

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, 20. juni 2006



Norwegian og Sterlings allianse på det norske markedet.

En analyse av styringsmekanismer basert på spillteoretiske utfordringer.

Bernt J. M. Andersen

Veileder: Sven Haugland

Masterutredning innenfor strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen ønsker å gi svar på hvordan styringsmekanismer kan skape økonomiske gevinster og redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd i Norwegian og Sterlings allianse. Herunder hvordan selskapene kan påvirke hverandre til et gjensidig samarbeid som realiserer potensielle gevinster i relasjonen.

For å kunne belyse problemstillinger rundt gjensidig samarbeid på en best mulig måte er det teoretiske rammeverket bygget opp av perspektiver fra forskjellige fagfelt. Mens Porters rammeverk vektlegger høyere profitt og markedsrett som motiver for samarbeid, understreker transaksjonskostnadsteori at samarbeid må styres ut fra effektivitetsfremmende- og kostnadsreduserende hensyn. Spillteori fanger opp det dynamiske aspektet som Porters rammeverk og transaksjonskostnadsteori mangler, og viser sammen med ulike styringsmekanismer hvordan gjensidig samarbeid kan oppnås.

Da Norwegian og Sterling lanserte sitt samarbeid 23. november 2004 var avtalen ment som en kommersiell allianse uten relasjonsspesifikke investeringer, og skulle omfatte 13 av selskapenes ruter. Motivet var økt tilbud og reduserte driftskostnader gjennom økt kapasitetsutnyttelse. Partene ønsket ikke å utvikle en felles merkevare, og alle støtteaktiviteter skulle fortsatt utføres av hvert enkelt flyselskap. Innenfor rutesamarbeidet skulle selskapene kjøpe seter av hverandre basert på selvkost, og således konkurrere på pris om de samme kundene innenfor det samme geografiske markedet.

Analyser basert på dybdeintervjuer, observasjoner og sekundærdata, avdekker flere av de forutsette muligheter og trusler. Den forvirring som ble skapt omkring samarbeidet på ruten Oslo – Paris antyder for eksempel en ”fangens dilemma”-situasjon der Sterling tjente penger som konkurrent, og samtidig høstet fordeler som alliansepartner. På den annen side viser analysen av markedet at lønnsomhetsstrukturen reduserer sannsynligheten for opportunistisk atferd i alliansen. Et mindre marked med færre aktører innebærer mindre gevinster ved ensidige avvik, og skaper en mer fordelaktig lønnsomhetsstruktur ettersom den relative forskjell i fortjeneste mellom gjensidig samarbeid og ensidig avvik reduseres.

I tråd med utredningens syntese vil fraværet av relasjonsspesifikke investeringer kreve at alliansens transaksjonskostnader holdes på et lavest mulig nivå. Et eventuelt

innkjøpssamarbeidet bør i hvert fall være basert på grundige kalkulasjoner. Stiger transaksjonskostnadene relativt mer enn gevinstene vil de andre styringsmekanismenes mulighet til å oppnå et gjensidig samarbeid bli begrenset. Med andre ord; når fortjenesten fra alliansen blir tilstrekkelig lav, vil verken signaler, handlingsregler eller uformelle forsikringer være nok til å forhindre opportunistisk atferd. Resultatet blir at Norwegian og Sterling mister tilgangen til en komplementær flyflåte, og må kjøpe disse flyene gjennom tradisjonelle markedstransaksjoner.

Videre kan Norwegians skreddersydde it-system fungere som en formell forsikring og skape økonomiske gevinster ved at samarbeidet framstår som en strategisk allianse der selskapene hjelper hverandres kunder. Ikke minst kan uformelle forsikringer skape gevinster gjennom økt fleksibilitet og reduserte transaksjonskostnader fra sterkere relasjoner og tillit. Fraværet av relasjonsspesifikke investeringer gjør derimot at utgangsbarrierene er lave, og er med på å prege usikkerheten i alliansen. Det bør derfor også etableres en formalisert kontakt som sikrer kontroll og oppfølging med lønnsomhetsberegningene på en bedre måte enn i dag.

Usikkerhet omkring Sterlings nye eiere, og den manglende tilliten som ble kommunisert under intervjuene, bør uansett lede til at Norwegian søker strengere kontroll over alliansens fremtidige utvikling med formelle forsikringer av en eller annen form. Etersom Norwegian nå har opparbeidet seg en kapasitet på 20 fly kan det imidlertid tenkes at selskapet ønsker å kontrahere større flytyper for å redusere egne variable kostnader. For å sikre at dette blir en *"allianse for fremtiden"* må derfor styringsmekanismene være sterke nok til å forhindre at samarbeidet blir et læringskappløp mot lavest mulig driftskostnader ved høy kapasitetsutnyttelse. Det er derfor under alle omstendigheter, og ved alle anledninger, viktig at selskapene diskuterer alliansens videre fremtid.

Forord

Denne utredningen er skrevet som et ledd i masterutdanningen ved Norges Handelshøyskole innenfor fagområdet ”Strategisk ledelse”. I fremstillingen har jeg imidlertid også forsøkt å anvende teori fra samfunnsøkonomi for på en bedre måte kunne belyse problemstillinger rundt gjensidig avhengighet i allianser. Arbeidet er således blitt en tverrfaglig studie.

Utredningen ble til som følge av et oppgaveseminar høsten 2005 i regi av Norges Handelshøyskole og institutt for strategi og ledelse. Her var Norwegian invitert for å presentere ulike problemstillinger de ønsket å få belyst av skolens masterstudenter. Ingen av disse omhandlet allianseteori eller spillteori, men samtaler med finansdirektør Frode Foss skapte motivasjon og nysgjerrighet for både tema og problemstilling. Fra tidligere hadde jeg fattet interesse for allianseteori gjennom jobben som studentassistent i bachelorkurset ”Strategisk ledelse”. Denne interessen ble imidlertid forsterket gjennom masterkurs som ”Konsernstrategi” og ”Konkurransanalyse”.

Skriveprosessen har vært møtt med store analytiske utfordringer, så vel som praktiske hindringer. Spesielt integreringen av delvis overlappende teori fra ulike fagfelt har vært krevende. Mest ressurser er allikevel brukt på det metodiske arbeidet. Ikke bare var det vanskelig å koordinere tidspunkter for gjennomføring av dybdeintervjuer, men forberedelser og bearbeiding av data viste seg også være svært ressurskrevende.

