommer til samarbeid med andre, vil ikke samarbeidet fungere like godt.

Vi konkluderer derfor med at informantene setter krav til at samarbeidspartnerne ikke bare må ha stor kunnskap rundt ølbrygging, men også at det må være god forståelse for hverandres arbeidsmetoder og en felles kultur der lidenskapen for øl står sterkest.

4.3.1.3 Partnerengasjement

Funn

Mikrobryggeribransjen i Norge arbeider hardt for å ha en åpen dialog med hverandre, der de deler både kunnskap og små og store hemmeligheter. Våre informanter er intet unntak, og vi ser at de ofrer hemmeligheter og kunnskap det har tatt lang tid å erverve for partnere.

Tabell 4.12: Partnerengasjement

Informant	Sitat
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Vi hadde kommet opp med noe her som var smart. Det var en eller annen lur løsning på et problem, eller var det at vi hadde laget et spesielt enzym. Men det var i alle fall at jeg følte at "Ha, dette er vår hemmelighet!" Også kommer Evan (Ægir) og stiller meg akkurat det spørsmålet på telefonen. Så da måtte jeg jo si til han, at søren og, jeg skulle ønske at du ikke stilte meg det spørsmålet for jeg skulle ønske vi kunne ha den hemmeligheten litt til. Men hei, du spør, du får svar. Og da delte jeg det med han.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Det må være noe som løfter oss også, så har vi ikke noe imot at det løfter andre i tillegg, men det kan ikke bare være en vei.</i>
Ego Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Det er stort sett sånn at alt av de tingene vi kjøper inn sammen er ting som må betales på forhånd. Vi er små da, hvis vi bestiller en kontainer med kegs da, så har ikke jeg råd til å legge ut mange hundre tusen for de andre.</i>
Nøisom Lundh & Stene- Johansen (2015)	<i>Vi gjorde et samkjøp hvor vi kjøpte inn et lass med varer sammen med et annet bryggeri. Vi ble fakturert med en høy eurokurs også skulle han avregne etterpå, men det har vi ikke sett noe til. Det er sånne ting som kunne vært greit å fulgt opp i ettertid.</i>

Tolkning

Informantene våre, og mikrobryggeribransjen i Norge, deler kunnskap og hemmeligheter, og forhåndsbetaler i samarbeid uten formelle kontrakter på samarbeidet. Dette kan ses på som naivt, men som følge av relasjoner i mikrobryggerimiljøet i Norge tror vi at det vil ødelegge mye for den parten som bryter tilliten til et annet bryggeri. Dermed er tapet større ved å gjøre en slik handling, enn gevinsten bryggeriet får ut av det, noe også Lunnan & Nygaard (2011) påpeker. Kale & Singh (2009) skriver at det å gjøre ensidige forpliktelser til et samarbeid og dermed

plassere seg selv i en sårbar posisjon inviterer partneren til å gjengjelde den handlingen, og dermed kan tillit utvikles mellom de.

Dette ser vi at flere av informantene våre gjør, de viser en stor vilje til å opprettholde det åpne samspillet mellom mikrobryggeriene i Norge. Selv om dette kan gå på bekostning av et potensielt konkurransefortrinn. Engasjementet og tilliten mellom partene blir som følge av dette sterk. Dette er en form for relasjonsstyring basert på tillit, som vi skal komme mer tilbake til på side 81-84.

Vi konkluderer derfor med at informantene våre engasjerer seg sterkt og er villige til å investere i sine samkonkurranseforhold ved å gi bort kunnskap og hemmeligheter, som har potensiale til å skape et konkurransefortrinn i bransjen.

4.3.1.4 Oppsummerende tolkning av partneridentifisering

Slik vi oppfatter det, spiller partneridentifisering en stor rolle for mikrobryggerienes valg av partner og det er en sentral del av samkonkurransekapabilitet hos våre informanter. Relasjonene deres, som igjen skapes av uformell relasjonsstyring, gjør at de får større innblikk i hvordan partneren er før samarbeidet starter. Dermed ser de hvorvidt partneren møter deres krav til partner, som er at den må kunne bidra med noe (enten i form av ny kunnskap og tilgang til teknologi) at de er kompatible (har samme lidenskap, kultur, arbeidsmetoder og er kunnskapsrike) og til slutt at de er villige til å investere i samkonkurranseforholdet (ved å dele kunnskap og til og med hemmeligheter).

4.3.2 Relasjonsstyring

Funn

Informantene våre er i liten grad opptatt av å etablere formelle kontrakter. De fleste samkonkurranseforholdene og samarbeidene styres av uformell relasjonsstyring etter muntlige avtaler, uformelle regler og implisitte kontrakter som opprettholdes på grunn av tillit mellom partnerne. Vi ser at uformell relasjonsstyring brukes for knytte relasjoner, og skape tillit mellom mikrobryggeriene for å overholde de uformelle reglene mellom partnerne og bransjen generelt sett. Konsekvensen for å bryte en slik uformell

regel vil føre til at man mister tilliten hos de andre i miljøet. Dette vil igjen føre til at andre mikrobryggerier vil være mer skeptiske til å inngå i et samarbeid med den som følge av tapt goodwill i bransjen. Dermed er mikrobryggeriene villige til å satse på bruken av uformell relasjonsstyring, inntil det motsatte er bevist. Vi ser også at uformell relasjonsstyring brukes også for å bygge relasjoner og etablere tillit til hverandre.

Tabell 4.13: Relasjonsstyring

Informant	Sitat
Halden Mikrobryggeri Grandahl (2015)	<i>Nei, ikke noe regler, kontraktskriving eller noe sånt. Det er klart at jeg får jo ikke noe tilbake igjen av dem (hjelpe andre), men det har ikke noe å si det. Kanskje jeg får det en annen gang.</i>
Haandbryggeriet Eriksen (2015)	<i>Det er gentlemans agreement. Dette er bryggerier vi har mye med å gjøre, og som vi samarbeider med på festivalen vår. Vi har kjent de over tid.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Vi prøver å ha så mye retningslinjer for at det ikke skal bli så mye krøll i fremtiden...Men hvis vi er tom for en malttype, så er det mange ganger vi har spurt Haandbryggeriet om vi kan få et par paller med hvetemalt. Så sender de varene ned til oss, og det kommer ingen kvittering eller papir eller noe som helst. Også venter vi to uker, så får vi inn hvetemalt, og da sender vi det samme tilbake til dem uten papir eller kvitteringer. Det er liksom bare sånn gentlemans agreement som bare funker. Det ser vi jo også på måten vi oppfattes på og da. Vi deler med alle. Det legger folk merke til. Så det er ingen som vil prøve å stjele noe her. De reglene har blitt til underveis. Og hvis vi lager et brygg, så pleier vi liksom alltid å ta det opp og si "er det greit sånn det er"? Og det har hittil vært greit, og ingen har syntes det har vært rart. Så jeg tror det praktiseres sånn over hele linja...ja, det er muntlige regler.</i>
Nøisom Lundh & Stene- Johansen (2015)	<i>Men for øvrig samarbeid, så fungerer jo mikrobryggeriene her i området veldig bra sammen. Går man tom for en ting, så er det bare å ta opp telefonen og høre hvem som har det. Det er aldri noe problem å bytte varer og ideer. Står du fast på en løsning, så får du hjelp av en annen kollega. Det er hiv det på skuldra og gi tilbake når du får varer. Det er sånn gentlemans agreement.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Nei, det er ikke mye kontraktskriving. Det er mye uformelle samarbeid. Det er innkjøpssamarbeid med Ego og de fire andre, der det ikke står skrevet noe sted. Et ord er et ord, og et håndtrykk er et håndtrykk. Man stoler på hverandre inntil det motsatte er bevist. Og er relativt naiv, men... er villig til å både gi og ta innenfor det man blir enige om, men den dagen noen prøver å lure meg eller prøver å gjøre noe fiksfakseri, så er det jo slutt på samarbeid. Det skal bygges på tillit, åpenhet og det skal bygges på et gjensidig utbytte. Oppskrifta vår er hard jobbing over lang tid og bygge relasjoner og tillit.</i>
Ego Brygghus Lindrupsen (2015)	<i>Vi har ingenting formelt på noen som helst måte. Det er liksom en hyggelig liten gjeng som er i denne bransjen her, man blir godt kjent med hverandre og man stoler på hverandre. Kan jo hende at hvis man skulle gjøre samarbeid på brygging, så vil det være logisk at man har en skriftlig avtale som ligger i bunn kanskje.</i>
Grünerløkka Brygghus Johnsen (2015)	<i>Samarbeidet med Voss, som ble et slags juleøl, da fikk vi tilbake 15 fat, som de hadde fått av oss med det første brygget. Det er det ikke noe skriftlig på. Det er såpass lite, man kan jo diskutere det med Crow, som ser ut som blir en veldig populær og fast øl. Det er jo ting som blir viktig for vår økonomi.</i>
Sagene Bryggeri Thoresen (2015)	<i>Det er sånn femårs-avtaler på det som ligger med Arendalssamarbeidet...Men med nyere produkter så blir det bare at man inngår et samarbeid, også skilles man bare den dagen man ikke ønsker å være i samarbeid lenger. Det må ikke være noe sånn at vi binder folk opp. Sånn som St. Hallvard er et nytt bryggeri i Oslo. Vi prøver å hjelpe de litt i gang. Fordi vi ønsker å gjøre det, og ønsker ikke å drepe den muligheten de har.</i>

Tolkning

Som vi ser i tabell 4.13 er formell relasjonsstyring svært lite brukt i det daglige samarbeidet mellom mikrobryggeriene. Ifølge våre informanter ser det ut til at uformelle regler, muntlige avtaler og implisitte kontrakter om hvordan man skal oppføre seg ovenfor en partner og hva man skal gjøre i samarbeidet, følges av de fleste mikrobryggeriene. Dette skyldes at forholdene mellom mikrobryggeriene preges av stor tillit til hverandre, som er skapt på grunnlag av gode relasjoner med hverandre over tid. Dette stemmer også overens med Kale & Singh (2009) og Lunnan & Nygaard (2011) som skriver at tillit blant annet består av en atferdsmessig komponent som utvikles gradvis etter samhandling med hverandre.

Kulturen i bransjen er svært rettet mot åpenhet, noe som fører til tillitsbygging da man eksponerer seg for den andre parten ved deling av taus og verdifull kunnskap. Dette bekrefter dermed Kale & Singh (2009) og Lunnan & Nygaard (2011) sin teori om at man kan utvikle tillit til hverandre ved å gjøre nettopp slike forpliktelser overfor hverandre, at man har sosiale bånd og at man forstår hverandres måte å jobbe på (partneridentifisering).

Andre årsaker til at formelle kontrakter sjeldent blir brukt kan skyldes at man er så åpne om alt man foretar seg, at man ikke bekymrer seg for stjeling av kunnskap eller kunnskapslekasje, fordi man kun trenger å spørre for å få svar (*Jikiun (2015); Lindrupsen (2015); Lundh & Stene-Johansen (2015)*). Konsekvensen av å bryte tilliten til partneren vil også få konsekvenser som ikke er ønskelig. Dermed er dette med på å redusere faren for at partneren skal opptre opportunistisk i samkonkurransforholdet, noe som Lunnan & Nygaard (2011) bekrefter. Videre kan det faktum at mikrobryggeriene ikke har opplevd eller er bekymret for ulemper i samkonkurranse, ytterligere redusere det følte behovet for formell relasjonsstyring. Dermed ser vi at Dahl (2014) som skriver at formelle og uformelle regler antas å være fundamentale for at samarbeidet skal kunne utvikles og holdes over tid, stemmer til en viss grad i mikrobryggeribransjen hva gjelder uformelle regler.

