

## **SNF-RAPPORT NR. 28/2000**

**Samarbeid mellom bedrifter innen kunnskapsintensiv**

**forretningsmessig tjenesteyting:**

**Teoretiske perspektiver og et "case"**

**av**

**Torstein Nesheim**

SNF- prosjekt nr.: 6215 "Hvordan skape merverdi for kundene gjennom fremming av samarbeid mellom kunnskapsintensive, tjenesteytende bedrifter"

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

**STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING  
BERGEN, JUNI 2000**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0056-5

ISSN 0803-4036

## **FORORD**

Denne rapporten er finansiert av Norges Forskningsråd innen TYIN-programmet. Arbeidet inngår er en del av SNFs bidrag til samarbeidsprosjektet mellom Oslo Energi Konsult og Ernst & Young Management Consulting. SNFs formelle kontraktspartner har vært Oslo Energi Konsult. Vi takker spesielt Eirik Jørum, Anja Groven (begge Oslo Energi Konsult) og Trond Myhrvold (Ernst & Young Management Consulting) for godt samarbeid.

Samtidig som dette arbeidet markerer avslutningen på vår deltakelse i det nevnte prosjektet, er det viktig å understreke at rapporten inngår som en del av SNFs (og undertegnedes) forskning på bedriftssamarbeid og inter-organisatoriske relasjoner.

Bergen, juni 2000

Torstein Nesheim  
forskningskoordinator SNF

## INNHOOLD

Forord	III
Sammendrag	V
1 Innledning	1
2 Teoretiske perspektiver	2
2.1 Innledning	2
2.2 KIFT-bedrifter: Særtrekk og utfordringer	2
2.3 Kilder for inter-organisatoriske konkurransefortrinn	5
2.4 Organisering og styring av inter-organisatorisk samarbeid	9
2.5 Tillit til inter-organisatoriske forbindelser	11
2.6 Nærmere om kunnskapsbasert samarbeid	11
3 Samarbeidet mellom Ernst & Young Management Consulting og Oslo Energi Konsult	13
4 Sammenfattende drøfting	19
Litteratur	22

## **SAMMENDRAG**

Tema for denne rapporten er samarbeid mellom bedrifter innen forretningsmessig kunnskapsintensiv tjenesteyting (KIFT). For å belyse disse problemstillingene blir et ”case” – samarbeidet mellom Oslo Energi Konsult og Ernst & Young Management Consulting – beskrevet og analysert.

I kapittel 2 gjøres det rede for begreper og perspektiver som kan belyse utfordringer og muligheter ved bedriftssamarbeid for kunnskapsintensive tjenesteytende bedrifter. Vi tar utgangspunkt i særtrekk, strategiske og organisatoriske utfordringer ved bedrifter innen kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting. Deretter går vi inn på noen nyere bidrag til forskning om samarbeid mellom bedrifter; kildene til interorganisatoriske konkurransefortrinn, organisering og styring av slike relasjoner, tillit, samt bidrag som setter søkelyset på kunnskapsbasert samarbeid.

Kapittel 3 og 4 belyser samarbeidet mellom Oslo Energi Konsult og Ernst & Young Management Consulting ut fra relevante teoretiske begreper. Samarbeidet har vært av relativt lite omfang, og har involvert til sammen 10 personer fra de to bedriftene. Tiltaket har gått gjennom ulike faser – oppstart, formalisering, fokusering, intensivering, nedtrapping – i løpet av en periode på ca. 3 år. En viktig årsak til nedtrappingen vinteren 2000 var at tiltaket hadde generert for lite omsetning for partene. I tillegg sluttet flere nøkkelpersoner i samarbeidet.

Dette ”caset” gir en god illustrasjon på hvordan bedrifter kan prøve å bygge konkurransefortrinn gjennom å utnytte komplementære eller utfyllende ressurser. Oslo Energi Konsult hadde kunnskap om kraftsektoren, spesifikke trekk ved denne samt etablerte relasjoner til potensielle kunder. Ernst & Young Management Consulting er profesjonelle på aktuelle fag- og produktområder i samarbeidet; strategi, IT-systemer og lederutvikling.

Produktene som ble tilbudt av de samarbeidende bedriftene er forankret i enkeltpersoners kunnskaper, ferdigheter og evner. Det er i liten grad avdekket bevisst og formell

kompetanseoppbygging i forbindelse med tiltaket. Imidlertid har det funnet sted overføring av kunnskap i forbindelse med den løpende kontakten mellom partene; ved utarbeidelse av tilbud, diskusjon om gjennomføring og ved selve gjennomføringen.

Samarbeidet mellom OEK og EYMC illustrerer betydningen av tillit og personlige relasjoner når det gjelder utvikling og vedlikehold av samarbeidsrelasjoner.

## **1 INNLEDNING**

I denne rapporten vil vi analysere samarbeid mellom bedrifter innen forretningsmessig kunnskapsintensiv tjenesteyting (KIFT). Vårt utgangspunkt er at samarbeid mellom bedrifter i denne sektoren vil ha særegne utfordringer. For å belyse disse problemstillingene vil vi beskrive og analysere et "case" – samarbeidet mellom Oslo Energi Konsult (OEK) og Ernst & Young Management Consulting (EYMC).

Rapporten er disponert som følger: I neste kapittel gjør vi rede for perspektiver om kan belyse samarbeid mellom KIFT-bedrifter. Kapittel 3 tar for seg tiltaket som OEK og EYMC startet opp i 1997, og følger dette fram til vinteren 2000. En kort sammenfattende drøfting følger i kapittel 4.

## 2. TEORETISKE PERSPEKTIVER

### 2.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for begreper og perspektiver som kan belyse utfordringer og muligheter ved bedriftssamarbeid for kunnskapsintensive tjenesteytende bedrifter. Vi tar utgangspunkt i særtrekk, strategiske og organisatoriske utfordringer ved bedrifter innen kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting (2.2). Deretter går vi inn på noen nyere bidrag til forskning om samarbeid mellom bedrifter; kildene til interorganisatoriske konkurransefortrinn (2.3), organisering og styring av slike relasjoner (2.4), tillit (2.5), samt bidrag som omhandler kunnskapsbasert samarbeid (2.6).

### 2.2. KIFT-bedrifter: Særtrekk og utfordringer

Bedrifter og markeder er i dag i stor grad preget av kunnskapsbasert konkurranse, hvor evnen til å utvikle og utnytte kunnskap er en viktig kilde til konkurransefortrinn. Samtidig er tjenestekomponenten økende, både i de enkelte produkter og for økonomien som helhet. Disse to trendene ”møtes” i det som omtales som kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting, såkalte KIFT-bedrifter. Eksempler på slike bedrifter er ingeniørfirmaer, regnskapsbyråer, organisasjonskonsulenter, reklamebyråer og advokatfirmaer.