Jeg vil allikevel rette en stor takk til Norwegian som har tatt seg tid til å bidra i arbeidet med denne utredningen. Videre vil jeg også takke min veileder, Sven Haugland, for verdifulle innspill og konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Bergen 20. juni 2006

Bernt J. M. Andersen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	4
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 PROBLEMFORMULERING OG AVGRENSING	9
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	10
2. TEORETISK RAMMEVERK	12
2.1 STRATEGISKE PERSPEKTIV PÅ ALLIANSER	12
2.1.1 Porter`s rammeverk	12
2.1.2 Transaksjonskostnadsteori.....	14
2.2 SPILLTEORI	16
2.3 STYRINGSMEKANISMER	20
2.3.1 Formaliserte kontrakter.....	20
2.3.2 Selvhåndhevende avtaler	21
2.3.3 Andre økonomiske gevinster fra effektive styringsmekanismer.....	24
2.4 STRUKTURELLE DIMENSJONER	25
2.4.1 Lønnsomhetsstruktur.....	25
2.4.2 Handlingsregler og relasjonens periodelengde, tålmodighet og gjennomsiktighet....	26
2.4.3 Signaler/kommunikasjon som styringsmekanisme	29
2.5 TEORETISERING.....	29
3. METODE	31

3.1	FORSKNINGSDESIGN	31
3.2	METODE FOR DATAINNSAMLING	31
3.2.1	<i>Intervjuene</i>	33
3.2.2	<i>Begrensninger</i>	34
4.	NORWEGIAN OG STERLINGS RUTESAMARBEID.....	36
4.1	FLYSELSKAPENES BAKGRUNN	36
4.1.1	<i>Alliansens utstrekning</i>	37
4.2	STRATEGISKE- OG KOMMERSIELLE ALLIANSER.....	39
4.2.1	<i>Strategisk komplementaritet</i>	42
4.2.2	<i>Organisatorisk komplementaritet</i>	44
4.3	FANGENS DILEMMA I NORWEGIAN OG STERLINGS ALLIANSE?.....	45
5.	STYRINGSMEKANISMER I ALLIANSEN.....	48
5.1	DEN FORMALISERTE KONTRAKTEN.....	49
5.2	FORMELLE FORSIKRINGER	51
5.3	UFORMELLE FORSIKRINGER	52
5.4	STRUKTURELLE DIMENSJONER SOM STYRINGSMEKANISMER	53
5.5	SIGNALER SOM STYRINGSMEKANISMER.....	55
	KONKLUSJON	57
	LITTERATURLISTE	59
	VEDLEGG	61

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

På slutten av 90-tallet innså flere flyselskaper verdien av å utvikle tettere relasjoner til sine konkurrenter.¹ Gjennom strategiske- og kommersielle allianser var flyselskapenes formål å kapre markedsandeler, kutte kostnader og redusere konkurranse. Dette skulle oppnås gjennom stordrift- og samproduksjonsfordeler fra koordinerte rutetilbud, felles distribusjons- og tjenestetilbud, delte vedlikeholdskostnader og lojalitetsprogrammer. Flere eksperter knyttet trenden opp mot økte oljepriser og en generell nedgangskonjunktur i verdensøkonomien, samt flyselskapenes svake finansielle posisjon i den aktuelle perioden (Doganis, 2006). Etter hvert som nye allianser ble opprettet brøt derimot andre allianser sammen.²

Det store antallet mislykkede allianser illustrerer paradokset bak utvikling og opprettholding av samarbeidsrelasjoner preget av sterk konkurranse. På den ene side krever samarbeid en atferd kjennetegnet ved forpliktelser, koordinering, gjensidighet og tillit. På den andre siden innebærer konkurranse tøffe forhandlinger, maktbruk og fare for opportunistisk atferd.

23. november 2004 lanserte lavprisselskapene Norwegian Air Shuttle³ og Sterling en allianse som omfattet et samarbeid på 13 europeiske ruter. Motivet bak alliansen var en bedre kapasitetsutnyttelse gjennom økt tilbud og reduserte driftskostnader.⁴ Samarbeidet var ment som en *kommersiell* allianse uten relasjonsspesifikke investeringer. Partene ønsket ikke å utvikle en felles merkevare, og alle støtteaktiviteter skulle fortsatt utføres av hvert enkelt flyselskap. Innenfor rutesamarbeidet skulle selskapene kjøpe seter av hverandre basert på selvkost, og derfor konkurrere på pris om samme kunde innenfor samme geografiske marked.

¹ Sommeren 1998 ble det registrert 502 ulike allianser – en økning på hele 32 prosent fra året før (Doganis, 2006)

² ”Atlantic Excellence”-alliansen begynte å bryte sammen da Delta Airlines forlot samarbeidet i 1999. Likeledes så aldri ”Wings”-alliansen dagens lys da partnerskapet mellom KLM og Alitalia kollapset i mars 2000 (Doganis, 2006).

³ Heretter bare ”Norwegian”

⁴ Pressekonferansen vises i sin helhet på Sterlings nettsider: <http://www.sterlingticket.com/pressemateriale>

Norwegian og Sterlings allianse var med dette forskjellig fra de fleste allianser på 90-tallet. Tidligere var samarbeidsavtalene i større grad karakterisert som *strategiske* allianser, og innebar relasjonsspesifikke investeringer samtidig som selskapene ofte delte både primær- og støtteaktiviteter. En gjennomgang av alliansestrukturen på 90-tallet viser i tillegg at veldig få alliansepartnere opererte i markeder der andre partnere allerede var etablert (Doganis, 2001). De fleste alliansene var karakterisert som *regionale* allianser med en global rekkevidde, dvs. hvert medlem var konsentrert rundt én geografisk region der alliansen dekket et globalt marked.