Øverby (2015) sier at de velger å stole på en partner inntil det motsatte er bevisst. Dette kan vi knytte opp mot Lunnan & Nygaard (2011) som skriver at kontrakter kan hemme

tillitsutvikling. Det skyldes at "tillit bygger på en vilje til å ta risiko, og at en partner som insisterer på å utvikle en kontrakt, ikke viser denne viljen" (Lunnan & Nygaard 2011, s. 98).

4.3.4 Etablering av læringsprosesser for å bygge og opprettholde

samkonkurransekapabilitet

Funn

Informantene våre har ingen bevisste læringsprosesser der de forsøker å systematisere kunnskapen sin om alliansehåndtering for å opprettholde og øke sin samkonkurransekapabilitet. Det meste foregår ved å lære av sine egne erfaringer og snakke om dette muntlig. Dette er en måte å få delt taus kunnskap på, men som flere av informantene sier er det ikke en bevisst strategi for læring i bedriften.

Tabell 4.14: Etablering av læringsprosesser

Informant	Sitat
Halden Mikrobryggeri Grandahl (2015)	<i>Nei, jeg er veldig dårlig på å skrive ned egentlig alt jeg gjør. Så jeg hadde nok ikke gjort det selv om det hadde vært lurt.</i>
Nøgne Ø Jikiun (2015)	<i>Nei, det er vel ikke noen rutiner innad i bedriften på det. Ser man at noe fungerer, så gjør man det igjen.</i>
Nøisom Lundh & Stene- Johansen (2015)	<i>Her snakker vi om alt. Så vi har ikke noe rapporteringssystem. Vi har sånne faste mandagsmøter hvor vi tar opp forskjellige ting.</i>
Atna Øl Øverby (2015)	<i>Nei, jeg vet ikke. Vi har ikke noen bevisst strategi eller tankegang rundt det. Det bygge jo opp en erfaringsbank. Har du gjort en dårlig erfaring med et eller annet, så klarer du jo.. Vi prøver å være som reven, at vi ikke prøver å gjøre samme feilen to ganger. Nei, det er ikke noe systematisk lagring av kunnskap.</i>
Sagene Bryggeri Thoresen (2015)	<i>Det er å snakke sammen.</i>

Tolkning

Det at informantene våre ikke har noen bevisste læringsprosesser for å opprettholde eller øke sin samkonkurransekapabilitet tror vi skyldes flere faktorer.

De er få i bedriften, noe som gjør at de verken har kapasitet til eller det samme behovet for å strukturere og etablere disse læringsprosessene som større bedrifter og ansatte har. De aller fleste av våre informanter sier at de har for liten tid til overs til å gjøre noe som helst annet enn primæraktivitetene sine, og har dermed ikke tid til å opprette slike

læringsprosesser i et strukturert format. Heimeriks et al. (2005) sine metoder virker å være mer fokusert mot ledelsen der arbeidshverdagen er nettopp alliansearbeid. Vi ser at mikrobryggeriene ikke har nok tid eller ressurser til å fokusere alene på. Allikevel ser vi at informantene diskuterer saker seg i mellom og deler erfaringer. Dog ikke på en strukturert måte, og det blir heller ikke blir skrevet ned og lagret for å ta dette opp igjen ved en senere anledning. Dermed kan verdifull erfaring gå tapt ettersom dette ikke blir strukturert på en skikkelig måte eller dersom ansatte slutter, slik Kaufmann & Kaufmann (2011) beskriver.

Heimeriks et al. (2005) og Kale & Singh (2009) skriver at mekanismer på organisasjonsnivå som lar bedriften institusjonalisere spesifikk og ofte taus kunnskap om hvordan man finner riktig partner er viktig, som for eksempel partnerseleksjonsprogrammer. Disse er nyttige for firmaer som er avhengige av informasjon fra nettverket sitt, og som vil velge den riktige partneren som har et pålitelig rykte på seg (Lechner et al. 2014). Dette ser vi også er viktig i samkonkurransekapabilitet gjennom partneridentifisering for informantene. De bruker likevel uformelle møteplasser til å ta opp saker som dukker opp, men det er ikke en bevisst prosess der de utveksler erfaringer for å spre kunnskap rundt til andre i mikrobryggeriet. Allikevel kan det gi en liten indikasjon på at de tar i bruk en mindre velformet versjon av læringsmekanismer på gruppenivå – slik vi har sett på i teorikapitlet på side 35-37 – men dette er som nevnt ikke strukturert.

De har ikke noen bevisste strategier for å opprette, vedlikeholde og/eller forbedre sin samkonkurransekapabilitet. Dermed konkluderer vi med at læringsprosesser utgjør en veldig liten grad av mikrobryggeriers samkonkurransekapabilitet, da vi ser at diskusjonene de har ikke er strukturert for å spre kunnskap til andre ansatte.

4.3.5 Oppsummering

Kort oppsummert kan vi si at samkonkurransekapabiliteten blant våre informanter kjennetegnes av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Partneridentifiseringen gjør at mikrobryggeriene finner riktig partner i forhold til hva de trenger. Uformell relasjonsstyring brukes av mikrobryggeriene for å styre

samkonkurransforhold ved å bygge relasjoner og tillit mellom hverandre, slik at muntlige avtaler, uformelle regler og implisitte kontrakter blir overholdt.

5. Diskusjon

5.1 Oppsummering av funn og svar på forskningsspørsmål 1

Fordelene fra samkonkurranse omhandler i stor grad om hvordan man gjennom samarbeid kan oppnå teknisk innovasjon, tilgang på ressurser, kunnskapsdeling, risikodeling: kostnadsdeling og markedsføring samt markedsutvikling. Vi har i analysen sett at disse fordelene stort sett stemmer bra med informantenes svar. Det er noe uenighet om enkelte av punktene, men det er ofte ett eller to bryggerier som da er uenige med resten av informantene. Det er også fordeler som de store mikrobryggeriene selv ikke har nytte av, men som de ser de mindre mikrobryggeriene kan dra nytte av. Derfor vil fordelene som er bekreftet ikke bli drøftet nærmere.

Når det kom til ulemper ved samkonkurranse, forteller teorien at både opportunistisk adferd, stjeling eller kopiering av teknologi og kunnskap, stress for ansatte med mer er mulig utfall av samkonkurranse. Det viste seg i våre intervjuer at det var liten eller ingen overenstemmelse mellom teori og hva de norske mikrobryggeriene hadde erfart hva gjelder ulemper ved samkonkurranse. Ulempene ble gjerne direkte avkreftet, med tilhørende forklaringer fra informantene. Da praksis samsvarer så lite med teori, vil vi diskutere disse funnene nærmere.

5.1.2 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 1

Kunnskapslekasje og opportunistisk adferd

Som vi så i analysekapitlet beskyttet ikke mikrobryggeriene sin kunnskap og sine oppskrifter for konkurrentene. Man delte disse, og samarbeidet om bryggeteknikker. På grunn av denne åpenheten, var det heller ingen som hadde opplevd kunnskapslekasje eller opportunistiske samarbeidspartnere. Eksempelvis hadde Atna Øl opplevd at en annen aktør i markedet ønsket å samarbeide kun for egen vinning, og dermed hadde de takket nei til hele samarbeidet, og unngått en opportunistisk samarbeidspartner. Dette kan også sees i sammenheng med partneridentifisering i samkonkurransekapabilitet.

Vi finner at denne ulempen ikke er bekreftet fra våre informanter. Selv om våre informanter ikke opplevde dette, kan vi ikke utelukke at andre mikrobryggerier i bransjen opplever slike ulemper ved samkonkurranse. Men, det skal også nevnes at

informantene, uavhengige om de var store eller små, gamle eller nyetablerte, svarte likt på spørsmålene som handlet om kunnskapslekasje og opportunistisk adferd. Dermed var det ikke samsvar mellom teori og praksis på dette området.

Belastning for ansatte

Heller ikke belastninger for ansatte, spenninger eller konflikter så den norske mikrobryggerinæringen på som ulemper ved samkonkurranse. Dette var heller ikke noe de hadde opplevd, og om det var konflikter, var dette uhøytidelig om hva man skulle brygge og ble løst vennskapelig. Dahl (2014) forklarte også hvordan spenninger kunne være med på å redusere læringsutbytte, men vi fikk ingen indikasjoner på at dette var tilfellet hos våre informanter. Informantene avfeide at det var spenninger mellom de og andre samkonkurransepartnere. Ved oppfølgingsspørsmål, som omhandlet dette spesielt, avkreftet de dette ytterligere (se vedlegg 3 for intervjuguide). Informantene kunne fortelle om en bransje hvor man kjente hverandre, og dermed unngikk spenninger. Det var like mye å møte en kompis med felles interesse som det var å møte en konkurrent, derfor så man ikke på samkonkurranse som belastende eller stressende jf. Raza-Ullah et al. (2014).

En annen faktor som kan spille inn som grunn for manglende negative opplevelser med samkonkurranse, er selvfølgelig markedsandelen til de norske mikrobryggeriene. Både opportunistisk adferd, kunnskapslekasjer, beskyttelse av egen kunnskap, spenninger og konflikter er ulemper som ofte er fremtredende når konkurransen mellom samarbeidspartnerne er stor. Er det sterk konkurranse, har også Park et al. (2014) påpekt at læringsutbytte og innovasjon kan reduseres sterkt og ulemper forekomme. Som våre informanter har fortalt, er det fortsatt en vekst i markedet for håndverksøl, og man konkurrerer like mye mot de store, industrielle bryggeriene for å ta av deres enorme markedsandeler som mot hverandre. Dette kan være med på å redusere de ulempene som teorien om samkonkurranse forteller om, og bidra til det åpne miljøet vi ser i mikrobryggeribransjen i dag. Det kan tenkes at ulempene blir flere når konkurransen hardner til. Når vi spurte våre informanter om hvordan de trodde samarbeidet de i mellom kom til å bli om konkurransen hardnet til, etterspørselen snudde eller at markedet nådde et metningspunkt for håndverksøl, svarte samtlige informanter; "da tror vi samarbeidet bare blir enda bedre og enda viktigere".

5.2 Oppsummering av funn og svar på forskningsspørsmål 2

Som vi har sett i delkapittel 4.3 (s. 73-86) kjennetegnes samkonkurransekapabiliteten hos mikrobryggeriene i Norge av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Mikrobryggeriene etablerer relasjoner med hverandre, som de forsterker med tillit til hverandre gjennom samhandling. Det kan for eksempel være gjennom kunnskapsdeling før man har innledet et samkonkurranseforhold. Dette gjør at de har et godt innblikk om hvordan potensielle partnere er, slik at partneridentifiseringen går raskere og blir mer effektiv. Med mer effektiv mener vi at de finner en riktig partner for det formålet samkonkurranseforholdet skal ha.

Vi ser at formell relasjonsstyring i form av formelle regler og kontrakter er svært lite brukt blant informantene. Uformell relasjonsstyring, som bruk av tillit, kan ifølge Kale & Singh (2009) gjøre at formell relasjonsstyring blir overflødig. Dette ser det ut til å være tilfellet i mikrobryggeribransjen i Norge.

Etablering av læringsprosesser er også i liten grad tatt i bruk blant mikrobryggeriene. Vi ser at det ikke er noen strukturerte former for å samle og ta i bruk lærdom fra tidligere erfaringer med samkonkurranse. Allikevel diskuteres ulike saker med hverandre sporadisk. Nøgne Ø kunne også fortelle at de tok i bruk kontrakter ved samarbeidsbrygg etter at de hadde hatt en dårlig opplevelse om et samarbeidsbrygg med Mikkeller og BrewDog. Dette forteller oss at erfaringer blir brukt for å gjøre fremtidige samkonkurranseforhold lettere, bedre og mer forutsigbar, noe som bekrefter Dahl (2014) sin teori.

Videre vil vi diskutere hva som kan være årsakene til at formell relasjonsstyring og etablering av læringsprosesser utgjør en liten del av norske mikrobryggeriers samkonkurransekapabilitet.