Med *kunnskapsintensiv* mens både a) at kunnskapen primært er knyttet til bedriftens *medarbeidere*, og i mindre grad til teknologi, maskiner, produksjonsprosesser og organisatoriske systemer og prosedyrer, og b) at det er *teoretisk og abstrakt* kunnskap som benyttes for å skape verdi for kundene. Reich (1993) omtaler medarbeiderne i slike bedrifter som symbolanalytikere, som ”...identifiserer, løser og megler problemer ved å manipulere symboler. De forenkler virkeligheten til abstrakte inntrykk som kan settes sammen på nye måter, som kan sjongleres, eksperimenteres med, kommuniseres til andre spesialister og plantes ut ”i virkeligheten” igjen” (Reich 1993: 171)



KIFT-bedriftene leverer tjenester som *inngår i bedrifters eller offentlige etaters verdiskapings- og arbeidsprosesser*. Tjenestene er gjerne tilpasset og skreddersydd kundens spesifikke behov. Produksjon og leveranse av tjenestene vil ofte innebære omfattende samhandling og informasjonsutveksling mellom leverandør og kunde.

Lien og Nesheim (1998) identifiserer tre grupper av hovedutfordringer for KIFT-bedriftene. To av disse er knyttet til de grunnleggende knappe ressursene for denne typer bedrifter; kompetanse og kunderelasjoner. Det sentrale for bedriften er å sikre seg tilgang på disse ressursene, beskytte kunnskapen og sikre seg at størst mulig av verdien av kunnskapen tilfaller bedriften (vs ansatte og samarbeidspartnere). Den tredje utfordringen er knyttet til effektiv utnyttelse for å få til best mulig verdiskaping av ressursene. Dette omhandler forhold som stordriftsfordeler, bredde i tjeneste-kompetanseaspekter og risiko/fleksibilitet. Hvilken verdi ressursene skaper vil altså være påvirket av hvordan de er organisert.

Sett fra bedriftens side kan det ofte være aktuelt å trekke inn samarbeidspartnere – komplementære bedrifter eller ”kompetansebærere” som ikke er ansatt i bedriften – framfor utelukkende å satse på intern utvikling og styring av kompetanse og kunderelasjoner. Modellen gir ingen anvisninger mht. under hvilke betingelser samarbeid er fornuftig, men kan benyttes til å analysere noen sider ved slike eksterne forbindelser. På den ene siden vil samarbeidspartnere være en potensiell kilde både til ny kunnskap og til attraktive kunderelasjoner. På den andre siden åpner et forpliktende samarbeid for at andre bedrifter kopierer kunnskap og andre ressurser. Videre: I samarbeidssituasjoner vil fordeling av ressurser være et kritisk spørsmål. En vanlig årsak til at samarbeid bryter sammen, er at det er uklart hvor mye hver av partene bidrar til en eventuell gevinst, og at begge parter føler at den andre får en urettmessig stor del av egen bedrifts ressurser.

Løwendahl (1997) vektlegger også at de usynlige ressursene knyttet til kompetanse og kunderelasjoner er sentrale for KIFT-bedrifter (eller profesjonelle servicebedrifter). Et fellestrekk ved disse ressursene er at de i stor grad har sitt utgangspunkt i enkeltindivider og medarbeidere. Eksempel på individuelle kompetanser er profesjonell kunnskap og erfaring, kunnskap om kundebedrifter og bransjer, ferdigheter i prosjektledelse, problemløsning osv. Eksempel på

kollektiv kompetanse på organisasjonsnivå er databaser om kunder, interne rutiner, metoder og prosedyrer, organisasjonskultur. Når det gjelder kunderelasjoner, vil rykte og kundelojalitet dels være kollektive og delt, og dels knyttet til de individuelle medarbeiderne.

Et særtrekk ved KIFT-bedrifter vil være at man bare i begrenset grad kan kontrollere de ressursene som er sentrale for evnen til å konkurrere i markedet. Når det gjelder nøkkelkompetanse vil dette i stor grad være knyttet til enkeltmedarbeidere. Riktignok vil mange bedrifter vektlegge oppbygging av kollektiv kompetanse gjennom deling av erfaringer og læring fra gjennomføring av konkrete prosjekter. Det vil likevel være begrensninger mht. hvilken grad individuelle ferdigheter og erfaringer kan deles og gjøres til en del av bedriftens *organisatoriske kompetanse*. Hvis bedriftens kjernekompetanse – kunnskap, ferdigheter og evner som gjør bedriften unik og konkurransedyktig - primært er knyttet til ”kompetansebærerne” framfor kollektiv kompetanse, blir evnen til å holde på disse avgjørende:

”To the extent that the core competence contributing to competitive advantage resides in a single individual professional, either through his/her unique experience or through his/her unique characteristics as a catalyst for mobilizing the competence of others, sustainability will depend on the firm’s ability to retain such critical individuals” (Løwendahl 1997)

Når det gjelder rykte og kunderelasjoner, er disse kontrollert av personer som ikke arbeider for bedriften. Mht. bedriften som merkevare – merkevareassosiasjoner og oppfattet merkeverdi – er det kundens og ikke de ansattes oppfatninger som er avgjørende.

I den grad bedriftens sentrale ressurser er knyttet til medarbeidernes kompetanse og kunderelasjoner blir det altså viktig å knytte disse ressursene sterkest mulig til bedriften. Dette er utfordringer som er viktig å forstå når bedriftssamarbeid er aktuelt. Ved samarbeid kan disse ressursene bli et tveegget sverd: På den ene siden vil et samarbeid med andre bedrifter gjerne ha sin bakgrunn i medarbeidernes særegne kompetanse og relasjoner, framfor formelle relasjoner mellom bedriftene som sådan. Det er særlig på individ- og gruppenivå man har muligheten for å kombinere

egne ressurser med kompetanse og relasjoner hos (medarbeidere i) andre bedrifter. Ved å knytte sammen kompetanse fra ulike bedrifter kan det skapes unike kombinasjoner av kunnskap/ferdigheter/produkter som gir grunnlag for konkurransefortrinn. På den andre siden vil et samarbeid av denne typen kreve at medarbeideren får stor frihet til å dyrke sin kreativitet og vanskelig kan kontrolleres gjennom organisatoriske prosedyrer og systemer. Dette medfører en mulighet for andre og tappe denne kompetansen og benytte den for sine formål. En annen "fare" sett fra bedriftens side er at medarbeideren blir eksponert for nye muligheter, noe som øker sjansen for at man sier opp ansettelsesforholdet. Desto mer kritisk den kompetanse og de relasjoner som er knyttet til denne personen er, jo større er det potensielle verdiskapningstapet for bedriften.