1.2 Problemstilling

På tross av at konkurranse er et sentralt element i Norwegian og Sterlings allianse, krever samarbeidet et koordinert ruteprogram med korresponderende avganger og destinasjoner. Eksempelvis kan selskapene påføre hverandre økte gjennomsnittskostnader og tap av fremtidig inntekt ved å introdusere nye destinasjoner som leder passasjerene utenfor rutesamarbeidet. Anta at alliansen flyr til en destinasjon som har to flyplasser, A og B, der selskapene samarbeider om ruten til flyplass A, men der flyplass B av ulike årsaker er mer attraktiv for passasjerene enn flyplass A. Ved å åpne et rutetilbud også til flyplass B, vil det aktuelle selskapet kapre kunder og øke de gjennomsnittlige kostnadene, samtidig som alliansens inntjeningsmuligheter reduseres. Koordinerte ruteprogrammer er derfor også vanskeligere å etablere når enkelte destinasjoner og avgangstidspunkter er mer lønnsomme enn andre. Uten effektive styringsmekanismer som påvirker selskapenes handlingsmønster risikerer altså selskapene å konkurrere vekk potensielle gevinster som kan skapes av alliansen.

Child et al. (2005) påpeker at nettopp opportuniste er sentralt i samarbeidsrelasjoner som er preget av høy konkurranse og lite samarbeid. Risikoen for at et av selskapene approprierer ressurser og kunnskap på bekostning av den andre aktøren er i tillegg spesielt stor for kommersielle allianser med lave utgangsbARRIERER. I denne sammenheng er det naturlig å spørre seg hvordan Norwegian og Sterlings allianse i det hele tatt kunne bli realisert? Ifølge Gulati et al. (1994) er årsaken at selskapene forventer at fortjenesten innenfor allianser er høyere enn den fortjenesten man oppnår ved å konkurrere. Norwegian og Sterlings utfordring er allikevel å legge til rette for effektive styringsmekanismer som kan

bidra til å realisere alle økonomiske gevinster, samtidig som muligheten for opportunistisk atferd reduseres. Utredningens problemstilling er derfor å analysere hvordan selskapene kan påvirke hverandres atferd i alliansen.

1.3 Problemformulering og avgrensning

Ettersom Norwegian og Sterling samarbeider om samme marked samtidig som alliansen ikke innebærer relasjonsspesifikke investeringer, vil normalt gevinsten være høy og kostnaden lav ved opportunistisk atferd. I allianser er derfor paradokset mellom samarbeid og konkurranse spesielt tydelig for relasjoner mellom to konkurrerende selskaper. Spillteori og spill av typen ”Fangens dilemma” bidrar her til å analysere paradokset som en dynamisk og interaktiv prosess i et samarbeid preget av opportunisme. Paradokset viser seg ved at individuell rasjonell atferd leder fram til et utfall som er til felles verste for selskapene (Sørgard, 2003). I Norwegian og Sterlings allianse innebærer dette at man ikke klarer å koordinere alle handlingsvariabler for å oppnå høyest mulig fortjeneste fra et gjensidig samarbeid. Selskapene har incentiver til å opptre opportunistisk gjennom å konkurrere på andre handlingsvariabler enn kvantum, noe som leder til en tilsvarende reaksjon fra motparten, og med lavere fortjeneste for begge selskaper som resultat. Her illustrerer spillteori at kontroll og styring av hverandres atferd er viktig for å realisere alliansens lønnsomhetspotensial.

Parkhe (1993) bruker spillteori til å belyse hvilke strukturelle dimensjoner som kan endre spillets regler og bidra til å redusere risikoen for opportunistisk atferd i allianser. Dyer & Singh (1998) skiller derimot mellom *formelle*- og *uformelle* styringsmekanismer, og påpeker hvordan disse kan redusere transaksjonskostnader og motivere til verdiskapende initiativ. Utredningens formål er å integrere disse to perspektiver, og analysere hvordan Norwegian og Sterling kan påvirke hverandres atferd til å skape økonomiske gevinster i opportunistiske omgivelser. Utredningens problemformulering er derfor:

”hvordan kan styringsmekanismer skape økonomiske gevinster og redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd i alliansen?”

Begrepet opportunisme er her knyttet til fordelingen av verdier i en allianse. Dette innebærer gevinst for det selskap som opptre opportunistisk, med påfølgende tap for den enkelte

alliansepartner (Parkhe, 1993). Når opportunistisk atferd skaper et gjensidig avvik fra samarbeidsavtalen, svekkes i tillegg lønnsomheten til alliansen som helhet. Med andre ord er opportunisme relatert til selskaper som ikke overholder samarbeidsavtaler for å oppnå en kortsiktig gevinst. Eksempler på opportunistisk atferd kan være; (a) unnlate å oppfylle forpliktelser, (b) å holde tilbake eller forvrengte informasjon, (c) appropriering av partnerens teknologi og nøkkelpersonell, (d) levering av et produkt av lavere standard.

Analysen legger opp til at selskapene framstår som rasjonelle aktører. Alliansens utvikling siden avtaleinngåelsen høsten 2004 forutsetter jeg derfor er resultat av selskapenes bevisste strategiske prioriteringer og valg.

1.4 Oppgavens oppbygning

Utredningens del 2 presenterer de teorier jeg mener er nødvendig for å kunne belyse problemstillinger rundt gjensidig avhengighet i allianser. Der det har vært hensiktsmessig har jeg imidlertid også trukket inn empiriske resultater for å utdype det teoretiske perspektivet. Kapittel 2.1 viser at Porters rammeverk vektlegger høyere profitt og markedsmakt som motiver for samarbeid, mens transaksjonskostnadsteori understreker at samarbeid må styres ut fra effektivitetsfremmende- og kostnadsreducerende hensyn. Spillteori inkluderer det dynamiske aspektet i kapittel 2.2, og viser hvordan gjensidig samarbeid kan oppnås sammen med ulike styringsmekanismer i kapittel 2.3 og 2.4. Det teoretiske rammeverket oppsummeres i kapittel 2.5 med en syntese som danner grunnlag for analysene i del 4 og 5.

I del 3 gjør jeg rede for utredningens metodiske grunnlag. Her forsvares valg av kvalitativ metode foran kvantitativ metode, samtidig som utfordringer rundt informasjonsinnhenting og observering utdypes nærmere. Siste kapittel i denne delen omhandler begrensninger og kritikk rundt utredningens validitet og reabilitet.

Utredningens analyser omfattes som nevnt av del 4 og 5. Del 4 omhandler primært analyse av sekundærdata og innleder med en presentasjon av selskapene og bakgrunnen for alliansen. Drøftingene i kapittel 4.2 er knyttet til organiseringen av samarbeidsrelasjoner i luftfartsnæringen, og analyserer Norwegian og Sterlings strategiske- og organisatoriske

komplementaritet. Del 4 avslutter med en anvendelse av spillteori basert på observasjoner våren 2006.