5.2.1 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 2

Formell relasjonsstyring er lite brukt. Informantene sier allikevel at dette kan være aktuelt dersom økonomien, som følge av samkonkurranse, påvirkes i stor grad. Det kan

skyldes at samkonkurransesforholdene informantene våre har hatt ikke er av de mest betydningsfulle i form av økonomiske forpliktelser. Allikevel oppfatter vi informantene som usikre rundt nytten av kontrakter i samkonkurranse, da gentlemen's agreement ser ut til å fungere godt nok i dag.

En annen faktor som kan påvirke bruken av kontrakter, er at mikrobryggerimiljøet i Norge foreløpig er lite og oversiktlig. Det gjør at konsekvensen av å lure en partner i samkonkurranse kan få store konsekvenser for den som gjør det. Ettersom miljøet er så tett, sammensveiset og åpent er det naturlig å tenke at ryktet om hvordan dette mikrobryggeriet er å samarbeide med, vil spre seg til andre mikrobryggerier i Norge. Våre informanter er opptatt av at kjemien mellom partnerne skal være bra og samarbeidene skal baseres på tillit og respekt overfor hverandre. Dermed vil de neppe samarbeide med et mikrobryggeri som har fått rykte på seg for å være opportunistisk og opptrå uærlig, noe som samsvarer med Lunnan & Nygaard (2011). Altså er konsekvensen for å bryte uformelle regler og implisitte kontrakter antatt å spille en stor rolle i hvorfor informantene ikke føler et sterkt behov for å ha kontrakter i samkonkurransesforhold.

Den utstrakte bruken av uformell relasjonsstyring har en innvirkning på formell relasjonsstyring. Dersom uformell relasjonsstyring fungerer, slik vi ser den gjør i den norske mikrobryggeribransjen, er dette en mer lønnsom måte å styre et samkonkurransesforhold på. Dermed kan vi se dette opp mot Kale & Singh (2009) og Lunnan & Nygaard (2011) som skriver at den ene relasjonsstyringen kan redusere behovet for den andre. Man unngår for eksempel unødvendig bruk av tid til å etablere en kontrakt, og man slipper mange av transaksjonskostnadene involvert i et samarbeid dersom tilliten er til stede (Kale & Singh 2009). Som Øverby (2015) i Atna Øl bekreftet så er man villig til å satse på denne tilliten og relasjonen;

”Et ord er et ord, og et håndtrykk er et håndtrykk. Man stoler på hverandre inntil det motsatte er bevist...Oppskrifta vår er hard jobbing over lang tid og bygge relasjoner og tillit. Så håper vi at de ikke misbruker dette og holder det i mot oss og dolker oss i ryggen på det”.

Dette kan vi se opp mot Lunnan & Nygaard (2011) som sier at å vise tillit handler om å være villig til å ta risiko. Det at våre informanter er gründere, som i flere tilfeller har sluttet i fast jobb for å satse på sitt mikrobryggeri, viser at dette er mennesker som tør å ta risiko. Det kan være noe av årsaken til at mikrobryggeriene i Norge sin samkonkurransekapabilitet kjennetegnes av uformell relasjonsstyring (og partneridentifisering) som baserer seg på nettopp tillit, og ikke formell relasjonsstyring.

Vi har også erfart gjennom intervjuene at mikrobryggeriene ikke etablerer læringsprosesser. Ved å ikke etablere slike strukturerte prosesser kan man risikere å miste verdifull erfaring og informasjon om samkonkurranse. Svarene vi fikk fra informantene våre går på at dette har man ikke tenkt på og at det ikke foreligger noen bevisst strategi på dette, men at det kunne vært lurt. Noen av informantene hadde ukentlige møter der man delte erfaringer, men at kunnskapsdelingen nærmest var en tilfeldighet. Fordi "...vi ikke har noe rapporteringssystem" (Lundh & Stene-Johansen 2015). Øverby (2015) i Atna Øl sier og at "Vi har ikke noen bevisst strategi eller tankegang rundt det. Det bygges jo opp en erfaringsbank". Det er altså ingen bevisst etablering av læringsprosesser eller strukturer for dette, noe som Heimeriks et al. (2005) anbefaler for å bygge og opprettholde alliansekapabilitet, eller som vi tar opp i denne oppgaven; samkonkurransekapabilitet. Vi tror det er flere grunner til at mikrobryggeriene ikke etablerer bevisste læringsprosesser for å bygge og vedlikeholde samkonkurransekapabilitet.

Vi tror den største årsaken til det er at mikrobryggeriene ofte består av få personer (1-4 personer). Dette fører til to ting. Det første er at informantene våre sjelden har tid til noe annet enn daglig drift, og ikke arbeid for å etablere bevisste læringsprosesser for alliansekunnskap. Den andre følgen av at de er få personer er at de ikke har samme behovet for å strukturere erfaringer for å overføre dette til andre. Det enkleste for de er å kommunisere muntlig og snakke om hvordan de opplever samkonkurranseforhold. Dette ses på som et miljø der ansatte kommer sammen og deler erfaringer (Kaufmann & Kaufmann 2011), men dette er trolig lite bevisst fra mikrobryggeriene sin side selv om det kan fungere godt i praksis.

En annen årsak kan være at de ikke har hatt behov for å analysere tidligere samkonkurransesforhold eller gå mer i dybden av disse, da de ikke opplever ulemper med slike samarbeid (ref. forskningsspørsmål 1). Det blir påpekt at man forsøker å lære av feil ved å bruke erfaringer; "...vi prøver å være som reven, at vi ikke prøver å gjøre samme feilen to ganger" (Øverby 2015). Nøgne Ø forandret litt på hvordan de gjør det i samarbeidsbrygg som vi har sett. Dette er en ustrukturert måte, men som fungerer godt nok i praksis for mikrobryggeriene i Norge.

Det kan og tenkes at informantene ikke har lest teori om allianseforskning der man anbefaler å etablere læringsprosesser for å bygge og opprettholde samkonkurranseskapabilitet. Dermed har de heller ikke sett eller visst om fordelene ved en slik praksis.

5.3 Oppsummering av funn og svar på forskningsspørsmål 3

Når vi nå har svart på forskningsspørsmål 1 og 2, er vi i stand til å besvare forskningsspørsmål 3; "Hvordan bruker norske mikrobryggerier samkonkurranseskapabilitet for å oppnå fordeler i samkonkurransesforhold?".

Funn

Som vi så i forskningsspørsmål 2 kjennetegnes norske mikrobryggeriers samkonkurranseskapabilitet av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Mikrobryggeriene i Norge bruker samkonkurranseskapabilitet – spesielt uformell relasjonsstyring og partneridentifisering – til å finne en passende partner i forhold til behovet for kunnskap, ressurser og teknologi – og bygger relasjoner basert på tillit. Dette medfører at de lettere høster fordelene og unngår ulempene i samkonkurranse (se s. 15-25) ved at de kjenner partneren, og vet hva de(n) har å tilby. Samtidig sparer de tid og kostnader ved ikke å måtte kontrollere hverandre med formell relasjonsstyring.

Tolkning

Uformell relasjonsstyring er nøkkelen bak suksessen til samkonkurransesforholdene til mikrobryggeriene. Dette gjør at man lettere kan identifisere riktig partner dersom man på forhånd har tenkt på hvordan den beste partneren for mikrobryggeriet bør være. Det er fordi man har fått informasjon om partneren i forkant av samkonkurransesforholdet

(Heimeriks et al. (2005); Kale & Singh (2009); Ho & Ganesan (2013)). Slike metoder gjør at man vet mye om hvordan samarbeidspartneren arbeider, hva den har å tilby av komplementerende ressurser, kunnskap og teknologi og hvordan personen(e) er før samarbeidet starter. Derfor er det også ofte snakk om personlige relasjoner når vi ser hvordan informantene finner frem til samarbeidspartner, slik vi så i delkapittel 4.3.1 (s.73-75). Dette gjør at man lettere og raskere finner riktig partner (Lechner et al. (2014); Tidström (2014)). At man har oversikt over potensielle partnere skyldes også at man i Norge har et relativt oversiktlig miljø, der de fleste kjenner hverandre, og man har mulighet til å møte hverandre gjennom ølfestivaler.

Ved å bruke samkonkurranskapabiliteten på denne måten etablerer man relasjoner med andre mikrobryggerier og skaper tillit mellom hverandre gjennom samhandling. Dette fører til at man reduserer sannsynligheten for opportunistisk atferd fra partneren, fordi det hersker en gjensidig respekt til uformelle regler og tillit mellom partnerne (Lunnan & Nygaard 2011; Tidström 2014; Dahl 2014).

5.3.1 Diskusjon av funn på forskningsspørsmål 3

Samkonkurranskapabiliteten til mikrobryggeriene kjennetegnes av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Dette er bakgrunnen for mikrobryggerienes evne til å oppnå fordelene og redusere ulempene i samkonkurranse. Nedenfor vil vi diskutere noen potensielle årsaker til at mikrobryggeribransjen lykkes med denne fremgangsmåten.

For det første baserer uformell relasjonsstyring seg på goodwill og tillit blant partnerne (Kale & Singh 2009). I mikrobryggeribransjen ser vi at de etablerer og bygger relasjoner på arenaer de møtes på som for eksempel ølfestivaler, tap takeover, mikrobryggeri-arrangementer og gjennom BROD. Felles for de aller fleste er at de har en sterk lidenskap for øl og ølbrygging. Dette gjør at de lettere etablerer relasjoner med hverandre på arenaer der de utveksler kunnskap, tanker og ideer. Dermed ser vi at åpenheten og delingskulturen som er i mikrobryggeribransjen, gjør at de lettere knytter relasjoner, og etablerer tillit til hverandre som følge av dette (Kale & Singh 2009).

Når man har etablert relasjoner med andre mikrobryggerier er det lettere å identifisere riktige partnere (partneridentifisering) som passer fordi man kjenner partneren godt nok fra før (Kale & Singh 2009). Dette er mikrobryggeriene vi har intervjuet flinke til å bruke.

En del av årsaken til at mikrobryggeriene kan bruke samkonkurranskapabilitet på denne måten for å oppnå fordeler ved samkonkurranse, er at de har felles mål og ser på seg selv som en samlet enhet. Dermed blir det lite konkurranse de i mellom; "Det blir på en måte, alle vi små er jo en. Sammen mot de store" (*Grandahl 2015*). Dette støtter flere av våre informantene, noe vi kan oppsummere med Øverby (*2015*) i Atna Øl sitt utsagn;

"Det ble sånn i starten når det var få som hadde en felles fiende. Det var de store bryggeriene som vi ville til livs. Så vi hadde en veldig samlende agenda...Så det er jo veldig komfortabelt å samles om en felles fiende, da glemmer man de indre stridighetene".

To andre faktorer mener vi også spiller inn på hvorfor mikrobryggeriene lykkes med sin uformelle relasjonsstyring. Den første går på bransjespesifikke drivere og det faktum at mikrobryggeriene gjør det veldig bra i ølbransjen, fordi markedet ikke er modent (Raza-Ullah et al. 2014). Det gjør at mikrobryggeriene ikke kjemper med hverandre om å ta markedsandeler, men har nok å gjøre med å produsere nok øl, og dekke etterspørselen. En annen bransjespesifikk driver er kostnader (Raza-Ullah et al. 2014). For de små mikrobryggeriene er det lønnsomt å samarbeide om innkjøp, fordi de sammen oppnår stordriftsfordelene dette gir.

Den andre faktoren er en bedriftsspesifikk driver, som er påvirket av at markedet ikke er modent. Det er strategi og sammenfallende mål blant mikrobryggeriene. De fleste, som vi har sett i tabell 4.6 (se s. 67) er mer interessert i å ta markedsandeler fra de store industrielle bryggeriene. Dette oppfordrer til samarbeid og ikke ren konkurranse, noe som bidrar til et godt utgangspunkt for uformell relasjonsstyring.