### **2.3 Kilder for inter-organisatoriske konkurransefortrinn**

Innen fagområdet strategi er det i stor grad "konvensjonell visdom" at bedrifter bør organisere sine kritiske ressurser internt. Konkurransefortrinn er et resultat av at man har bygget opp ressurser som er sjeldne, verdifulle, ikke-substituerbare og vanskelig å imitere. Slike ressurser bør i utgangspunktet eies og kontrolleres av bedriften selv (Barney 1991). Implikasjonen for strategisk ledelse er at konkurransefortrinn best utvikles gjennom utvikling av interne ressurser, og ved å hindre andre bedrifter å imitere kompetanse, ressurser og produkter. På den annen side kan man kjøpe inn standardiserte innsatsvarer eller tjenester. Dette er fornuftig fordi disse enten er tilgjengelig for alle eller fordi kostnaden ved innkjøp tilsvarer deres økonomiske verdi (Barney 1986).

En fare ved å satse på å bygge opp unike ressurser internt og å beskytte seg fra potensielle konkurrenter, er at man samtidig stenger seg ute fra potensielle kilder for kunnskap. Evnen til å fange opp endringer i markedsforhold, produkter, kompetanse og teknologi svekkes. I en slik situasjon kan interne rutiner, språk og bedriftsspesifikke former for kunnskap lett bli hindringer for å utvikle konkurransefortrinn (Poppo og Zenger 1998). En rekke studier har påvist en økende bruk av eksterne leverandører i bedriftenes verdikjede. Ut fra Asanuma (1989) og Dyer (1996) vil man kunne oppnå effektivitetsgevinster i verdikjeden når transaksjonspartnerne er villige til å gjøre relasjonsspesifikke investeringer og kombinere ressurser på unike måter.

Dyer & Singh (1998) argumenterer for at bedrifter som kombinerer ressurser på unike måter vil ha konkurransefortrinn framfor de bedriftene som ikke ønsker eller er i stand til dette. En bedrifts kritiske ressurser er ikke avgrenset til bedriftens grenser og kan være innebygget i inter-organisatoriske rutiner og prosesser. Samarbeid mellom bedrifter kan generere konkurransefortrinn, når de beveger seg bort fra kortsiktige markedstransaksjoner preget av distanse og liten grad av informasjonsutveksling mellom partene. Der skilles mellom fire kilder til inter-organisatoriske konkurransefortrinn.

### *1. Relasjonsspesifikke ressurser*

Amit og Schoemaker (1993) argumenterer for at spesialisering av ressurser er en nødvendig betingelse for mer-profit og at strategiske ressurser i sin natur er spesialiserte. En måte å skape konkurransefortrinn på er å utvikle ressurser som er unik i kombinasjon med en alliansepartners ressurser. Slike relasjonsspesifikke ressurser vil ofte være knyttet til kompetanse og utvikles gjennom langsiktige relasjoner. Graden av unikhet øker når partnerne får erfaring med å arbeide sammen og bygger opp spesialisert informasjon, et felles språk og felles kunnskap.

### *2. Rutiner for deling av informasjon*

I et dynamisk marked vil evne til organisatorisk læring være avgjørende for å oppnå suksess. Å samarbeide med andre bedrifter er en viktig potensiell kilde til slik læring. Von Hippel (1988) fant for eksempel at i noen industrier kunne 2/3 av alle innovasjoner føres tilbake til forslag og ideer fra kunder. Powell et al. (1996) påviste at innen bioteknologi var det nettverket av bedrifter og ikke den individuelle bedriften som var kilden for innovasjon. Slike nettverk er basert på komplekse kommunikasjonskanaler som har større evne til å spre og tolke ny informasjon: "...networks provide a context for learning by doing. As information passes through a network is it both freer and richer; new connections and new meanings are generated, debated and evaluated" (Powell 1990: 325).

Det kan skilles mellom to typer av kunnskap; informasjon og "know-how". "Know-how" er ofte implisitt, kontekstavhengig og vanskelig å kodifisere, noe som betyr at denne typen av kunnskap er vanskelig å overføre og imitere. På den annen side gjør disse egenskapene at "know-how" har et stort potensiale som kilde til varige konkurransefortrinn. Samarbeidspartnere som er effektive til å

overføre "know-how" vil dermed kunne utkonkurrere bedrifter som ikke har denne evnen. Evnen til å utnytte eksterne kilder for kunnskap vil være påvirket av mottakskapasitet hos bedriften. Med dette menes den evnen en bedrift har til å vurdere verdien av ny, ekstern kunnskap, assimilere denne og benytte den for kommersielle formål. Partnerspesifikk mottakskapasitet viser til evnen til å vurdere og assimilere kunnskap fra en spesiell alliansepartner. Dyer og Singh (1998) argumenterer for at dette er en funksjon av a) om man har utviklet overlappende kunnskapsbaser og b) i hvilken grad det er utviklet gode rutiner for samhandling mellom partene.

### 3. Komplementære ressurser

I noen tilfeller vil bedriftens evne til å generere overskudd fra sine ressurser kreve at disse blir benyttet sammen med andre bedrifters ressurser. Alliansepartneres ressurser er komplementære hvis de sammen genererer et større overskudd enn det som blir generert av summen av den enkelte bedrifters ressurser. Gevinst av komplementaritet i samarbeid forutsetter at ingen av partene kan kjøpe de relevante ressursene i et marked. Ressursene videre være 'usynlige' og ikke direkte tilgjengelige, slik at man må inngå i ett tett samarbeid for å få tilgang til disse.

Bedrifter som vil realisere potensialet i denne formen for komplementaritet står overfor en rekke utfordringer. For det første må de "finne hverandre" og være i stand til å vurdere verdien av å kombinere ressurser. Dette vil være påvirket både av tidligere erfaringer med bedriftssamarbeid, kompetanse knyttet til søking og evaluering av potensielle partnere og i hvilken grad man er plassert i nettverk som gir rik tilgang på relevant informasjon. Etter at partneren er identifisert blir en sentral utfordring og utvikle organisatorisk komplementaritet; dvs. vektlegge de organisatoriske mekanismene som kreves for å ta ut verdien av ressursene. Bedrifter som har forenlige beslutningsprosesser, informasjons- og kontrollsystemer og 'kulturer' vil her ha en fordel.