Diskusjonen i del 5 bygger på en analyse av de kvalitative intervjuene som er gjennomført i arbeidet med utredningen. Før jeg tar for meg de ulike styringsmekanismene systematisk, gjør jeg kort rede for metodebruken som ligger bak slutninger som foretas i analysene. I kapittel 5.1-5.5 drøftes det hvordan de enkelte styringsmekanismene kan skape gevinster, og/eller redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd i alliansen. Utredningen avsluttes med en oppsummerende konklusjon, en litteraturliste, samt intervjuguider som vedlegg.

2. Teoretisk rammeverk

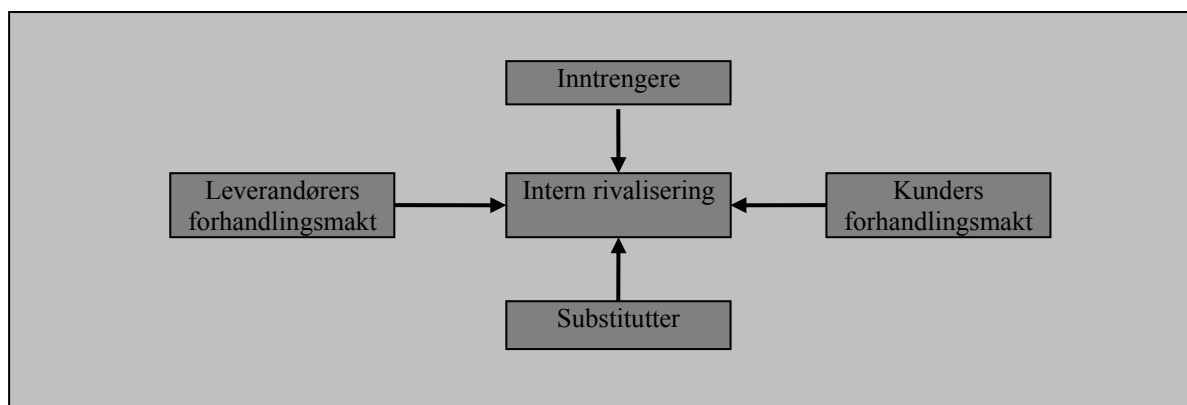
2.1 Strategiske perspektiv på allianser

I lærebøker eksisterer det ingen universelt aksepterte teorier omkring samarbeid og allianser. Det har derfor vært vanlig å gi innsikt i strategiske samarbeid med ulike perspektiver fra forskjellige fagfelt.⁵ Motivet og effekten bak allianser er blant annet forsøkt forklart med ledelsesteori, organisasjonsteori og spillteori.

2.1.1 Porter`s rammeverk

”Porter`s Five Forces Model” (Porter, 1980, 1985) framstår i dag som en av de mest populære rammeverkene innenfor strategisk ledelsesteori. Modellen tar for seg selskapenes mulighet til å øke sitt lønnsomhetspotensiale gjennom forsterket konkurransekraft i markeder der rasjonelle ledere antas å handle etter selskapets beste interesse. Porter deler konkurranseomgivelsene inn i fem konkurransekrefter (figur 1). Intern rivalisering mellom konkurrentene har en sentral rolle ettersom denne blir påvirket av de andre konkurransekraftene som er; potensielle inntrengere, substitutter, kunders forhandlingsmakt og leverandørers forhandlingsmakt.

Figur 1: Porter`s Five Forces



⁵ Herunder bl.a. økonomi, sosiologi og antropologi. Se f.eks. Child et al. (2005), Culpan (2002) eller Gomes-Casseres (1996).

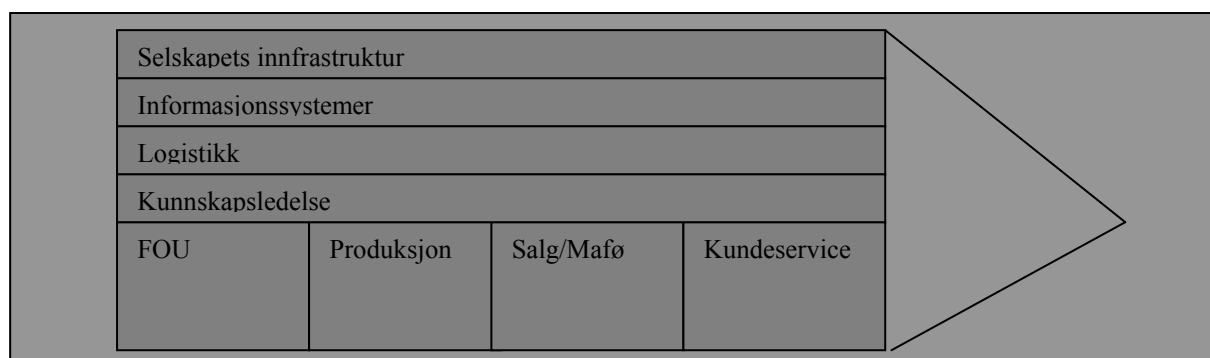
Styrken bak hver konkurransekraft er bestemt av dens underliggende determinanter, der svake konkurransekrefter representerer en mulighet og sterke krefter representerer en trussel. Med andre ord er lønnsomhetspotensialet i markedet en funksjon av samspillet mellom de fem konkurransekraftene. Selskapenes relative posisjon i markedet bestemmes således av den generiske strategi som er mest lønnsom for det enkelte selskap.

Over tid kan imidlertid styrken bak hver konkurransekraft endres som følge av endringer i omgivelsene. Ledelsens oppgave er således å identifisere hvordan disse endringene skaper muligheter og trusler i markedet, og derfra formulere en passende strategi for selskapet. Typisk vil rammeverket foreslå at selskaper kan oppnå lønnsomhet over bransjegjennomsnittet på to måter; gjennom produksjon av standardiserte produkter til en lavere pris enn konkurrentene (kostnadslederstrategi), eller gjennom produksjon av produkter som kundene har en høyere betalingsvillighet for (differensieringsstrategi).