5.3.2 Oppsummering forskningsspørsmål 3

Vi ser dermed at samkonkurranseskapabiliteten til mikrobryggeriene, som kjennetegnes av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring, brukes for å oppnå fordeler og redusere ulemper i samkonkurranse, ved at man etablerer relasjoner for å finne riktig partner. Deretter får man lettere tak i relevant kunnskap, ressurser og teknologi. Man deler risiko, utvider markedsandeler og skaper publisitet (markedsføring) med sine samkonkurransepartnere. Dette bekrefter dermed Park (2011) sin teori om at firmaer med stor samkonkurranseskapabilitet kan skape større verdi i samkonkurranseforhold enn bedrifter som har lav samkonkurranseskapabilitet.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Med teoretiske implikasjoner ønsker vi å belyse hvordan vi bygger på eksisterende forskning, og eventuelt hva nytt denne oppgaven er med å produsere til temaet samkonkurranse.

Da oppgavens design er et teoridrevet casestudie, har eksisterende forskning angående samkonkurranse hatt en stor påvirkning på vår oppgave. Oppgavens intervjuguide bygger på eksisterende teori. Slik er hele oppgavens "grunnmur", teoridelen, og oppgavens datainnsamlingsverktøy bygget på funn fra tidligere forskningsarbeid. Dette har blant annet ført til at intervjuguiden kretser rundt sentrale punkter som fordeler og ulemper ved samkonkurranse, samkonkurranseskapabilitet og hvordan bedrifter benytter dette.

Vi har sett i analyse- og diskusjonskapittelet at fordelene Kale & Singh (2009), Ho & Ganesan (2013), Bengtsson & Kock (2014), Fernandez et al. (2014), Lechner et al. (2014), Park et al. (2014) og Wu (2014) lister opp som kommer av samkonkurranse, også samsvarer med våre informanternes erfaringer. Både teknisk innovasjon, tilgang på ressurser, kunnskapsdeling, risikodeling: kostnadsdeling og markedsføring samt markedsutvikling er typiske eksempler på fordeler de norske mikrobryggeriene oppnår gjennom samkonkurranse.

Det som dermed kan være mer interessant å nevne, er avvikene mellom tidligere forskning og hva norske mikrobryggerier opplever i praksis angående ulemper. Her ser

vi at det å beskytte kunnskap og ressurser ikke er viktig for mikrobryggeriene, og man er heller ikke redd for opportunistisk atferd, som for eksempel at teknologi eller kunnskap skal bli kopiert eller stjålet av andre. Lunnan & Nygaard (2011), Ho & Ganesan (2013), Lechner et al. (2014) og Park et al. (2014) forteller at man må være på vakt mot dette, fordi en mulig ulempe fra samkonkurranse er at en opportunistisk part benytter eller stjeler eksempelvis teknologi for å styrke sin egen posisjon og markedsandel, og samtidig svekke den andre parten i samkonkurranse. I den norske mikrobryggeribransjen er man heller opptatt av å styrke hverandre, for å kunne ta markedsandeler fra de store, industrielle bryggeriene.

Videre er det også et avvik mellom Lunnan & Nygaard (2011), Fernandez et al. (2014), Raza-Ullah (2014), Ritala et al. (2014) og Tidström (2014) og mikrobryggerienes erfaringer angående at samkonkurranse kan være en belastning for ansatte, eller at det oppsto spenninger eller konflikter. Forskningsarbeidet vi henviste til ovenfor, undersøkte belastning for ansatte i store, internasjonale it-selskaper som var engasjert i samkonkurranse. Blant annet var samkonkurranse mellom Sony og Samsung (Raza-Ullah et al. 2014), telekommunikasjon- og satelittproduksjon i Europa (Fernandez et al. 2014) og samarbeid mellom Apple og Amazon.com (Ritala et al. 2014) brukt som datagrunnlag. Vi har kun sett på samkonkurranse mellom norske mikrobryggerier, noe som gjør at vi har et annet datagrunnlag. Dette kan være med å forklare forskjellene mellom tidligere forskning og våre funn. I den norske mikrobryggeribransjen så man på hverandre som kollegaer like mye som konkurrenter, noe som førte til at spenninger og konflikter mellom de norske mikrobryggeriene var minimale. Ved at bransjen også var såpass liten, hadde man på mange måter en felles kultur. Dermed opplevde ikke ansatte samkonkurranse som en belastning ved at man blandet sammen to forskjellige organisasjonskulturer, slik Kale & Singh (2009) og Lunnan og Nygaard (2011) beskriver, men heller som en berikelse og muligheter til å utvikle kunnskap og godt øl. Ritala et al. (2014) skriver også at videre forskning kan se på hvordan andre bransjer opplever dette, noe som var med på å motivere oss til å se på den norske mikrobryggeribransjen, og ikke teknologiske bransjer.

Vårt viktigste teoretiske bidrag i forbindelse med samkonkurransekapabilitet er at vi har forsøkt å se nærmere på hva denne kapabiliteten består av, hva som kjennetegner

mikrobryggerienes samkonkurranseskapabilitet og hvordan de bruker den for å oppnå fordelene i samkonkurranse. Strategic Management Journal (2015) bekrefter at dette er høyaktuelle temaer å forske nærmere på, da de etterlyser ny forskning rundt samkonkurranseskapabilitet og hva den kan bestå av. Vi la i teorikapitlet frem at vi ser på denne som bestående av tre lavere-ordens kapabiliteter basert på Heimeriks et al. (2005), Kale & Singh (2009), Raza-Ullah et al. (2014) og Tidström (2014) sitt arbeid. Disse tre var partneridentifisering, relasjonsstyring og etablering av læringsprosesser.

Vi fant at mikrobryggerienes samkonkurranseskapabilitet kjennetegnes av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Samtidig så vi at de oppnådde fordelene i samkonkurranse ved at de lettere fikk partnerne til å dele kunnskap, ressurser, teknologi og dele risiko som følge av måten de bruker sin samkonkurranseskapabilitet. Fernandez et al. (2014) antydte at evnen til å håndtere samkonkurranse er viktig for å realisere gevinster, noe våre funn kan være med å bekrefte. Partneridentifisering brukes for å finne riktig partner med de riktige ressursene, arbeidsmetoder og lidenskap, som gjør at de er opptatt av å lære mer ved å dele kunnskap og erfaringer med hverandre, fremfor å oppnå størst mulig profitt. Uformell relasjonsstyring brukes for å etablere relasjoner basert på tillit til hverandre, som gjør at bryggeriene respekterer og forstår hverandre. Dermed fungerer dette som bindeleddet mellom mikrobryggeriene som motvirker ulemper og oppmuntrer til samarbeid for å nå fordelene vi har sett samkonkurranse kan føre til. Fernandez et al. (2014) skriver at selv om man ser at evnen til å håndtere samkonkurransesforhold gjennom samkonkurranseskapabilitet har innvirkning på å realisere gevinster fra samkonkurranse, vet man lite om hva samkonkurranseskapabilitet består av. Derfor har vi forsket på hva samkonkurranseskapabilitet består av og hvordan mikrobryggeriene bruker denne gjennom forskningsspørsmål 2 og 3.

Vi fant også at de to andre lavere-ordens kapabilitetene, formell relasjonsstyring og etablering av læringsprosesser, var nærmest fraværende hos de norske mikrobryggeriene.

Det var svært få som brukte formell relasjonsstyring i form av kontrakter for å styre sine samkonkurransesforhold. Årsaken til at formell relasjonsstyring er så lite brukt kan

skyldes den utstrakte bruken av uformell relasjonsstyring som har fungert veldig godt for mikrobryggeriene så langt. Se side 80-84 for mer rundt relasjonsstyring. Vi fant også at mikrobryggeriene ikke etablerte bevisste læringsprosesser innad i bedriften for å opprette og vedlikeholde sin samkonkurranseskapabilitet, men utvekslet sporadisk sine erfaringer. Dette ble igjen brukt til å forbedre fremtidige samkonkurransesforhold, som støtter Dahl (2014) sin artikkel. Dette kan skyldes at det var få ansatte hos hvert bryggeri, mangel på kunnskap rundt disse temaene og for liten kapasitet til å jobbe med noe annet enn selve driften. Det kan være en ulempe, da nyttige erfaringer aldri ble skrevet ned eller lagret noe sted. Om ansatte eksempelvis slutter, vil man miste verdifullt kunnskap, slik Kaufmann & Kaufmann (2011) også forteller om.

5.5 Praktiske implikasjoner

I tillegg til teoretiske implikasjoner, er det også viktig å belyse oppgavens praktiske implikasjoner. Funnene våre kan belyse hva andre aktører i mikrobryggeribransjen kan gjøre, eventuelt gjøre annerledes, for å dra lærdom av studien vår og lykkes bedre med samkonkurranse. Vi mener derfor at funnene våre er overførbare til andre mikrobryggerier. I tillegg ser man også på om implikasjonene fra mikrobryggeribransjen kan overføres til andre bransjer. Selv om vi i metode mente at våre funn var lite generaliserbare for andre bransjer, ser vi likevel noen implikasjoner basert på våre informanternes svar, angående hva bedrifter kan gjøre for å oppnå vellykket samkonkurranse og dermed øke sin konkurranseevne.

Vi antar at det vil være mulig, men vanskelig å tilegne seg de samme fordelene fra samkonkurranse for større, mer konkurranseutsatte bedrifter, og man må velge partneren sin med omhu. Mikrobryggeriene har allerede knyttet relasjoner med partneren på forhånd av samkonkurransesforholdet, og har kjennskap til hvordan de er og hva de har å tilby. Ofte har de også utviklet tillit til hverandre. Dette ser vi på som nøkkelen for å tilegne seg de samme fordelene ved samkonkurranse (og i vanlige allianser for øvrig) i andre bransjer. Da er det både lettere og tryggere å være like åpen med sin egen kunnskap, teknologi, oppskrifter eller teknikker, slik som mikrobryggeriene er.

For å høste gevinster fra samkonkurranse, krever dette at man går inn i slike samarbeid på likt grunnlag, uten å ønske og ødelegge for samarbeidspartneren. Vi ser at mikrobryggeriene er opptatt av at lidenskapen til det de driver med er ekte hos samkonkurransepartnere. Denne delte lidenskapen tror vi er noe av årsaken til at mikrobryggeriene knytter relasjoner og utvikler tillit til hverandre gjennom uformell relasjonsstyring. Vi tror derfor at det vil være lettere for bedrifter som driver i bransjer som preges av stor lidenskap til faget, for å lykkes med samkonkurranse. Det er å anta at mindre bransjer, og da spesielt nisjebransjer kan klare å dra nytte av samkonkurranse på samme måte som mikrobryggeriene, på grunn av felles interesser og lidenskap. Nettopp fordi de er små, med færre ansatte, er det lettere å utnytte fordelene som samkonkurranse gir gjennom partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Når aktørene kjenner hverandre godt, har felles lidenskap og har en grunnleggende kultur for åpenhet kan man utnytte fordelene godt, slik som den norske mikrobryggeribransjen.

Vi mener spesielt at "best practice" knyttet til partneridentifisering i mikrobryggeribransjen er overførbart til andre bransjer. Det skyldes at hver bedrift har mulighet til å analysere seg selv for å finne ut hva en partner må besitte av de tre attributtene partnerkomplementaritet, partnerkompatibilitet og partnerengasjement for å lykkes. Uformell relasjonsstyring er vanskeligere, da det vi ser at det er flere faktorer i mikrobryggeribransjen som gjør det gunstig for mikrobryggeriene å bruke denne formen for relasjonsstyring. Dette er både bransje- og bedriftsspesifikke drivere som oppfordrer til samarbeid og en kultur som dyrker åpenhet og lidenskapen til faget.

Vi mener også at funnet om at informantene våre i mikrobryggeribransjen ikke etablerer læringsprosesser for å bygge og opprettholde samkonkurransekapabilitet kan generaliseres og overføres til andre bransjer. Spesielt i bransjer som kjennetegnes av bedrifter med få ansatte og sprengt kapasitet.