### 4. Effektiv styring

Styring av bedriftssamarbeid spiller en nøkkelrolle i realisering av overskudd fordi styringsmekanismene påvirker både transaksjonskostnader og partneres vilje til å ta del i verdiskapende aktiviteter. Dyer og Singh (1998) skiller mellom to typer av styringsmekanismer; a) tredjeparts involvering (for eksempel juridiske kontrakter) og b) "self-enforcing agreements" mellom alliansepartnerne hvor ingen tredje part er involvert. Under type b) kan det skilles mellom

formelle mekanismer som gjensidige finansielle investeringer på den ene siden og tillit og sosiale mekanismer på den andre siden. Det argumenteres for at "self enforcing agreements" er mer effektive enn tredjeparts involvering fordi de både bidrar til å redusere transaksjonskostnader og bedre fremmer verdiskapende aktiviteter; eksempelvis deling av "taus" kunnskap, utveksle ressurser som er vanskelig å prissette og når det gjelder initiativ som ikke er eksplisitt avtalt i kontrakten. Videre vil uformelle "safeguards" mellom partene være mer effektive enn formelle virkemidler. Dette skyldes at det er høyere marginalkostnader forbundet med sistnevnte, og at disse er lettere for konkurrentene å imitere.

Selv om uformelle mekanismer har det største potensialet mht. realisering av overskudd, kan det også pekes på svakheter ved disse. For det første kan de bare utvikles over tid, da de krever en historie av samhandling og personlige bånd mellom partene. For det andre ligger det en trusel i "tillitsparadokset": På den ene siden vil høy grad av tillit etablere felles forventninger om atferd mellom partene, noe som reduserer risikoen ved samarbeid. På den andre siden medfører høy grad av tillit et stort tap hvis en av partene velger å handle opportunistisk.

#### *Mekanismer som beskytter inter-organisatorisk overskudd*

Hvis det er slik at bedriftssamarbeid kan generere overskudd gjennom de skisserte mekanismene, kan vi spørre hvorfor ikke konkurrerende bedrifter etterligner denne samarbeidsatferden og dermed eliminerer konkurransefortrinnene. Dyer og Singh (1998) skisserer seks mekanismer som bidrar til å beskytte slik inter-organisatorisk profitt:

- Kausal tvetydighet; samarbeidet oppstår og utvikles gjennom komplekse og situasjons-spesifikke mekanismer.
- Tidsavhengige prosesser; tillit og gjensidig forståelse utvikles over tid i en relasjon og kan ikke kjøpes og selges i et marked.
- Måten inter-organisatoriske ressurser knyttes sammen: Initiale relasjons-spesifikke investeringer skaper vilkår for nye spesialiserte investeringer og har dermed en kumulativ effekt over tid.
- Knapphet på partnere: Det kan ofte være vanskelig å finne en partner med komplementære strategiske ressurser og evne til å bygge og utvikle relasjoner.
- Ikke-delbare ressurser: Partnerne kombinerer ressurser eller utvikler kapabiliteter i fellesskap.

- Institusjonelle omgivelser: De omgivelser bedriften opererer i – for eksempel avgrenset til et fagområde, en bransje eller en profesjon – kan bidra til gode betingelser for tillit og dermed lavere kostnader for styring.

Dette perspektivet har flere implikasjoner for bedriftens valg av strategier. Heller enn å beskytte verdifull kunnskap for å hindre spredning og imitasjon, vil det ofte være fornuftig å *dele verdifull "know-how"* med samarbeidspartnere, for å få tilgang til den kunnskap disse besitter. Premisset er imidlertid at forventet gevinst av tilgangen på kunnskap er større enn tap av konkurranseevne knyttet til kunnskapslekkasje til konkurrentene. For det andre, heller enn å redusere avhengighet og øke sin forhandlingsmakt overfor eksterne forbindelser, kan bedriften øke overskuddet ved å *øke sin avhengighet* av et mindre antall bedrifter. Når det eksempelvis gjelder leverandører bidrar dette til å endre incentivene til å investere i investeringer i innovasjon, evne til respons og utveksling av informasjon.

#### **2.4 Organisering og styring av inter-organisatorisk samarbeid**

Dyer og Singh (1998) peker på effektiv styring av samarbeid som en viktig kilde for inter-organisatoriske konkurransefortrinn. Jones, Hesterley og Borgatti (1997) går nærmere inn på spørsmål knyttet til styring av bedriftssamarbeid. Et utgangspunkt for å forstå dette er hvilke typer av problemer eller utfordringer ulike styringsmekanismer er et "svar" på. Det skilles mellom tre grunnleggende styringsutfordringer ved økonomiske transaksjoner; a) koordinering, knyttet til kompleksitet i de utfordringer som skal utføres; b) "safeguarding", dvs. beskytte seg mot opportunistiske handlinger fra transaksjonspartnerne; og c) tilpasning til endrede vilkår i marked og teknologi.

Nettverksstyring blir sett på som en måte å organisere inter-organisatoriske forbindelser på. Denne styringsformen involverer "a select, persistent and structured set of autonomous firms ... in creating products or services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges" (Jones, Hesterley og Borgatti 1997: 914). Med implisitte, "open-ended" kontrakter mens det at virkemidlene for styring ikke primært er knyttet til juridiske kontrakter eller autoritetsstrukturer, men heller til sosiale mekanismer som yrkesmessig sosialisering og renommé.

Nettverksstyring vil være en gunstig styringsform under visse betingelser. Det er kombinasjonen av følgende forhold som gjør det fornuftig å bygge på disse sosiale mekanismene:

- Stor usikkerhet i produktetterspørsel, som medfører stort behov for tilpasning.
- Flere spesialister skal utføre komplekse oppgaver, som medfører stort behov for koordinering
- Kundetilpassede transaksjoner ("skreddersøm") med bruk av unik kompetanse; som medfører et behov for å beskytte seg mot opportuniste

I en situasjon hvor det er stor grad av kompleksitet og fare for opportuniste vil markedet være mindre egnet som virkemiddel for styring. Interne hierarkier er egnet for å organisere komplekse, kundetilpassede transaksjoner, men er i liten grad i stand til å fange opp ønsket om tilpasning over tid. Nettverksstyring derimot vil balansere hensynet mellom disse vilkårene.