Hovedproblemet med Porters opprinnelige rammeverk var at den utelukkende fokuserte på verdikaping, og ikke på verdiskaping. Porter og Fuller (1986) utvidet derfor dette rammeverket til å inkludere strategiske allianser som koalisjoner i internasjonale strategier. En alliansestrategi innebar fleksibilitet i posisjoneringen og kunne således bidra til å øke selskapenes markedsmakt. Eksempelvis vil en kostnadsleder kunne realisere en differensiert-kostnadslederstrategi ved å inngå et samarbeid med et selskap som nyter en differensiert posisjon i markedet.

I tillegg til en analyse av bransjens lønnsomhetspotensial har imidlertid Porter (1985) også utviklet en analyse basert på selskapenes verdikjede (figur 2). Rammeverket har fått benevnelsen verdikjede fordi selskapene blir sett på som en kjede av aktiviteter som omgjør innsatsfaktorer til produkter som kundene verdsetter.

Figur 2: Porter's verdikjede



Her skilles det mellom primær- og støtteaktiviteter der FOU, produksjon, salg/markedsføring, og kundeservice er karakterisert som primæraktiviteter. Støtteaktiviteter er derimot selskapets infrastruktur, informasjonssystemer, logistikk og kunnskapsledelse. Alle aktivitetene har to funksjoner; (1) på kort sikt skal de bidra til å realisere strategier gjennom å tilføre produkter verdi, og (2) på lang sikt skal aktivitetene bidra til å vedlikeholde og oppgradere ressursene. Selskapenes mest lønnsomme generiske strategi avhenger uansett av deres samlede ressurser.

Også her innebærer en alliansestrategi økt fleksibilitet dersom selskapenes samlede ressurser muliggjør stordriftsfordeler, kapasitetsrasjonalisering, risikodeling, og/eller kunnskapsoverføring. Muligheter åpner seg også for selskaper som besitter ulike ressurser. Det er ikke uvanlig at selskaper med for eksempel teknologisk spisskompetanse oppnår tilgang til markeder gjennom samarbeid med selskaper som er sterke på salg og markedsføring. Slike allianser, der selskapene bidrar i forskjellige deler av verdikjeden og bygger på sine respektive styrker og svakheter, kalles ”komplementære allianser” (Child et al., 2005).

Med Porters rammeverk tydeliggjør ledelsesteori at allianser øker selskapenes fleksibilitet, både med hensyn på eksterne forhold og posisjonering i markedet, og med hensyn på selskapenes interne konkurransefortrinn med lengre og/eller dypere verdikjeder. Samarbeid i allianser kan således representere en raskere og billigere vei til markedsmakt.

2.1.2 Transaksjonskostnadsteori

Mens Porters rammeverk vektlegger høyere profitt og markedsmakt som motiv for samarbeid, understreker derimot transaksjonskostnadsteori at samarbeid må være begrunnet ut fra effektivitetsfremmende og kostnadsreducerende hensyn. Ifølge teorien vil allianser ha problemer med å oppnå markedsmakt og framstå som én enhet på grunn av kostnadene som går med på å arrangere, administrere og overvåke samarbeidet. Det grunnleggende spørsmål er hvorvidt selskapene skal organisere sine økonomiske transaksjoner i markedet, eller om man bør administrere disse gjennom hierarkiske strukturer internt i selskapet (Williamson, 1975). I dette valget er fem faktorer spesielt relevant; opportunisme, begrenset rasjonalitet, få aktører, usikkerhet og kompleksitet, samt asymmetrisk informasjon.

Oppportunisme referer til atferd karakterisert ved egeninteresse og svik, mens begrenset rasjonalitet påpeker at utilgjengelig informasjon sammen med andre forhold kan redusere rasjonalitet. Ifølge Williamson (1975) er dette de to viktigste menneskelige faktorene som representerer en risiko i kontroll og styring av transaksjonene. Når transaksjoner mellom to eller flere aktører oppstår gjentatte ganger i et marked der; (a) det er få aktører å velge mellom, (b) omgivelsene i markedet er usikkert og komplekst, og (c) relevant, presis og tilstrekkelig informasjon ikke er tilgjengelig for alle aktører uten betydelige ekstrakostnader – vil den mest sårbare aktøren foretrekke å utvikle og organisere transaksjonene internt i selskapet.

Williamson (1985) påpeker imidlertid at det eksisterer løsninger også mellom disse to ytterpunkt. Riktignok er markedstransaksjoner å foretrekke når transaksjonen ikke er relasjonsspesifikk, av kort varighet, og i tillegg en engangsforeteelse. Under slike omgivelser vil nemlig aktørene handle ut av egeninteresse og demonstrere opportunisme gjennom forhandlinger i markedet. Når derimot kontakten mellom selskapene preges av gjentatte transaksjoner bør man vektlegge relasjonsbygging og foreta relasjonsspesifikke investeringer for å skape et gjensidig avhengighetsforhold som begrenser opportunistisk atferd.

Allianser representerer her kostnadsreducerende metoder for organisering av selskapenes transaksjoner. Ifølge transaksjonskostnadsteorien vil derimot de relasjonsspesifikke investeringene og usikkerheten rundt framtidig markedsutvikling prege styringen av relasjonen og gjøre dem ustabile. Etter hvert som relasjonsspesifikke investeringer øker vil kontroll- og overvåkingskostnadene øke som forsikring mot opportunistisk atferd. Ustabiliteten har den senere tid kommet til syne gjennom et økende antall mislykkede allianser, og har blitt inkludert i Parkhes definisjon av allianser:

“...voluntary interfirm cooperative agreements, often characterized by inherent instability arising from uncertainty regarding a partner’s future behaviour and the absence of a higher authority to ensure compliance” (1993:794).

Usikkerhet omkring alliansepartnerens framtidige atferd gjør at selskapets ledere må tenke flere steg frem i tid, og se på relasjonen som en dynamisk og interaktiv prosess med fare for opportunistisk atferd. Dette er også den opprinnelige transaksjonskostnadsteoriens største svakhet. Teorien ser på kontakten mellom selskap som en statisk prosess og tar ikke hensyn

til at sosiale relasjoner og tillit kan redusere sannsynligheten for opportuniste i framtiden. Spillteori fanger derimot opp det dynamiske aspektet som gjensidig avhengighet i relasjonen, og har dermed gitt akademikere et verktøy som analyserer paradokset mellom samarbeid og konkurranse på en bedre måte enn tradisjonell ledelses- og organisasjonsteori.