Oppsummert kan våre resultater tyde på at det er tre faktorer som bør være til stede for å høyne muligheten for vellykket samkonkurranse. Er disse til stedet, vil man kunne generalisere våre funn, og man kan anta at andre bedrifter og bransjer vil kunne oppnå

vellykket samkonkurranse, og unngå eller redusere ulempene. Dette kan igjen føre til økt konkurranseevne. Disse betingelsene er:

- Ha en felles arena for å skape gode relasjoner
- Finne/samarbeide med partnere som har felles lidenskap og interesse
- Ha sammenfallende mål (eksempelvis en felles fiende)

Felles arenaer for å skape gode relasjoner skjer som følge av felles interesser og lidenskapen mikrobryggeribransjen har for faget de utøver. Dermed treffes de for eksempel på ølfestivaler, puber som arrangerer tap takeover, stevner, møter arrangert av BROD eller andre festligheter som tiltrekker ølinteresserte. Vi mener at det å ha en felles arena der man møter folk i samme bransje med samme lidenskap er viktig for å skape gode uformelle relasjoner, som senere kan brukes i forretningssammenheng. Dermed knyttes dette opp mot punkt nummer 2; finne/samarbeide med en partner som har felles lidenskap og interesse, fordi man finner disse potensielle partnerne lettere ved arenaene vi nevnte i punkt 1. Sammenfallende mål er det tredje punktet, og er med på å oppmuntre til samarbeid i stedet for å konkurrere slik vi har sett Raza-Ullah et al (2014) påpeke i bedriftsspesifikke drivere.

5.6 Begrensninger og videre forskning

Vi vil kort gjøre rede for noen av de begrensningene som kan være med å påvirke oppgaven, for deretter å dele noen forslag for videre forskning rundt temaet samkonkurranse.

Som studenter har vi visse begrensninger hva gjelder økonomi og tid. Derfor var vi nødt til å begrense hvor mange bryggerier vi hadde tid til å intervju, samt at reiseavstanden og reisekostnader til bryggeriene også måtte bli vurdert. Det betyr at vi ikke har fått informanter fra andre landsdeler, med unntak av Nøgne Ø fra Sørlandet, til å reflektere rundt temaet samkonkurranse. Dermed kan vi ikke fastslå at andre fordeler og ulemper vil gjøre seg gjeldende i andre landsdeler, selv om våre informanter ga oss grunn til å tro at mye gjøres likt i mikrobryggeribransjen. Som Jikiun (2015) i Nøgne Ø sa; "...jeg tror det praktiseres sånn over hele linja".

Andre begrensninger som kan ha påvirket oppgaven er naturligvis intervjuguiden. Vår formulering av spørsmålene og rekkefølgen kan påvirke svarene vi har fått av mikrobryggeriene, noe som kan føre til andre studier med andre spørsmål kan få annerledes svar fra sine informanter. Siden dette er et teoridrevet studie, kan nettopp teori føre til at man fokuserer for mye på et tema og ikke ser alternative forklaringer. Dette kan påvirke både analyse og intervjuguide. Vi har forsøkt å være forsiktige ved formuleringen av intervjuguiden, slik at vi fikk åpne spørsmål som ikke utelukket viktige emner. Som vi har sett i metodekapittelet, har vi også tatt flere grep og forsøkt å unngå dette (se s. 44-45).

Som følge av tids- og økonomiske begrensninger bør vår oppgave og våre funn forskes videre på. Det er en mulighet for at våre data ikke er tilfredsstillende nok, fordi de kun er bygget på svar fra åtte av 69 mikrobryggerier i Norge. Det kan dermed være interessant å gjøre en bredere studie med flere informanter, for å se om funnene som ikke samsvarer med teori stemmer om man øker antall informanter.

Som vi var inne på i metode og praktiske implikasjoner, er det usikkert hvor generaliserbar mikrobryggeribransjen er i forhold til andre bransjer. Dette er noe som kan være aktuelt å forske videre på, for å se om man kan overføre våre funn til andre bransjer. Derfor bør man også se på andre bransjer som likner mikrobryggeribransjen i Norge, eksempelvis små bedrifter, hvor lidenskapen til faget er like sterkt, og se om aktørene ser på samkonkurranse på samme måte som mikrobryggeribransjen. Slik vil man se om mikrobryggeribransjens forhold til samkonkurranse er unikt, eller om det finnes fellestrekk som kan klargjøre hvilke grunnfaktorer som bør være på plass, for å få samkonkurranse til å fungere.

Et annet interessant funn var at mikrobryggerienes samkonkurransekapabilitet kjennetegnes av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Det kunne derfor vært interessant å gjøre en bred studie over flere bransjer for å se hva som kjennetegner samkonkurransekapabiliteten til bedrifter i flere bransjer. Dette kan kanskje føre til at vi får en bedre innsikt om hvilke fellestrekk som finnes i samkonkurransekapabiliteten til bedrifter i ulike bransjer, og dermed hva bedriften bør etterstrebe å lære seg av kapabiliteter.

Det kan også være aktuelt å forske mer kvantitativt på våre funn, for å se hvordan fordelene man får gjennom samkonkurranse, slår ut i form av økt lønnsomhet-, innovasjonstakt av nye produkter eller økt resultat på bunnlinjen.

Som vi har nevnt mange ganger tidligere, er den norske mikrobryggeribransjen liten, med forholdsvis få aktører som kjenner hverandre både på det profesjonelle og personlige plan. Dette er implikasjoner som følge av våre funn, og noe som bør forskes nærmere på og testes kvantitativt i mikrobryggeri- og andre bransjer. Slik kan man undersøke hvorvidt bransjespesifikke faktorer påvirker samkonkurransekapabilitet.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan mikrobryggeriene kan utnytte samkonkurranse for å forbedre sin konkurranseevne.

Mikrobryggeriene kan utnytte samkonkurranse for å få tilgang på teknisk innovasjon, ressurser, kunnskapsdeling, risikodeling: kostnadsdeling og markedsføring samt markedsutvikling. Alle disse fordelene vil føre til økt konkurranseevne, da lavere kostnader, teknisk innovasjon, markedsføring og markedsutvikling kan føre til eksempelvis nye produkter og økt lønnsomhet. Kunnskapsdeling påvirker konkurranseevnen til alle mikrobryggeriene i den forstand at man øker kunnskapsnivået om drift og ølbrygging for alle, fordi "alle" vet det samme. En mulig konsekvens av dette er at man ikke klarer å kapre all verdien kunnskapsdeling skaper selv. Dette vil da forbedre konkurranseevnen til alle partene i samkonkurranseforholdet.

Nøkkelen til å kunne utnytte samkonkurranse for å forbedre konkurranseevnen er evnen til å styre samkonkurranseforhold slik at man oppnår fordelene og reduserer ulempene. Denne evnen har vi definert som samkonkurransekapabilitet. Dersom bedriften besitter en høy samkonkurransekapabilitet klarer den lettere å hente fordeler ved samkonkurranse slik vi har beskrevet og diskutert i denne oppgaven.

Samkonkurransekapabiliteten til mikrobryggeriene kjennetegnes av partneridentifisering og uformell relasjonsstyring. Disse to lavere-ordens kapabilitetene bruker de for å oppnå fordelene og styre unna ulempene i samkonkurranse, og dermed oppnå økt konkurranseevne.

7. Kilder

Andersen, G. (2013). *Kvalitative intervjuundersøkelser*. [Online]. Bergen: Holbergprisen i skolen, UiB. URL: <http://ndla.no/nb/node/57095> (09.04.2015).

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). *Coopetition- Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*. Industrial Marketing Management (43), s. 180-188.

Braut, G. S. & Stoltenberg C. (2009). *Reliabilitet*. [Online]. Store Medisinske Leksikon. URL: <https://sml.snl.no/reliabilitet> (10.04.2015).

Bruaset, I. (2012). *Flere velger kortreist øl*. [Online]. Aftenposten. URL: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Flere-velger-kortreist-ol-7148302.html> (05.02.2015).

Dahl, J. (2014). *Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions*. I: Industrial Marketing Management (43), s. 272-279.

Fernandez, A.-S., Roy, F. L. & Gnyawali, D. R. (2014). *Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe*. Industrial Marketing Management (43), s. 222-235.

Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). *Qualitative data: Cooking without a recipe*. Strategic Organization 10 (3), s. 276-284.

Halvorsen, K. (2011). *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. 3. opplag. Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS.

Hatland, H., I. (2014). *Craft Breweries of the World Unite and Take Over!*. [Online]. URL: <http://godtigliasset.com/2014/07/16/craft-brewers-of-the-world-unite-and-take-over/> (05.05.2015).

Heimeriks, K., Duysters, G. & Vanhaverbeke, W. (2005). *Developing Alliance Capabilities: An Empirical Study*. Department of Strategic Management and Globalization. Copenhagen Business School.

Helsedirektoratet (2015). *Forbud mot alkoholreklame*. [Online]. URL: <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/alkohol/forbud-mot-alkoholreklame> (18.03.2015).

Ho, H. (D.) & Ganesan, S. (2013). *Does Knowledge Base Compatibility Help or Hurt Knowledge Sharing Between Suppliers in Coopetition? The Role of Customer Participation*. Journal of Marketing. Vol. 77, November 2013, s. 91-107.

Holøien, M. (2015). *Østfoldmesterskap for hjemmebryggere*. [Online]. URL: http://www.sa.no/_Det_er_kultur_og_tradisjon_ogs_bli_det_godt_1-5-46-51547.html (05.05.2015).

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jahrn, H., E., Hoel H., A. & Lileng, O. (2013). *Hva er bedrifters motiver for sponsing?*. [Online]. Høgskolen i Gjøvik. URL: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/143576> (10.04.2015).

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kale, P. & Singh, H. (2009). *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?*. I: Academy of Management. August, s. 45-62.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. 3. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Korhonen, S. (2006). *A capability-based view of organisational renewal: combining opportunity- and advantage-seeking growth in large, established European and North American wood-industry companies*. [online]. URL: <http://www.metla.fi/dissertationes/df20.pdf> (07.05.2015)

Laplace, P. J. (2014). Editorial; To compete or not to compete? That is the question!. *Industrial Marketing Management*, 43 (2014), s. 177-179.

Lechner, C., Soppe, B. & Dowling, M. (2014). *Vertical Coopetition and the Sales Growth of Young and Small Firms*. *Journal of Small Business Management*, 2014, s. 1-18.

Lewis, G. & Zalan, T. (2004). *Writing About Methods in Qualitative Research: Towards a More Transparent Approach*. I: Piekkari, R. & Welch, C. (red.) *Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business*, s. 506-528. UK og USA: Edward Elgar Publishing.

Lunnan, R. & Nygaard, A. (2011). *Strategiske Allianser*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS.

Nome, P. (2014). *Brygg, brus og bruduljer siden 1901*. [Online], Bryggeri- og drikkevareforeningen. Tilgjengelig fra: http://www.drikkeglede.no/om_oss/ (lest 05.02.2015).

Park, B.-J. R. (2011). *The Effects of Coopetition and Coopetition Capability on Firm Innovation Performance*. [Online]. URL: http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05242011-110952/unrestricted/Park_BJ_D_2011.pdf (30.04.2015).

Park, B.-J. R., Sriwastava, M. K. & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation preformance. *Industrial Marketing Management* (43): 210-221.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., Kock, S. (2014). *The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels*. I: *Industrial Marketing Management*, (43), s. 189-198.

Ritala, P., Golnam, A. & Wegmann, A. (2014). *Coopetition-based business models: case of Amazon.com*. *Industrial Marketing Management* (43), s. 236-249.

Ryen, A. (2002). *Kapittel 6: Det naturalistiske intervjuet*. I: *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. 4. Utg. London: SAGE Publications Ltd.

Strategic Management Journal (2015). *Call for Papers for a Special Issue. The Interplay of Competition and Cooperation*. [Online]. URL: http://smj.strategicmanagement.net/pdf/SMJ_The_Interplay_of_Comp_and_Coop.pdf (07.04.2015).