Hva er så de sosial koordineringsformene i nettverksstyring? Forfatterne skiller mellom fire ulike mekanismer:

- Begrenset tilgang til nettverket. Ved å ha en eller et fåtall partnere kan man redusere koordineringskostnadene forbundet med variasjon i forventninger, kompetanse og målsetninger, samt omfanget av rutiner for kommunikasjon. Samtidig reduseres farene for opportuniste ved at det blir mindre behov for kontroll og økt mulighet for samhandling for å øke forpliktelse og identifisering med relasjonen.
- Makrokultur: Med dette menes felles antakelser og verdier som gjerne er basert på bransjespesifikk, yrkesmessig eller profesjonell kunnskap, og som styrer typiske atferdsmønstre mellom samarbeidende enheter. Innen slike makrokulturer – for eksempel filmbransjen, legeprofesjonen, forskere innen samfunnsvitenskap – vil det typisk være etablert et felles språk for utveksling av informasjon og det vil finnes felles, implisitte regler for hva som er akseptable handlinger. Dette bidrar til å redusere koordineringskostnadene mellom partene.
- Kollektive sanksjoner viser til "straffereaksjoner" rettet mot andre nettverksmedlemmer som bryter normer eller arbeider mot motstridende målsetninger. Sanksjonen kan tolkes bredt og inkluderer både rykte/sladder og eksklusjon fra nettverket
- Rykte: Denne mekanismen omfatter en vurdering av en persons karakter, ferdigheter, pålitelighet og andre kjennetegn som er relevante for transaksjonen. Når det er stor usikkerhet



blir transaksjonspartene særlig opptatt av andres og eget rykte. Denne mekanismen bidrar til å redusere atferdsusikkerhet ved at det blir utvekslet informasjon om andres velvilje og pålitelighet. Rykte er viktig både når det gjelder utvalget av deltakere i et prosjekt eller et oppdrag og for selve gjennomføringen av dette. Incentivet om å bevare sitt gode rykte eller forbedre dette kan være viktig for å få samarbeidet til å fungere.

## **2.5 Tillit i inter-organisatoriske forbindelser**

En rekke forfattere vektlegger den rolle tillit mellom partene spiller i bedriftssamarbeid. Med tillit menes at sannsynligheten for at A vil utføre en handling som er fordelaktig for eller i det minste ikke ødeleggende for B, er høy nok for at B skal engasjere seg i samarbeid med A (Gambetta 1988). Høy grad av tillit bidrar til å fjerne frykten for at samarbeidspartnerer vil handle opportunistisk. Tillit bidrar også til å utvikle samarbeidstiltaket, ved å stimulere til læring og åpen utveksling av informasjon og ideer. Bradach og Eccles (1989) peker på at tillit kan ha en rekke kilder; inkludert gjensidige forpliktelser i relasjonen, transaksjoner over tid og personlige relasjoner.

## **2.6 Nærmere om kunnskapsbasert samarbeid**

Litteraturen innen strategifaget generelt og forskning innen interorganisatoriske forbindelser spesielt har i økende grad vektlagt kompetansesamarbeid og kunnskapssamarbeid. Alle samarbeidstiltak vil være naturligvis være kunnskapsrelatert. Det er likevel en tendens i retning av at utnytting av komplementær kompetanse, felles utvikling av kunnskap og organisatorisk læring er blitt et viktigere strategisk rasjonale for å inngå i forpliktende samarbeidstiltak. Badaracco (1991) omtaler slike forbindelser som "knowledge links", i motsetning til "product links" hvor formålet er knyttet til å utnytte partnerens produkt-markeds forbindelser. Mens man i produktforbindelser vektlegger kostnads- og risikoreduksjon, markedstilgang og fleksibilitet, peker "knowledge links" på betydningen av å bygge ressurser for framtidige konkurransefortrinn. Kunnskapsforbindelse krever mer dyptgående forbindelse for å forstå og nyte godt av partnerens ressurser.

Hamel (1991) understreker at overføring av kunnskap og dermed organisatorisk læring i liten grad vil finne sted der dette ikke er en klar intensjon ved samarbeidet. En implikasjon av dette er at bedriften må være meget bevisst på sine motiver ved å inngå i forpliktende interorganisatoriske forbindelser. En annen faktor er graden av *åpenhet* i en relasjon. Med dette menes at partene er

villige til å dele kunnskap og samhandle tett med partneren. Åpenhet er avgjørende fordi mye av det partene prøver å lære av hverandre eller utvikle sammen er vanskelig å kommunisere. Kunnskap er ofte innebygget i samhandlingsmønstre, kultur og språk i bedriften og læring finner bare sted i relasjoner som ikke er underlagt for strenge begrensninger (Badaracco 1991). En viktig dimensjon i den forbindelse er skillet mellom eksplisitt og taus (eller "tacit") kunnskap. Den siste typen kunnskap er plassert i og kan ikke forstås uavhengig av en konkret sosial kontekst, preget av et spesielt språk, kultur og underforståtte virkelighetsforståelser.

En rekke forfattere har understreket betydningen av partenes *evne og kapasitet* til å lære. Dette har to dimensjoner; mottaksevne og kunnskapsspredning. Med mottaksevne eller absorbativ kapasitet menes bedriftens evne til å fange opp ny kunnskap. Hvis kunnskapsgapet er for stort, vil mottaksevnen være begrenset. Dette impliserer at de partene som har størst behov for oppgardering vil ha minst evne til å lære av andre (Hamel 1991). Kunnskapsspredning viser til evnen til å spre relevant kunnskap til aktuelle medarbeidere og benytte denne for forretningsmessige formål.

### **3. SAMARBEIDET MELLOM ERNST & YOUNG MANAGEMENT CONSULTING OG OSLO ENERGI KONSULT**

I dette kapitlet vil vi beskrive og analysere samarbeidet mellom Ernst & Young Management Consulting (EYMC) og Oslo Energi Konsult (OEK). Kapitlet bygger på en rekke kilder:

- a) Deltakende observasjon: Undertegnede deltok i 1997 på en rekke møter i et nettverk med representanter fra 6-7 bedrifter, som var bakgrunnen for det aktuelle samarbeidet. Høsten 2000 deltok undertegnede på tre møter/seminarer på prosjektet. intervjuer og skriftlig materiale.
- b) Intervjuer: Det er gjennomført to lengre telefonintervjuer med to av nøkkelpersonene i samarbeidstiltaket. I tillegg kommer en rekke korte intervjuer og samtaler over telefon; bl.a. i forbindelse med utarbeiding av søknader (1998), i forbindelse med undertegnedes aktive deltakelse i prosjektet i 1999, og ved oppdatering av "case"-beskrivelsen i 2000.
- c) Skriftlig materiale i form av bl.a. årsmeldinger og avtaler er stilt til disposisjon for undertegnede.

Et utkast til "case"-beskrivelse er kommentert av tre av deltakerne i samarbeidet.