2.2 Spillteori

Spillteori påpeker viktigheten av å forstå konsekvensene av atferd som bygger opp, eller bryter ned, samarbeidet i en allianse. Teorien predikerer ulike utfall i en beslutningssituasjon der to eller flere aktører gjensidig påvirker hverandres konkurransesituasjon med sine handlinger, samtidig som de er bevisst på den gjensidige påvirkningen (Sørgard, 2003). Spillteori forutsetter således rasjonelle aktører og illustreres oftest i en 2 x 2 matrise med to aktører som har valget mellom to strategialternativer; ”samarbeid” eller ”ikke samarbeid”. For å få grep om strategialternativene er det nødvendig å forstå at allianser krever en innsats fra begge alliansepartnere. Dette vil typisk være investeringer spesielt knyttet til relasjonen, eller rett og slett informasjons- og kunnskapsdeling med alliansepartneren. Et avvik fra samarbeidet innebærer f.eks. at selskapene ikke foretar de avtalte investeringer eller at selskapene unngår å dele viktig informasjon og kunnskap mellom seg. Ettersom allianser samarbeider over flere konkurranseparametre trenger derimot ikke et avvik innebære at samarbeidsavtalen opphører, men kan føre til at alliansen ikke oppnår sitt fulle lønnsomhetspotensial.

Figur 3: ”Fangens dilemma”

		Selskap 2	
		Samarbeid	Ikke samarbeid
Selskap 1	Samarbeid	(10, 10)	(3, 15)
	Ikke samarbeid	(15, 3)	(5, 5)

Innenfor spillteori bruker man oftest spill av typen ”Fangens dilemma” for å illustrere paradokset mellom samarbeid og konkurranse. Figur 3 viser en slik beslutningssituasjon

sammen med fortjenesten som hvert av selskapene oppnår ved de ulike strategikombinasjonene. Det første tallet i hver parentes er Selskap 1s fortjeneste, og det siste tallet er Selskap 2s fortjeneste. Dersom begge selskapene velger å samarbeide ser vi at alliansen opplever en høyere fortjeneste enn om begge selskapene ikke samarbeider. Dersom ett selskap ikke samarbeider samtidig som alliansepartneren samarbeider, vil derimot selskapet som avviker fra samarbeidet oppleve en høyere fortjeneste på bekostning av selskapet som samarbeider. Individuell rasjonell atferd og opportunistisme leder således til at ingen av alliansepartnerne samarbeider, noe som resulterer i en lavere fortjeneste enn hva man ville oppnådd med et gjensidig samarbeid. Følgende begrepsavklaring kan være hensiktsmessig for den videre drøftingen:

- **Gjensidig samarbeid:** -når begge selskapene oppfylder samarbeidsavtalens vilkår og samarbeider for å skape størst mulig gevinst fra alliansen.
- **Ensidig avvik:** -når ett av selskapene opptrer opportunistisk for å tilrive seg en større gevinst fra alliansen, på bekostning av alliansepartneren.
- **Gjensidig avvik:** -når begge selskapene avviker fra samarbeidsavtalens vilkår og oppnår lavere fortjeneste enn hva et gjensidig samarbeid ville gitt.

Årsaken bak et gjensidig avvik i ”fangens dilemma” er at ingen av selskapene vil risikere å samarbeide når det eksisterer en sjanse for at alliansepartneren opptrer opportunistisk og avviker. Har man derimot tillit til at alliansepartneren oppfylder samarbeidsavtalens forpliktelser, vil beste respons være å samarbeide. Uten denne tilliten vil imidlertid selskapenes dominerende strategi være å avvike fra samarbeidet.⁶

I denne sammenheng er det naturlig å spørre seg hvordan en allianse i det hele tatt kan bli realisert? Rasjonelle aktører vil normalt forutse utfallet av ensidige avvik og således unngå å delta i slike allianser. Gulati et al. (1994) viser til 143 dybdeintervjuer med amerikanske toppledere der det påpekes at allianser opprettes fordi selskapene forventer at fortjenesten innenfor allianser er høyere enn den fortjenesten man oppnår gjennom konkurranse. I artikkelen er det spesielt trukket fram ett sitat;

⁶ En dominerende strategi er en handlingsregel som gir selskapet høyere fortjeneste enn andre strategier, uansett hvilken strategi alliansepartneren velger (Sørgard, 2003).

”The benefits we obtain from our alliances are manifold. There are, of course, the direct benefits from the partnership itself. But above and beyond that, even if there are no positive payoffs from the alliance, there are other benefits that make it worth our while. Some alliances allow us to signal our interest in a particular area that might deter entry by our competitors, and others serve as important stimuli for our own internal engineering staff to redouble efforts in particular areas” (Gulati et al., 1994:62).

I figur 3 innebærer dette at alle fire utfall er knyttet til alliansens verdiskaping, men at den forventede fortjenesten er mindre enn 5 når selskapene opptrer uavhengig av andre selskaper og ikke organiserer sin virksomhet i en allianse.

Foruten gevinster ved gjensidige avvik fanger spillteori heller ikke opp hvordan selskapene kan påvirke alliansens lønnsomhetsstruktur for å skape et gunstigere utfall og realisere et gjensidig samarbeid. For eksempel kan det enkelte selskap påvirke alliansens lønnsomhetsstruktur gjennom ensidige bindinger (Gulati et al., 1994). Dette innebærer strategiske valg for å øke fortjenesten i selskapet og alliansen som helhet. For eksempel kan investeringer i materielle og/eller immaterielle innsatsfaktorer knytte selskapet nærmere alliansepartneren og bidra til at et gjensidig samarbeid oppnås.