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. I: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), s. 509-533.

Tidström, A. (2014). *Managing tensions in coopetition*. I: *Industrial Marketing Management*, (43), s. 261-277.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Wu, J. (2014). *Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities*. I: *Industrial Marketing Management* (43), s. 199-209.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4 utg. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

7.1 Appendix

Eriksen, R. (2015). *Intervju med Rune Eriksen, eier og ansvarlig for salg og promotering hos Haandbryggeriet*. Drammen (06.03.2015).

Grandahl, J. (2015). *Intervju med Joachim Grandahl, eier, daglig leder og brygger hos Halden Mikrobryggeri*. Halden (04.03.2015).

Jikiun, K. (2015). *Intervju med Kjetil Jikiun, gründer og sjefsbrygger hos Nøgne Ø*. Grimstad (24.02.1015).

Johnsen, K. (2015). *Intervju med Kjetil Johnsen, eier og daglig leder av Grünerløkka Brygghus*. Oslo (23.02.1015).

Lindrupsen, H. (2015). *Intervju med Halvor Lindrupsen, eier og daglig leder hos EGO Brygghus*. Fredrikstad (25.02.2015).

Lundh, S. & Stene-Johansen, T. (2015). *Intervju med Stig Lundh, eier og bryggemester, -og Tormod Stene-Johansen, eier og styreleder hos Nøisom*. Fredrikstad (20.02.2015).

Nome, P. (2014). *Intervju med Petter Nome, direktør for Bryggeri- og Drikkevareforeningen; BROD*. Oslo (12.11.2014).

Thoresen, H. (2015). *Intervju med Hennig Thoresen, grunnlegger, eier, markedssjef og styremedlem hos Sagene Bryggeri*. Oslo (03.03.2015).

Øverby, S. O. (2015). *Intervju med Sverre O. Øverby, daglig leder, salgs- og markedsføringsansvarlig hos Atna Øl*. Atna (02.03.2015).

Alle våre informanter har også være med på å grunnlegge/etablere bryggeriene de representerer.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Kategorisering av mikrobryggeriene i Norge

Det finnes mange forskjellige mikrobryggerier i Norge, både hva gjelder størrelse, omsetning, bryggevolum og alder. I tillegg er det en del mikrobryggerier som er en integrert del av en restaurantdrift, slik at disse kan tilby egetbrygget øl til maten de serverer.

Alle tallene er hentet fra proff.no i løpet av januar og februar 2015, en uavhengig side hvor man kan søke på "varer, produkter, tjenester, bransje, firmanavn, tlf. eller organisasjonsnummer" (Proff.no 2015a). Her kan man se nøkkeltall som omsetning, årsresultat og likviditet. Samtidig får man også se når bryggeriene ble registrert som et selskap, det være seg både aksjeselskap, enkeltpersonforetak, DA osv. Det er denne informasjonen vi har lagt til grunn for vår kategorisering.

Det er viktig å bemerke registreringsdatoen for selskapene. Noen av bryggeriene er registrert i 2013 eller senere. For en del av disse foreligger det pr. 05.02.2015 ikke regnskapstall for 2014. Det er heller ikke pr. 05.02.2015 publisert regnskapstall fra 2014 for de andre bryggeriene, dermed er alle omsetningstall i vår kategorisering fra regnskapsåret 2013. Andre bemerkninger om enkelte bryggerier er markert med 1-4 *, og forklaringen på disse kan leses på siden etter tabellene.

Når vi har kategorisert mikrobryggeriene i \leq 5 år, tar dette utgangspunkt i når mikrobryggeriene ble registrert som selskaper på Proff.no, som tar utgangspunkt i Brønnøysundregisteret. Det kan tenkes at noen av bryggeriene har brygget øl i en mindre skala før de ble registrert som selskap, eller at selskaper har vært registrert før de faktisk begynte å brygge øl. Grünerløkka Brygghus er et eksempel på dette, som har vært registrert som serveringssted siden 2010, men som ikke begynte å brygge øl før 2012. For å få en likhet i analysen/kategoriseringen, har vi benyttet oss av registrert stiftelsesdato hos Proff.no, og dermed er Grünerløkka Brygghus \leq 5 år, på bakgrunn av denne informasjonen, som et eksempel.

Videre vil vi dele inn områdene etter Østlandet, Vestlandet, Sørlandet, Trøndelag og Nord-Norge.

Tabell 8.1: Østlandet (Akershus, Buskerud, Hedmark, Oppland, Oslo, Telemark, Vestfold og Østfold)

Kategori	Bryggeri (Omsetning og stiftelsesår i parentes)	Total
Omsetning >10 millioner i 2013	Crowbar og Bryggeri (20 592')	4
	Grünerløkka Brygghus (14 800')	
	Haandbryggeriet (16 945')	
	Macondo AS (Schouskjelleren) (10 520')	
Omsetning <10 millioner i 2013	Amundsen Bryggeri (952')	14
	Atna Øl (5 603')	
	Færder Mikrobryggeri (0)	
	Halden Mikrobryggeri (2 225')	
	Kongsberg Mikrobryggeri (8 650') */**	
	Korvald Søndre Mikrobryggeri (314')	
	Larvik Mikrobryggeri (1 913')	
	Lillehammer Bryggeri (1 933')	
	Nøisom AS (408')	
	Oslo Mikrobryggeri (7 127')	
	Sagene Bryggeri (0)	
	Sundbytunet (2 746) ****	
	Valdres Gardsbryggeri (1 013')	
	Wettre Bryggeri (95')	
Alder >5 år	Atna Øl (2008)	10
	Fjellbryggeriet (2010) ***	
	Grünerløkka Brygghus (2010)**	
	Haandbryggeriet (2005)	
	Lillehammer Bryggeri (2005)	
	Macondo AS (Schouskjelleren) (2002)	
	Oslo Mikrobryggeri (1992)	
	Rena (Tidl. Det Lille) Bryggeri (2005)	
	Sundbytunet (1987)****	
	Valdres Gardsbryggeri (1999)	
Alder <5 år	Amundsen Bryggeri (2012)	18
	Crowbar og Bryggeri (2012)	
	Ego Brygghus (2014)*	
	Færder Mikrobryggeri (2013)	
	Hadeland Håndverksbryggeri (2014)*	
	Halden Mikrobryggeri (2012)	
	Hubertus Bryggeri (2014)*	
	Kongsberg Mikrobryggeri (2014)**/*	
	Korvald Søndre Mikrobryggeri (2012)	
	Larvik Mikrobryggeri (2011)	
	Lindheim Ølkompani (2013)***	

	Laagen Bryggeri (2013)*	
	Nøisom (2012)	
	ODE Bryggeri (2014)*	
	Rena (Tidl. Det Lille) Bryggeri (827')	
	Sagene Bryggeri (2013)	
	Veholt Mikrobryggeri (2014) *	
	Wettre Bryggeri (2012)	

Tabell 8.2: Vestlandet (Hordaland, Møre- og Romsdal, Rogaland og Sogn og Fjordane)

Kategori	Bryggeri (Omsetning og stiftelsesår i parentes)	Total
Omsetning >10 millioner	Lervik Aktiebryggeri (29 541')	2
	Ægir Bryggeri (19 988')	
Omsetning <10 millioner	7 Fjell Bryggeri (90')	5
	Balder Brygg (895')	
	Kinn Bryggeri (8 737')	
	Trollbryggeriet (2 078')	
	Voss Bryggeri (1 869')	
Alder >5 år	Ekspedisjonen Bryggghus (2004)***	3
	Kinn Bryggeri (2009)	
	Lervik Aktiebryggeri (2003)	
Alder <5 år	7 Fjell Bryggeri (2013)	8
	Balder (2011)	
	Baatbryggeriet (2014)*	
	Grim og Gryt Økobryggeri (2014)*	
	Smøla Mikrobryggeri (2014)*	
	Trollbryggeriet (2011)	
	Voss Bryggeri (2012)	
	Ægir Bryggeri (2011)	

Tabell 8.3: Sørlandet (Aust-Agder og Vest-Agder)

Kategori	Bryggeri (Omsetning og stiftelsesår i parentes)	Total
Omsetning >10 millioner i 2013	Christianssand Bryggghus (11 175')**	2
	Nøgne Ø (48 531')	
Omsetning <10 millioner i 2013	Lindesnes Bryggghus (990')	2
	Nua Bryggghus (0')	
Alder >5 år	Christianssand Bryggghus (2007)**	2
	Nøgne Ø (2002)	
Alder <5 år	Lindesnes Bryggghus (2013)	2
	Nua Bryggghus (2013)	

Tabell 8.4: Trøndelag (Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag)

Kategori	Bryggeri (Omsetning og stiftelsesår i parentes)	Total
Omsetning >10 millioner i 2013	Trondhjem Mikrobryggeri (15 397')	1
Omsetning <10 millioner i 2013	Austmann Bryggeri (1 571')	7
	Inderøy Gårdsbryggeri (1 392')	
	Reins Kloster (568')	
	Røros Bryggeri (301')	
	Storm Bryggghus (11')	
	To Tårn Bryggeri (877')	
	Ølve på Egge Bryggeri (203')	
Alder >5 år	Granås Gård (2003)***	6
	Klostergården Bryggeri (2010)***	
	Reins Kloster (2009)	
	Røros Bryggeri (2009)	
	Trondhjem Mikrobryggeri (1998)	
	Ølve på Egge Bryggeri (2005)	
Alder <5 år	Austmann Bryggeri (2012)	6
	Inderøy Gårdsbryggeri (2012)	
	Namdalsbryggeriet (2012)***	
	Storm Bryggghus (2013)	
	Stjørdalsbryggeriet (2013)*	
	To Tårn Bryggeri (2011)	

Tabell 8.5: Nord-Norge (Nordland, Troms og Finnmark)

Kategori	Bryggeri (Omsetning og stiftelsesår i parentes)	Total
Omsetning >10 millioner i 2013		0
Omsetning <10 millioner i 2013	Bådin Bryggeri (224')	3
	Hemnes Mikrobryggeri (293')	
	Lofotpils (238')	
Alder >5 år	Lofotpils (2006)	1
Alder <5 år	Bådin Bryggeri (2012)	3
	Hemnes Mikrobryggeri (2012)	
	Skavli Bryggghus (2013)***	

Utelatte bryggerier

Det finnes dessverre bryggerier som vi ikke finner nøkkeltall på hos Proff.no. Eventuelt er dette bryggerier som er en integrert del av turiststeder, hoteller etc. som ikke oppgir når de startet med eget mikrobryggeri, dermed utelater vi disse fra vår kategorisering. Etter nærmere undersøkelser har også en del av disse byttet navn eller blitt lagt ned, og er enda ikke fjernet fra listen på BROD, som vi har tatt utgangspunkt i. En del av disse har heller ingen hjemmeside, eller oppgir stiftelsesdato. Derfor er disse bryggeriene utelatt fra kategoriseringen:

- Espedalen Fjellbryggeri
- Eldhuset Bryggeri
- Finse Mikrobryggeri
- Gjerberg Bryggeri
- Hønefoss Brygghus
- Kofoedbryggeriet
- Moe Gårdsbryggeri

***Bryggerier merket med stjerne** ble stiftet i 2013 eller senere, (det) foreligger ikke noen regnskapstall for disse bryggeriene pr. februar 2015.

**** Bryggerier med 2 stjerner** er en del av en restaurant, pub/serveringssted, gårdsbutikk eller lignende, og ikke skilt ut som eget selskap med egen inntekt og stiftelsesdato. Det er å anta at hovedinntektene fra slike bryggerier først og fremst kommer fra mat, utleie og andre primærinntekter, og ikke salg av egetbrygget øl. Bryggeriene er dog registrert hos BROD, derfor er de med i denne kategoriseringen.