#### *Partene*

Oslo Energi Konsult er en rådgivingsbedrift som leverer tjenester til energisektoren. Selskapet ble skilt ut fra Oslo Energi AS i 1994. OEK er eid av Oslo Energi Holding (51 %) og SYCON AB (49 %). Oslo Energi Konsult hadde 1.1.2000 fem avdelinger, a) strategi og analyse, b) fjernvarme, c) regionalnett, d) fordelingsnett og e) nettinfo. Selskapet tilbyr primært tekniske tjenester og prosjektledelse innen til aktører innen elektrisitetsforsyningen i Norge. I 1998 hadde selskapet en omsetning på 72 mill.kr. Det er avdelingen for strategi og analyse som er involvert i samarbeidet med EYMC. Denne avdelingen ble startet opp i 1998. Formålet med denne etableringen var å kombinere bred teknisk kompetanse med en tilnærming til strategiske og organisasjonsmessige utfordringer i energisektoren. Avdelingen besto ved årsskiftet 1998/99 av 15 personer. Produktene inkluderer effektivisering av nettselskaper, strategier for investeringer i kraftnettet, utvikling og implementering av IT-strategier, strategiutvikling, verdivurderinger og lederopplæring (i samarbeid med EYMC).

Ernst & Young Management Consulting er konsulentbedrift knyttet til det internasjonale Ernst & Young nettverket. Enkelt sagt er EYMC organisert som en matriseorganisasjon etter bransjegrupper og kompetanseområder. Samarbeidet med OEK har vært koordinert av en person innen bransjegruppen for energi. Man har videre trukket på kompetanse særlig innenfor to områder; IT og strategi og ledelse.

### *Startfasen*

Bakgrunnen for var et prosjekt om kompetanseoverføring i regi av Norges Forskningsråd, som ble startet opp høsten 1996. De to personene som senere ble sentrale i det aktuelle samarbeidsprosjektet deltok sammen med representanter for 4-5 andre bedrifter i en rekke møter våren 1997. EYMC og OEK oppdaget etter hvert at man hadde utfyllende kompetanse når det gjaldt fagområder.

På dette tidspunktet hadde man i OEK i stor grad lagt en strategi for rådgivning rettet mot toppnivået hos kundene innen kraftsektoren. Dette var et prioritert område for OEK. Samtidig var man bevisst på at man trengte en ekstern samarbeidspartner, med utfyllende kompetanse. Man vurderte også to-tre andre konsulentmiljøer, før man bestemte seg for å satse på EYMC. For EYMC var bakgrunnen noe annerledes. I en situasjon hvor markedsutsiktene for rådgivning til kraftsektoren åpenbart var gode, medførte møtet med OEK og den kompetansen de representerte en mulighet for fremtiden. Satsingen på kraftsektoren vokste fram parallelt med utviklingen av samarbeidet med OEK. Ingen andre samarbeidspartnere ble vurdert.

OEK vurderte det slik at EYMC hadde høy kompetanse innen de aktuelle fagområdene; inkl. strategi, IT- og ledelsesutvikling. Sett fra EYMC sin side var det OEKs kunnskap om kraftsektoren og etablerte kunderelasjoner som var sentralt. Samarbeidet var altså basert på en gjensidig forståelse av at man har komplementære ressurser. OEK har kunnskap om kraftsektoren, spesifikke trekk ved denne samt etablerte relasjoner til potensielle kunder. EYMC er profesjonelle på aktuelle fag- og produktområder i samarbeidet; strategi, IT-systemer og lederutvikling.

### *Formalisering*

I de første møtene mellom aktørene vektla man markedsmuligheter og hvordan ressurser i de to bedriftene kunne knyttes sammen for å levere felles produkter. I februar 1998 ble det undertegnet en intensjonsavtale. Her framgår det at formålet for samarbeidet er å ”bli en preferert leverandør av tjenester til kraftselskaper”. Gjennom avtalen forplikter partene å legge ned ressurser for å utarbeide et felles konsept. OEK og EYMC vil ha et eksklusivt samarbeid. Intensjonsavtalen inneholder også en åpning for endring av organiseringen av samarbeidet: ”Arbeidet i denne fasen organiseres som et prosjektet hos de to partene, men det er en intensjon fra begge parter at hvis konseptet blir godt mottatt hos kundene vil det være et mål å opprette et felles selskap”. Senere samme år ble det inngått en samarbeidsavtale som i større detalj regulerer samarbeidet. Avtalen skisserer en rekke områder hvor det er aktuelt med felles oppdrag for kraftselskapene: Klargjøring av effektiviseringspotensiale, alternative samarbeids- og organisasjonsmodeller, finansielle spørsmål, verdivurdering, teknisk analyse/utredning, styreseminar, lederopplæring, markedsføring og IT-rådgivning. Dette signaliserer en visjon om å tilby en stor bredde av tjenester basert på partenes utfyllende kompetanse.

I 1998 var det ukentlige møter mellom partene for å utvikle samarbeidet. Det første felles oppdraget var for et energiverk på Østlandet våren 1998, og var knyttet til selskapets konserndannelse. Forespørslene fra kunden gikk til EYMC. De samarbeidende bedriften gav en felles presentasjon og et felles tilbud til oppdragsgiver. Selve konsulentoppdraget var delt i tre: a) dokumentasjon av konsernmodeller, b) styringsmodeller i konsern, c) forholdet mellom toppledelse og styre

I 1998 hadde man også mindre felles oppdrag for to østerrikske e-verk, samt et e-verk. Samlet omsetning i 1998 var beskjeden, den delen som ble fakturert av OEK utgjorde ca. 100.000. Omsetningen for EYMC utgjorde ca. 600.000. En rekke personer var involvert fra de to bedriftene, mens samlet utgjorde arbeidet ikke mer enn 2-3 årsverk. I tillegg til de oppdragene hvor profilerte seg felles, var det en rekke tilfeller av kryssalg, dvs. at for eksempel OEK forsøkte å selge inn EYMC i forbindelse med et oppdrag OEK hadde. I noen tilfeller hadde også kunden klare preferanser mht. at en av partene skal gjennomføre et spesifikt oppdrag.

### *Fokusering*

Det vokste etter hvert fram en erkjennelse av at man var for generelle i sin profilering og produksatsing. Bakgrunnen for dette var at samarbeidskonstellasjonen tapte en rekke prosjekter i 1998. Oppfatningen var at det ikke var nok å ha utfyllende kompetanse rettet mot kraftsektoren, man måtte satse mer konsentrert. I løpet av vinteren og våren ble produktene ”spisset”. Man satset primært på to produkter; a) et ledelsesprogram rettet mot kraftsektoren og b) IT-effektivisering og samordning. I tillegg ble det lagt opp til internasjonalisering basert på norsk ”dereguleringskompetanse”

Det er utviklet en egen samarbeidsavtale for produkt a) ovenfor; ”gjennomføring av kombinerte leder- og organisasjonsutviklingsprogrammer i energiverksektoren”. Den part som har kundekontakten og i hovedsak står for innsalget skal være oppdragsansvarlig overfor kunden, men den andre part vil være underleverandør i kontraktsmessig forstand. Det aktuelle produktet er et bedriftsinternt program for mellomlederskiktet bestående av:

- en dags foranalyse
- tre to-dagers samlinger
- konkrete utviklingsoppgaver som skal håndteres av deltakerne i mellomperiodene.