Figur 4: Fortjenesten ved ensidige bindinger

		Selskap 2	
		Samarbeid	Ikke samarbeid
Selskap 1	Samarbeid	(15, 15)	(3, 10)
	Ikke samarbeid	(10, 3)	(5, 5)

I motsetning til ”Fangens dilemma” og situasjonen i figur 3, står man ovenfor to likevekter i figur 4.⁷ Her er plutselig selskapenes beste respons avhengig av alliansepartnerens strategivalg. Dersom selskap 1 velger strategien ”Samarbeid” vil også selskap 2 finne det

mest lønnsomt å samarbeide (*gjensidig samarbeid*). Likeledes vil et ensidig avvik fra samarbeidsavtalen bli fulgt opp av et tilsvarende avvik fra alliansepartneren (*gjensidig avvik*). Er investeringene i tillegg irreversible kan derimot selskapene binde seg opp mot et gjensidig samarbeid som illustrert i figur 5:

Figur 5: Fortjeneste ved ensidige og irreversible investeringer

		Selskap 2	
		Samarbeid	Ikke samarbeid
Selskap 1	Samarbeid	(15, 15)	(3, 10)
	Ikke samarbeid	(10, 3)	(3- ϵ , 5)

Her har selskap 1 foretatt en irreversibel investering som reduserer egen fortjeneste til $3-\epsilon$, der ϵ er et lite positivt tall. Nå vil selskap 2 innse at et avvik fra samarbeidet ikke vil bli fulgt opp av et tilsvarende avvik fra selskap 1, og følgelig vil man kunne realisere et gjensidig samarbeid ved at også selskap 2s beste strategi er "Samarbeid". Ensidige investeringer, som også er irreversible, blir i allianser karakterisert som relasjonsspesifikke investeringer ettersom de har begrenset verdi utenfor samarbeidet (Gulati et al., 1994).

Ensidige bindinger trenger derimot ikke bare omhandle relasjonsspesifikke investeringer. Det kan også dreie seg om en tydeliggjøring av alliansens viktighet ovenfor markedet for å knytte selskapets renommé nærmere alliansens suksess. En mislykket allianse vil kunne gi et dårlig signal til markedet om selskapets evne til å implementere strategier (Gulati et al., 1994).

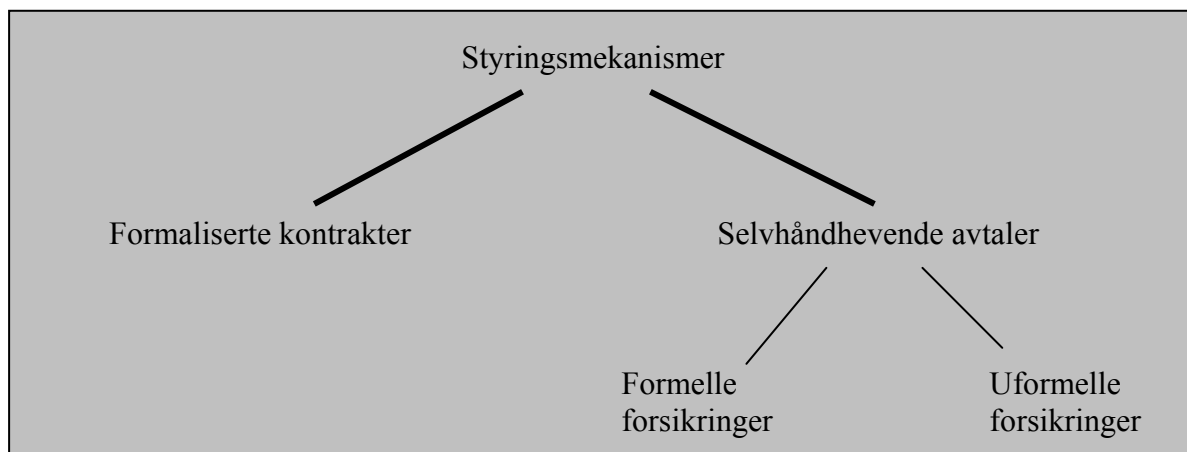
Et tredje moment som heller ikke fanges opp av "Fangens dilemma", er hvordan selskapene kan påvirke hverandres handlinger når de møtes gjentatte ganger i markedet. Dersom selskapene møtes kun én gang i markedet vil beste respons til alliansepartnerens strategi alltid være "*Ikke samarbeid*". Ved gjentatte spill vil derimot interaksjonen muliggjøre et gjensidig samarbeid gjennom aktivt bruk av styringsmekanismer.

⁷ En likevekt, eller mer konkret en "Nash-likevekt", er en situasjon der et selskap ikke angret sitt strategiske valg, gitt

2.3 Styringsmekanismer

I allianser er det vanlig å etablere styringsmekanismer for å utøve kontroll over selskapenes aktiviteter. Kontroll kan her defineres som ledelsens mulighet til å påvirke aktivitetene for å sikre måloppnåelse (Child et al., 2005). Som vist med spillteori kan utilstrekkelig kontroll over alliansens aktiviteter ikke bare redusere nytteverdien av en samarbeidsavtale, men også begrense selskapenes mulighet til å beskytte egne ressurser mot opportunistisk atferd. I horisontale allianser kan man for eksempel risikere å gi alliansepartneren tilgang til egen kjernekompetanse og således styrke selskapets posisjon som framtidig konkurrent. Dyer og Singh (1998) skiller mellom to typer styringsmekanismer; **formaliserte kontrakter** og **selvhåndhevende avtaler**. Mens selvhåndhevende avtaler innebærer forsikringer som krever overvåking og kontroll, er man med formaliserte kontrakter forpliktet til å utføre avtalte handlinger i fremtiden.

Figur 6: Styringsmekanismer



2.3.1 Formaliserte kontrakter

Formaliserte kontrakter innebærer juridisk bindende samarbeidsavtaler omkring fremtidige handlinger og den usikkerhet som preger transaksjonene (Poppo og Zenger, 2002). Ifølge transaksjonskostnadsteori er det ledernes ansvar å utarbeide formelle kontrakter som svarer til usikkerheten transaksjonene står ovenfor. Her spiller samarbeidsavtalens periodelengde en sentral rolle ettersom lengre periodelengder bidrar til å sikre selskapene tilstrekkelig

avkastning på egne investeringer. Generelt sett vil høyere risiko kreve mer komplekse og grundige kontrakter (Williamson, 1985). Ifølge Poppo og Zenger (2002) er tre kategorier av usikkerhet er spesielt sentrale; (1) relasjonsspesifikke investeringer, (2) vanskelig resultatmåling, og (3) usikkerhet i markedet.

Relasjonsspesifikke investeringer dreier seg som nevnt om investeringer i human- eller realkapital som har begrenset verdi utenfor samarbeidet. I allianser med relasjonsspesifikke investeringer blir derfor en videreføring av samarbeidet kritisk for investeringenes effektivitet. Trusler om å avslutte samarbeidet kan tolkes som et forsøk på appropriering av verdiene som investeringene skaper. For å sikre seg mot slike trussler må selskapene formulere kontrakter som fremmer langsiktige relasjoner, og som ikke bare spesifiserer fremtidige handlinger, men som også inkluderer et rammeverk for konflikthåndtering.