- *Christianssand Brygghus er registrert under Comer A/S (Proff.no 2015b).*
- *Kongsberg Mikrobryggeri er registrert under Opsahlgarden A/S. (Opsahlgarden.com 2015).*

***** Bryggerier med 3 stjerner** er registrert som enkeltpersonforetak eller DA, og regnskapstall for slike selskapsformer blir ikke publisert. Dermed foreligger det kun registreringsår for selskapet/bryggeriet.

**** **Bryggerier med 4 stjerner** har gått konkurs siden listen hos BROD ble oppdatert. Dette har senere fått nye eiere og brygger igjen, men tallene og informasjon om det nye firmaet/bryggeriet er ikke publisert pr. 05.02.2015. Sundbytunet er et næringsbygg med flere aktører, der bryggerikjelleren utgjør en liten del av dette (Rødfoss 2014).

Kilder til vedlegg 1:

Opsahlgarden.com (2015). *Restaurant Opsahlgården & Christians Kjeller*.
<http://www.opsahlgarden.com/the-hosts-and-the-cuisine.html> [Online]. (05.02.2015).

Proff.no (2015a). *Proff The Business Finder*. [Online]. Proff.no. <http://www.proff.no> (05.02.2015).

Proff.no (2015b). *Comer AS*. [Online]. Proff.no. <http://www.proff.no/selskap/comer-as/kristiansand/restaurant-og-kafeer/Z0I40UYU/> (05.02.2015).

Rødfoss, B. I. (2014). *Slik er nysatsingen på Sundbytunet*. Rb.no. [Online].
http://www.rb.no/lokale_nyheter/article7588075.ece (05.02.2015).

Vedlegg 2: Kontaktmail til informantene

Følgende tekst ble sendt ut til alle informantene som vi ønsket å intervju. Mailen ble sendt ut 20. januar, slik at vi tidlig fikk avtalt intervjudatoer. Vi fulgte også opp mailene via telefon uken etter, og fikk positive svar fra samtlige.

Hei,

Vi er to studenter fra Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) på Ås, som begge tar en hovedprofil (Major) innen Strategi og Ledelse. I den anledning skal vi, våren 2015, skrive en masteroppgave med hovedfokus på samarbeidskonstellasjoner (coopetition) innenfor Mikrobryggeribransjen i Norge. Formålet er å finne ut om hvordan alliansekapabilitet kan hjelpe mikrobryggeriene til å overleve og lykkes i dagens beinharde konkurransesituasjon.

Vi har allerede i november 2014 snakket med Petter Nome, direktør i Bryggeri- og Drikkevareforeningen, og han mente at dette var et spennende tema vi kunne forske på. I tillegg ga Petter Nome oss tillatelse til å bruke hans navn når vi kontakter dere, slik at dere ser at dette er et seriøst prosjekt. Han kom heller ikke på noen andre som hadde forsket på akkurat dette temaet, derfor ønsker vi å fortsette å se på samarbeidskonstellasjoner i mikrobryggeribransjen.

For å få til dette, ønsker vi i første omgang å komme i kontakt med dere i mikrobryggeribransjen i Norge for å innhente data og informasjon. Vi lurar på om dere er med i noen allianser eller samarbeidsprosjekter med andre mikrobryggerier, formelle eller uformelle, store eller små.

Funn som fremkommer av oppgaven, vil vi selvsagt dele med dere samt resten av bransjen, slik at alle parter får noe igjen for samarbeidet (artikkel på hjemmesiden til Bryggeri- og Drikkevareforeningen etc.). Sensitiv informasjon vil dog ikke bli publisert, og dere har mulighet til å sjekke oppgavens innhold før publisering angående informasjon om deres egen bedrift.

*For å kunne løse en slik oppgave, er vi avhengig av å innhente informasjon og data gjennom dybdeintervjuer av personer som sitter i nøkkelposisjoner hva gjelder overnevnte problemstillinger. Vi ønsker derfor å komme i kontakt med person(er) i din **bedrift (Forandre til mikrobryggeriets navn)**, slik at vi kan gjøre et lite intervju om overnevnte tema. Vi setter stor pris på om dere veileder oss til riktig person å snakke med, dersom det er noen andre i **bedriften** som har større oversikt om dette. Derfor ønsker vi allerede nå å komme i kontakt med de riktige personene i bransjen, for å undersøke hvem som har anledning til å stille opp på et intervju. Vi vil prøve å holde intervjuer i slutten av februar/begynnelsen av mars, alt ettersom hva som passer best for dere. Vi ser for oss at et intervju tar ca. 1 time.*

Vi har tidligere skrevet en Bacheloroppgave på Høgskolen i Gjøvik (resultat A), hvor vi også den gangen benyttet oss av dybdeintervjuer for å innhente data. Vi har dermed erfaring med gjennomføring av slike intervjuer og oppgaver, og vi er klar over hvor verdifull tiden til dere som sitter i nøkkelposisjoner i bedriftene er.

Vi synes at samarbeid og allianser sett i sammenheng med konkurranse er veldig

spennende temaer, og i tillegg har vi stor interesse for norskprodusert øl. Derfor synes vi mikrobryggeribransjen fremstår som meget spennende, da dette er en bransje og et marked i sterk vekst, og er ellers et område vi interesserer oss for. Håper på deres snarlige og positive respons, og ta gjerne kontakt hvis dere har ytterligere spørsmål eller kommentarer.

Beste hilsen

Haakon E. Jahn, Tlf: 416 26 651

Olav M. Lileng, Tlf: 905 39 328

- Siviløkonomstudenter på Handelshøyskolen ved NMBU.

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguiden som ble brukt under intervjuene av våre informanter. Den inneholder også en "del 2", som vi brukte som en huskeliste om temaer vi ønsker å undersøke, ikke ble besvart godt nok i forhold til "del 1".

Del 1: Innledning og hovedspørsmål

Innledningsspørsmål

Kan du fortelle kort om deg selv og hvordan bryggeriet ble startet opp?

Hvordan definerer du håndverksbryggeri kontra mikrobryggeri?

Vi forteller kort om hva coopetition er, og hva det er vi er ute etter å forske på.

Bedriftsnivå – Hva bedriften gjør, og hvordan de gjør det

Er dere involvert i samarbeid med andre bryggerier? (kommersielle eller mikrobrygg.)

Hva slags type samarbeid er dette (er det et stort eller lite prosjekt (# samarbeidspartnere) – innovasjon, ressursdeling, kostnadsreduisering osv.)?

Hva/hvordan er et typisk samarbeidsprosjekt, og hvor lenge varer det?
- Er det vanlig å ha mange av gangen?

Hvordan finner dere frem til samarbeidspartner? (relasjoner, bedriftsnivå, bransjenivå)
- Hva ser dere etter? Hva er viktige egenskaper hos en samarbeidspartner?

Har dere noen retningslinjer dere bruker når dere samarbeider med andre bryggerier?
(En slags fremgangsmåte for hva som fungerer best for dere?)

Hva får dere ut av samarbeidet?
- Er dere ute etter en spesifikk ting når dere samarbeider med noen?

Hvordan deler dere erfaringer og kunnskap om allianser (innad i bedriften/med andre)?
- Hvordan bruker dere disse erfaringene i nye samarbeid?

Bransjenivå – Er det noen faktorer som gjør den spesiell?

Kan du beskrive forholdet/klimaet mellom de ulike mikrobryggeriene i Norge? Hvorfor.

Samarbeider mikrobryggeriene for å øke synligheten sin?
- Er det sammen med BROD?
- Kan bransjeforeningen gjøre noe for å oppmuntre til samarbeid i bransjen?

Del 2 – Tilleggsspørsmål

Bedriftsnivå – Hva bedriften gjør, og hvordan de gjør det

Kan du gi eksempler på vellykket samarbeid? Hva med dårlig samarbeid?

Hva som kreves for vellykket samarbeid? Er det noen ferdigheter som dere faktisk kan bygge opp?

Hvem har ansvaret for samarbeidsprosjekter?

- Varierer dette? (Dersom flere: Hvordan kommuniserer disse?)

Hvilke salgskanaler har dere? (Restauranter, puber (egne og/eller andres))

Sannsynligheten for vellykket coopetition

Hva har dere lært av samarbeid med andre bryggerier?

Har tidligere samarbeid gjort at dere bedre lykkes med samarbeid nå? (Hvordan, hvorfor)

Strukturerer dere erfaringer og kunnskap om allianser?

Utarbeider dere og partneren(e) regler eller kontrakter for samarbeidet på forhånd, blir de til underveis, eller er ikke dette brukt i det hele tatt?

Har dere utviklet nye produkter på bakgrunn av samarbeidet? (Hvis ja – hvilke?) Og hvordan har salget av disse produktene vært?)

Har dere forsøkt å påvirke markedet på noen måte gjennom et samarbeidsprosjekt? (f.eks. forstørre markedet, skape nye markeder, få inntog til nye markeder, øke/kapre markedsandeler)

Fører samarbeid til økt innovasjon hos dere?

Hvilke fordeler/gevinster får dere av et samarbeid?

Hvis de har lyktes: Hvorfor har dere gjort det? (Motsatt hvis det ikke er tilfellet)

Ulemper

Hva slags utfordringer opplever dere i samarbeid? (spenninger, opportunistisk atferd, ressursdeling, skjev maktfordeling (finansiell, teknologisk, emosjonell))

Hvordan løser/takler dere uenigheter med samarbeidspartnere?

Hvordan opplever dere læringsutbyttet i samarbeid med sterke konkurrenter?

Beskytter dere kunnskapen deres? (På hvilken måte?)

Har dere opplevd at en samarbeidspartner har stjelt teknologi, kunnskap eller oppskrifter? (Hvis dette har skjedd, hva gjorde dere da, hvordan løste dere det?)

Hvordan opplever de ansatte å jobbe med konkurrerende bryggerier?

Bransjenivå – Er det noen faktorer som gjør den spesiell?

Hva tror du hadde skjedd dersom det blir nedgangstider i ølbransjen?

- I forhold til samarbeid bl.a.

Siste åpne spørsmål:

Er det noe du vil kommentere på, si noe om, eller noe vi kanskje har glemt å spørre om som er sentralt?

Vedlegg 4: Mail vedrørende sitatsjekk

Følgende mail ble sendt ut til alle våre informanter onsdag 27. april, med en ukes svarfrist. Slik fikk vi tid til å endre på eventuelle sitater i god tid før innleveringsfrist. Vi la med et vedlegg i mailen til alle informantene, hvor deres sitater som vi har benyttet oss av, var listet opp.

Hei "Informantens navn"!

Vi takker for at dere tok dere tid til et intervju med oss, og bidratt til at vi kan skrive masteroppgaven vår basert på mikrobryggeribransjen i Norge.

Som lovet sender vi et dokument med sitater fra dere som vi har brukt i oppgaven, da vi nå har levert inn et 1. utkast av oppgaven til veileder. I dokumentet har vi skrevet under hvilket tema vi har brukt sitatet deres, slik at dere ser at dette ikke er tatt ut av kontekst, og vi sikrer validitet i oppgaven. Da vi leverer masteroppgaven senest 12. mai til trykk gir vi dere frem til onsdag 6. mai klokken 12:00 til å svare og godkjenne sitatene. Dersom vi ikke hører noe fra dere innen da, regner vi dette som et samtykke til å bruke sitatene.

Mvh.

Olav og Haakon

Vedlegg 5: Eksempel på analyseprosessen

Nedenfor vises et eksempel på hvordan vi har bearbeidet og tolket innsamlet data fra dybdeintervjuene med de norske mikrobryggerier. Som Askheim og Grenness (2008) beskriver, kan fargekode benyttes for å kategorisere, kode og strukturere funnene. Dette har også vi gjort. Dette er utdrag fra ett konkret intervju, men prosessen er lik i samtlige intervjuer.