Det ble også utviklet dokumentasjon (mappe) på dette produktet.

I 1999 ble det gjennomført lederopplæringsprogrammer for bl.a. Bodø Energi og Lofotkraft.

De to produktene er basert på forskjellige kombinasjoner av kompetanse. Lederutviklingskonseptet er basert på EYMC generelle kunnskap om ledelses- og organisasjonsutvikling. 5-6 personer innen faggruppen strategi og ledelse i EYMC jobber til daglig med dette. OEK bidrar med detaljkunnskaper om bransjen, inkludert tekniske forhold.

Ved gjennomføring av programmene er det som regel en person fra OEK og en person fra EYMC til stede. Disse personene jobber tett sammen, samtidig som man foreleser på sine spesialområder.

Området IT-effektivisering er basert på EYMCs prosesskompetanse (i stor grad basert på konseptet "Business Process Reengineering") og IT-støtte til personal- og organisasjonsutvikling.

Medarbeiderne i OEK har tette kontakt med markedet og detaljkunnskap om IT-systemer i kraftsektoren. Dette produktområdet medfører en ambisiøs satsing fra samarbeidspartnerne, i og med at det tar sikte på effektivisering og samordning av kundenes ulike IT-systemer. Gode resultater på dette området krever medarbeidere i de to bedriftene jobber tett sammen på de aktuelle kundeprosjektene.

### *Intensivering*

I 1999 ble samarbeidet intensivert. Kontaktpersonene i OEK og EYMC hadde gjerne kontakt 3-4 ganger i uken (mest på telefon). Det var en rekke kundemøter. Man har også hatt en rekke møter for begge de to produktområdene. Det var også et visst samarbeid ved ansettelse av konsulent i et av selskapene. Omsetning for hvert av selskapene relatert til tiltaket var imidlertid i 1999 begrenset til ca. 300.000. 3-4 personer fra hver av selskapene var involvert. Man opplevde dermed en mangel på gjennomslag i markedet. En rekke forhold bidro til dette. *Et* forhold som blir trukket fram er at de potensielle kundene hadde fokus på omstrukturering (fusjoner, allianser, konserndannelse m.m.), noe som gav relativt dårlige vilkår for de tjenestene EYMC og OEK markedsførte.

### *Nedtrapping*

I løpet av de første månedene i 2000 sluttet tre av prosjektdeltagerne hos Oslo Energi Konsult og begynte i andre selskap. En av disse var prosjektleder for prosjektet. Hos Ernst & Young Management Consulting gikk hovedansvarlig over i ny virksomhet. Dermed var både de to nøkkelpersonene og en stor andel av deltakerne i samarbeidstiltaket ute av bildet. Dette forholdet kombinert med liten suksess i innsalg av de felles produktene, førte til at aktivitetsnivået rundt prosjektet og samarbeidet totalt sett ble redusert første halvår 2000.

### *Komplementaritet og læring*

Det aktuelle samarbeidsprosjektet er basert på utfyllende ressurser hos partene. Man har imidlertid ikke lagt eksplisitt vekt på overføring av kompetanse og læring mellom partene. På den annen side vil det finne sted overføring av kunnskap i forbindelse med den løpende kontakten mellom partene; ved utarbeidelse av tilbud, diskusjon om gjennomføring og ved selve gjennomføringen. Partene er enige om at den viktigste arenaen for slik læring er prosjektmøtene. Gjennom samarbeidet har medarbeiderne ved OEK fått nye kunnskaper om prosesstankegangen for analyse av organisasjoner og salg. Medarbeiderne i EYMC har fått nye kunnskaper om energiverkene, dvs. kundeforståelse.

### *Styring av samarbeidet*

Det har vært noen kulturelle utfordringer i samarbeidet. I utgangspunktet oppfattes EYMC som salgs- og markedsorientert, hvor man legger vekt på utarbeidning av tilbud og aktiv markedsbearbeidning. OEK var i utgangspunktet preget av en teknisk orientert rådgivingskultur, hvor man er mer innrettet mot å svare på henvendelser enn å ”skape” kunder. I tillegg kommer at EYMC som organisasjon er preget av større grad av formalisering, man har høyere krav til inntjening enn OEK (og dermed høyere timepris) og at det er vanlig med lengre arbeidsdager i EYMC.

Disse kulturelle forskjellene oppfattes av deltakerne som mindre utfordringer for utviklingen av samarbeidet. En viktig faktor for styring og vedlikehold av relasjonen var det personlige tillitsforholdet mellom de to sentrale personene i samarbeidet. Det var møtet mellom disse personene som i praksis la grunnlaget for at man begynte å samarbeide. Selv om andre personer i perioder har vært formelt ansvarlig i OEK, var denne relasjonen vært viktig i å utvikle tiltaket samt å gjøre det mer fokusert. Da faktum at de to nøkkelpersonene sluttet var også en viktig faktor bak nedtrappingen i samarbeidstiltaket våren 2000, selv om andre faktorer også spiller inn.



#### 4. SAMMENFATTENDE DRØFTING

Utgangspunktet for denne rapporten var de særtrekk og utfordringer som preger bedriftssamarbeid generelt og samarbeid mellom bedrifter innen kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting spesielt. Samarbeidstiltaket mellom Oslo Energi Konsult og Ernst & Young Management Consulting illustrerer noen av disse momentene.

Et viktig poeng i denne forbindelse er samarbeidets *omfang og varighet*. Den felles satsingen mot kraftsektoren involverer en liten andel av de ansatte i de to bedriftene. Da samarbeidet nådde sin foreløpige topp i 1999 var under 10 personer involvert. Man har gjennomført relativt få felles prosjekter. Omsetningen fra tiltaket ligger langt under 1 % av de respektive bedriftenes omsetning for 1999. Man har heller ikke hatt suksess mht. til å få gjennomslag på strategisk nivå hos potensielle kunder (noe som kunne føre til oppdrag innen andre områder i årene framover, en eksplisitt målsetning for OEK). Etter ca. tre år er interessen for tiltaket nå mindre fra begge partenes side. Disse forholdene medfører at dette "caset" bør analyseres i forhold til andre KIFT-samarbeid av relativt begrenset omfang og varighet, da det aktuelle tiltaket har andre særtrekk en større samarbeidstiltak og strategiske allianser som mye av forskningslitteraturen på området bygger på.