Fargekodene er som følger:

Gul: Fordeler og ulemper ved samkonkurranse. Data til forskningsspørsmål 1

Rød: Drivere for vellykket samkonkurranse, samkonkurransekapabilitet. Data til forskningsspørsmål 2 og 3.

Grønn: Form for samarbeid, formelt, uformelt eller hva det inneholder. Data til forskningsspørsmål 2 og 3.

Nei, det er markedstilgang for eksempel. De skal bruke våre salgskanaler for deres produkter. Det er lite aktuelt. Det kan jo være samarbeid om produksjon, at vi brygger en type øl og de en annen type øl. Det kan være samarbeid med at de kommer hit og tapper ølen, fordi de har for dårlig tappeutstyr selv. Vi har noe ledig kapasitet i tappeanlegget vårt.

Olav: Du nevner messer, hvordan finner dere ellers frem til samarbeidspartnere deres?

"Det er på det personlige plan, vi kjenner de som driver bryggeriet. Så kommer man bort i hverandre på et årsmøte eller en messe eller... På en fagsamling om malt eller hva det måtte være"

Olav: For det er heller ikke så mye kontraktskriving da, som jeg skjønnte på dere?

"Nei, det er ikke det. Et ord er et ord. Enkelt. Også den dagen de ikke respekterer det, så blir det ikke noe mer."

Olav: Har dere opplevd noen negative opplevelser med samarbeid, eller noen ulemper?

"Nei, ikke det. Vi har jo som sagt vært invitert til noen andre, som vi ikke har hatt tillit til og trodd noe på."

Vedlegg 6: Eksempel på videre tolkning

Nedenfor følger et mer strukturert eksempel på hvordan analyse- og tolkningen av innsamlet data har foregått. Selv om prosessen kan omtales som sirkulær, har vi likevel forsøkt å fremstille prosessen kronologisk, og strukturere prosessen etter de tre hoveddelene Askheim og Grenness (2008) forteller om (ref. s. 48-50). Sitatet vi tok utgangspunkt i nedenfor, viser hvordan et sitat, via aksial koding, blir kategorisert til fordelene "kunnskapsdeling" og "tilgang på ressurser". Dette er igjen med på å øke konkurranseevne for et mikrobryggeri.

Tabell 8.6: Eksempel på analyse av data

1) Beskrivelse		2. Kategorisering og strukturering	3. Binde sammen og fortolke	
Utdrag fra transkribert intervju:	Beskrivelse av konteksten til svaret:	Fargelegging, klipp og lim: Åpen koding	Aksial koding	Selektiv koding
<i>Vi har jo mye ute og farta før vi starta opp, og besøkte andre bryggerier. Fikk lov til å gå i hælene på bryggerne på Nøgne Ø, vi var på Lindesnes og... snakka med mange av de som var i bransjen allerede, som ga oss veldig mange gode tips og råd.</i>	Informanten ble spurt om hvilke type samarbeid de var/hadde vært involvert i. De kunne da fortelle om hvordan de opplevde bransjen den gangen de startet opp sitt eget bryggeri, og hvordan et samarbeid kunne fungere ved en slik anledning.	Sitatet ble fargelagt gult, og kategorisert i "fordeler ved samkonkurranse". Åpenhet hos bryggerier fører til at mindre erfarne bryggerier kan dra dit og lære av mer erfarne bryggerier.	<u>Fordeler:</u> Kunnskapsdeling Tilgang på ressurser	Åpenhet fører til at bryggerier kan lære av hverandre, og det oppstår kunnskapsdeling og man får tilgang på ressurser som kunnskap. Dette fører til økt innovasjon, som gir nye produkter. Nye produkter og ny kunnskap styrker konkurranseevnen til et mikrobryggeri.



Vedlegg 7: Eksempel på fremgangsmåte under ølbrygging

I dette vedlegget vil vi kort gi en gjennomgang på hvordan bryggeprosessen av øl er.

Man trenger ikke mye dyrt utstyr for å komme i gang med ølbrygging, og ølprosessen er relativt rett frem selv om man må være nøyaktig og renslig. Av utstyr trenger man; en elektrisk kjele med tappekran (eventuelt kjele og gassbrenner), et meskekar, to 30-liters gjæringskar med vannlås, rengjørings- og desinfiseringsmiddel, meskepose, bryggeskje, vekt, to litermål, måleutstyr (måleglass, hydrometer og termometer), hevert, flaskefyller, flasker, korker og korkpåsetter. Av ingredienser trenger du; vann, malt, humle, gjær og eventuelt krydder. HUSK: Det er meget viktig at alt av utstyr du bruker og som er i kontakt med ølet MÅ desinfiseres.

Bryggeprosessen er tatt fra Mikkellers Bog Om Øl (2015, s. 122-133):

- Steg 1: **Oppvarming av vann.** Fyll kjelen med vann og varm det opp til angitt mesketemperatur i oppskriften pluss 6-7 grader. (Det gjør man fordi malten som oftest holder romtemperatur, noe som fører til at vanntemperaturen synker når malten tilsettes).
- Steg 2: **Mesking.** Nå skal malt og vann blandes i meskekaret. Hell først 2 liter vann per kilo malt i meskekaret, og deretter malten langsomt i mens du rører grundig rundt slik at det ikke er noen klumper. Tilsett mer vann til du har ca. 2,5 - 3 liter vann per kilo malt. Blandingen skal ha en halvfast konsistens, som du hele tiden kan røre i. Mesking foregår ofte mellom 64-70 grader på mellom 60-90 minutter (sjekk oppskriften for nøyaktig temperatur og lengde). Under meskeperioden skal du hele tiden røre rundt, og sørge for at temperaturen er konstant. I denne prosessen frigjøres naturlige enzymer i malten som setter farge, smak og konsistens. I tillegg omdannes stivelse til sukker, noe som er med å avgjøre hvilken alkoholprosent brygget får. Under meskingen skal du igjen fylle opp kjelen, og varme opp vannet til 78 grader, så dette er klart til utmeskingen.
- Steg 3: **Utmesking.** Nå skal du overføre vørteren ut gjennom kranen på bunnen av meskekaret (skallene fra malten vil da legge seg på bunn og etter hvert

fungere som en sil som sorterer urenheter ut fra vørteren) i det ene gjæringskaret. Den første vørteren skal du helle tilbake i meskekaret. Bruk dine to litermål, og avlast den ene med den andre helt til du ikke lenger har synlige maltpartikler i vørteren. Det er viktig at vørteren renner langsomt ut av kranen, og at du ikke stopper flyten når den først har kommet i gang. Når vørteren renner av seg selv, må du passe på at malten hele tiden er dekket av er lite lag med veske. Det gjør du ved å helle over vannet du har varmet opp til 78 grader i kjelen. Formålet med utmeskingen er å trekke ut alt sukkeret fra malten. Fortsett med dette til du har riktig kokevolum (i forhold til oppskriften) i gjæringskaret. Nå skal du ta en første prøve av vørteren for å måle BG (Boil Gravity). Fyll opp ditt måleglass med vørter, og kjøøl den ned til 20 grader. Deretter bruker du hydrometeret for å måle BG. Hvis du har fulgt oppskriften til punkt og prikke skal denne matche BG i oppskriften. (Dersom du ikke når denne, kan det skyldes flere ting. Enten har du ikke vært flink nok med mesking og utmeskingen for å omdanne sukker, eller du har ikke den samme effektiviteten i ditt bryggeutstyr som oppskriften antar. Er BG for lav er effektiviteten for lav, og motsatt. Kværn malten (der du kjøper ingredienser) litt finere dersom den er for lav. Er den for høy kan du bruke litt mindre malt).

Steg 4: Koking og tilsetting av humle. Nå skal du overføre vørteren over i den tomme kjelen din og varme dette opp til kokepunktet. Dersom din BG var for lav, kan du koke ned vørteren i mengde for å konsentrere sukkerinnholdet. Når du har nådd BG, skal du tilsette den første humlen. Mengde og hvor lenge hver tilsetting av humle skal koke står anvist i oppskriften i form av hvor lenge det skal koke. Eksempelvis 60g Citra 60 min (Den skal da koke i 60 min før kokeperioden er slutt - Bitterhumle) og 55g Citra 2 min (Den skal da koke 2 min før kokeperioden er slutt - Aromahumle). Kokeprosessen har som formål å sterilisere vørteren, utvinne bitterstoffer, aroma og smak fra humlen og få proteiner i urten til å falle til bunnen for å gjøre den mer klar. Det er lurt å tappe 2-3 liter av

den kokende vørteren gjennom tappekranen på kjelen for å desinfisere den like før koketiden er slutt, for så å helle dette tilbake i kjelen.

Steg 5: Kjøling og gjæring. Når vørteren er ferdig med å koke skal du kjøle den ned til gjæringstemperatur som er anvist i oppskriften. Hurtig nedkjøling er viktig for å minimere tidsrommet som vørteren er sårbar for infeksjon. Vær påpasselig med hygiene under nedkjøling! Når vørteren er kjølt ned skal du overføre den til et gjæringskar. Her kan vørteren godt plaske ned i gjæringskaret, da man i dette steget ønsker tilføring av oksygen. Tapp litt av vørteren over i måleglasset og mål OG (Original Gravity). Noter deg tallet for det skal du bruke senere for å regne ut alkoholprosenten. Når vørteren er overført til gjæringskaret skal du tilsette gjæren. Sett deretter på lokk med vannlås. Denne tar bort noe av trykket under gjæringsprosessen. Man kan godt riste i gjæringskaret noen minutter for å tilsette mer oksygen. De fleste øl kan gjæres ved stuetemperatur på 20-22 grader, men noen typer skal ha 10 grader eller helt opp mot 30 grader eller mer. Dette kommer an på type øl. Velg derfor type øl etter evnen du har for å oppbevare ølen på riktig gjæringstemperatur.

Steg 6: Lagring og flasking. Ølet er ferdig med å gjære når det ikke lenger bobler i gjæringslåsen eller det er langt i mellom de. Du kan sjekke om gjæringstiden er slutt ved å måle FG (Final Gravity) med et par dagers mellomrom. Hvis den er uendret er omdannelsen av sukker til alkohol avsluttet. Dersom det fortsatt er forandringer skal du la det gjære noen dager til. Du kan beregne alkoholprosenten ved å bruke $(OG-FG)/7,5$ (Det finnes også flere ABV-kalkulatorer på nett). Nå skal du overføre ølet fra gjæringskaret over i et nytt desinfisert gjæringskar ved å bruke heverten. De døde gjærcellene har sunket til bunn, og disse skal du ikke ha med i det nye gjæringskaret. Ølet i det nye gjæringskaret skal nå lagres kjølig i en til to uker. Dette gjør at mer av gjæren faller til bunn, og gjør ølen mer klar. Dersom ølen skal tørrhumles bør du fortsette å lagre ølen ved romtemperatur. Når dette er gjort er det tid for å flaske ølen. Desinfiser flaskene og

korkene godt. Når du flasker skal du starte med å oppløse en mengde sukker i litt kokende vann og helle dette over i lagringstanken, for deretter å røre om grundig så sukkervannet fordeles. Dette vil sette i gang gjæringsprosessen på ny i flasken, hvor det vil dannes en smule alkohol, men det viktigste er at det dannes CO₂. Denne ettergjæringen gjør også at ølets holdbarhet forlenges. Mengde sukker per liter øl varierer etter øltype. Se etter tabeller på internett for å finne riktig mengde i forhold til din øltype.

Nå skal du igjen bruke din desinfiserte hevert for å overføre ølet over i flaskene. Deretter setter du på korker ved hjelp av korkpåsetteren. Når CO₂'en ikke kan slippe ut av flasken blir den oppløst i ølet som kullsyre. Dette tar fra 1-2 uker. Dersom det ikke er dannet kullsyre i ølen etter en uke, kan du sette flaskene litt varmere.

Kilde:

Bjergsø, M., B. (2015). *Mikkellers Bog Om Øl*. 2. Utg., 1. Opplag. Latvia: Livonia Print.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no