Tiltaket er et eksempel på hvordan bedrifter kan prøve å bygge konkurransefortrinn gjennom å utnytte *komplementære* eller utfyllende ressurser. Dette er i følge Dyer og Singh (1998) et av fire potensielle kilder til konkurransefortrinn. OEK hadde kunnskap om kraftsektoren, spesifikke trekk ved denne samt etablerte relasjoner til potensielle kunder. EYMC er profesjonelle på aktuelle fag- og produktområder i samarbeidet; strategi, IT-systemer og lederutvikling. I løpet av 1998 ble det lagt vekt på å oppnå bedre "kopliger" mellom disse kompetanseelementene, noe som medførte en fokusering på produktområdene IT-effektivisering og mellomlederopplæring.

Produktene som ble tilbudt av de samarbeidende bedriftene er forankret i enkeltpersoners kunnskaper, ferdigheter og evner. En viktig utfordring for KIFT-bedrifter er i hvilken grad

man satser på å bygge opp *kollektiv eller organisatorisk kompetanse* for å spre kunnskapen og gjøre seg mindre avhengig av nøkkelpersoner. Et annet spørsmål er hvilke arenaer som finnes for læring og kompetanseutvikling i samarbeidet. Vi har i liten grad avdekket bevisst og formell kompetanseoppbygging i forbindelse med tiltaket. Dette gjelder både internt i bedriftene og i selve samarbeidet. Imidlertid har det funnet sted overføring av kunnskap i forbindelse med den løpende kontakten mellom partene; ved utarbeidelse av tilbud, diskusjon om gjennomføring og ved selve gjennomføringen. Partene er enige om at den viktigste arenaen for slik læring er prosjektmøtene. Dette illustrerer et viktig moment ved kompetanseutvikling generelt: Utvikling av kunnskaper og ferdigheter finner i stor grad sted i forbindelse med det løpende arbeidet i organisasjonen. Manglende formalisering kan også forstås på bakgrunn av tiltakets omfang og korte varighet, og dermed relativt begrensede strategiske betydning for bedriftene.

Samarbeidet mellom OEK og EYMC illustrerer betydningen av *tillit og personlige relasjoner* (jf. Bradach og Eccles 1989) når det gjelder utvikling og vedlikehold av samarbeidsrelasjoner. Samtidig viser tiltaket betydningen av å holde på nøkkelpersoner og den kompetanse de innehar (jf Løwendahl 1997). Dette har to sider. For det første var det møtet mellom disse personene som i praksis la grunnlaget for at man begynte å samarbeide. Selv om andre personer i perioder har vært formelt ansvarlig i OEK, var denne relasjonen viktig i å utvikle tiltaket samt å gjøre det mer fokusert. Disse personene var viktige drivkrefter og kilder til motivasjon for samarbeidet. Det tillitsforholdet som oppsto mellom disse personene var sannsynligvis også viktig for å håndtere de kulturelle forskjellene mellom bedriftene. For det andre: Samarbeidstiltaket var i stor grad avhengig av disse to nøkkelpersonene. Da begge sluttet i sine respektive bedrifter – sammen med andre deltakere i tiltaket – førte dette i neste omgang til en nedtrapping av innsatsen fra begge bedriftenes side. Dette må imidlertid sees i sammenheng med at tiltaket hadde generert relativt liten omsetning for partene. Uten å vekte de ulike faktorene, kan trolig sammenfallet i tid mellom personavgang og relativt svake resultater forklare reduksjon i innsatsen fra begge parter side første halvår 2000.

Samarbeidstiltaket kan forstås som *ubalansert* i en viss forstand: Oslo Energi Konsult hadde i 1997 i mye større grad enn Ernst & Young en bevisst strategi for kraftsektoren, og var også

på leting etter en samarbeidspartner som kunne utfylle egne ressurser. OEK benyttet også tiltaket for å få tilgang til den strategiske ledelsen hos potensielle kunder, som grunnlag for mersalg på andre tjenesteområder. For Ernst & Young var den aktuelle produkt-/markedsegmentet en mulighet som man ble oppmerksom på etter hvert som tiltaket utviklet seg. Dette tyder klart på at tiltaket ble vurdert til å ha størst strategisk potensiale for Oslo Energi Konsult. På den annen side er det lite som tyder på at Ernst & Young gikk inn med mindre innsats og var mindre dedikert mot tiltaket enn partneren i perioden. En viktig faktor her er at i konsulentbedrifter (og andre KIFT-bedrifter) vil det være vanskelig – og heller ikke hensiktsmessig – å få til en sentralisert strategi og stram styring av ressursene. Strategier og produkt/markedssegmenter vokser i stor grad fram nedenfra, gjennom nøkkelpersoners utnyttelse av egen kompetanse og kunderelasjoner.

## LITTERATUR

Amit, R. & P. Schoemaker (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14: 33-36.

Asasuna, B. (1989): "Manufacturing-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill", *Journal of the Japanese and International Economies*, 3: 1-30.

Badaracco, J.L. (1991): *The Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances*. Boston; MA: Harvard Business School Press.

Barney, J. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, 32: 1231-1241.

Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.

Bradach, J. og R. Eccles (1989): "Price, authority and trust: From ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.

Dyer, J.H. (1996): "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, 17: 271-292.

Dyer, J.D. & H. Singh (1998): "The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4: 660-679.

Gambetta, D. (1988): *Trust: Making and breaking cooperative relations*. London: Basil Blackwell.

Hamel, G. (1991): "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.

Jones, C., W.S. Hesterley og S.P. Borgatti (1997): "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4: 911-945.

Lien, L. og T. Nesheim (1998): "Strategiske utfordringer for bedrifter i forretningsmessig kunnskapsintensiv tjenesteyting", i *Praktisk Økonomi og Ledelse*, nr.1.

Løwendahl, B. (1997): *Strategic Management of Professional Service Firms*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Powell, W.W. (1990): "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", i Staw, B.M. og Cummings, L.L. (eds.): *Research in organizational behaviour*, vol 12: 295-336. Greenwich, CT: JAI Press.

Poppo, L. & T. Zenger (1998): "Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based and measurement explanations of make-buy decisions in information services", *Strategic Management Journal*, Vol 19 (9): 853-877.

Powell, W.W. et al (1996): "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.

Reich, R. (1993): *The work of nations: Preparing ourselves for the 21<sup>st</sup> century capitalism*.  
New York: Knopf.

von Hippel, E. (1998): *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.