Vanskeligheter med effekt- og resultatmåling skaper også usikkerhet i samarbeidsrelasjoner. En av de største utfordringene for komplementære allianser er derfor å måle alliansens produktivitet og belønne selskapene etter innsats. I slike situasjoner står normalt ledelsen ovenfor to valg; de kan redusere sin innsats, eller de kan bruke ressurser på mer omfattende og nøyaktige måleinstrumenter. Når innsats og resultat er vanskelig å måle vil selskapene uansett ha incentiv til å omgå kontraktens forpliktelser. Som ved relasjonsspesifikke investeringer forventes det derfor at det etableres komplekse kontrakter for å sikre en rettferdig fordeling av de økonomiske gevinstene.

Den tredje kategorien usikkerhet som preger formaliserte kontrakter, er usikkerhet omkring markedets- og etterspørselens utvikling og behovet for å tilpasse seg endringer i disse omgivelsene. Ved enkelte tilfeller vil pris være en tilstrekkelig mekanisme for å koordinere tilbud og etterspørsel. Derimot vil f.eks. større teknologiske endringer kreve at man har formaliserte kontrakter som omhandler prosedyrer som letter videre forhandlinger.

2.3.2 Selvhåndhevende avtaler

Selvhåndhevende avtaler deles opp i **formelle-** og **uformelle forsikringer**, der formelle forsikringer skal hindre opportunistisk atferd gjennom økonomiske incentiver. Dette kan igjen være ensidige og irreversible investeringer, eller det kan være finansielle forsikringer

ved at selskapene investerer i hverandres egenkapital. For å utdype incentivmekanismene bak formelle forsikringer påpeker Dyer og Singh:

”The fact that the value of the economic hostage will decrease in value if a party is opportunistic provides an incentive for trading partners to behave in a more trustworthy fashion” (1998:669).

Denne mekanismen er todelt. Spillteori og figur 3 viste at økonomiske incentiver forsterkes dersom investeringene gir relativt større økonomiske gevinster ved gjensidig samarbeid. Figur 4 viste i tillegg at relasjonsspesifikke investeringer legger bånd på opportunistisk atferd ettersom investeringene reduseres i verdi ved gjensidig avvik. Relasjonsspesifikke investeringer har derfor både en gevinst- og kostnadseffekt. For det første vil selskapene ønske å opprettholde et gjensidig samarbeid for å kunne realisere de økonomiske gevinster som skapes av investeringene. Samtidig ønsker ingen av selskapene å avvike fra samarbeidsavtalen ettersom investeringene blir en utgift når de har begrenset verdi utenfor alliansen. Williamson (1985) påpeker også at sannsynligheten for at alliansepartnere foretar relasjonsspesifikke investeringer øker dersom man i tillegg har etablert uformelle styringsmekanismer mot opportunistisk atferd.

Uformelle forsikringer er nærmere knyttet personlige relasjoner og tillit, og er typisk relatert til gjentatte transaksjoner mellom selskaper i en allianse. Samarbeidet styres på denne måten gjennom felles verdier og prosesser som er skapt av sosiale relasjoner over tid. Håndhevelsen av forpliktelser, løfter og forventninger forekommer altså gjennom sosiale prosesser som fremmer fleksibilitet, solidaritet og informasjonsutveksling (Poppo og Zenger, 2002). Fleksibilitet sørger her for at selskapene kan tilpasse seg markedsendringer og oppnå markedsrett, mens solidaritet fremmer gjensidig tilnærming på oppståtte problemer. Informasjonsutveksling legger videre til rette for felles beslutningsprosesser og tilpasning til alliansens kort- og langsiktige mål. Med gjentatte transaksjoner er også tillit mellom alliansepartnere blitt en viktig del av uformelle forsikringer. Med andre ord; ikke før alliansepartneren har opparbeidet seg status som tillitsfull, kan man knytte forventninger til fremtidige handlinger. Denne logikken er også sterkt knyttet til spillteori og dynamiske relasjoner når forventninger om fremtidig profitt motiverer til gjensidig samarbeid i dag.

Flere eksperter hevder at selvhåndhevede avtaler er en mer effektiv og mindre kostnadsnivende måte å kontrollere for opportunistisk atferd.⁸ Ifølge Dyer og Singh (1998) er det fire årsaker til at transaksjonskostnadene er lavere under uformelle forsikringer. For det første unngår man kontraktskostnader når alliansepartnerne har tillit til at fortjenesten blir fordelt rettferdig. I tillegg er selvhåndhevede avtaler mer effektive til å kontrollere for opportunistisk atferd enn formaliserte kontrakter ettersom alle forhold ikke lar seg kontraktsfeste. For det andre er overvåkningskostnadene lavere fordi man unngår investeringer i kostbare kontrollmekanismer som skal sikre at kontraktene overholdes. En tredje årsak er at alliansepartnerne slipper å tilpasse seg komplekse kontraktsbetingelser, og kan derfor inneha en mer uformell relasjon som tillater dem å reagere raskere på markedsendringer. Den fjerde årsaken til at uformelle forsikringer gir lavere transaksjonskostnader enn formaliserte kontrakter er at disse styringsmekanismene ikke innebærer tidsbegrensninger. Formaliserte kontrakter omfatter normalt en begrenset periode, og vil derfor falle i verdi etter hvert som man nærmer seg periodeslutt. Er det kort tid igjen av samarbeidsavtalen er kostnaden ved opportunistisk atferd lavere og partene må derfor forhandle fram en ny avtale i god tid før den utløper.

I kontrast til formaliserte kontrakter vil i tillegg uformelle forsikringer faktisk kunne øke i verdi gjennom flere interaksjoner og sterkere relasjoner (Gulati, 1995; Larson, 1992). Uformelle forsikringer supplerer ikke bare formelle forsikringer, men kan også eliminere nødvendigheten av enkelte formelle styringsmekanismer i tilfeller der transaksjoner ikke lar seg kontraktsfeste (Dyer & Singh, 1998). Ved at man omgår transaksjonskostnader relatert til oppretting, overvåking og håndheving av formaliserte kontrakter, kan personlige relasjoner og tillit som styringsmekanismer derfor også være en kilde til konkurransefortrinn.

Sammenlignet med uformelle forsikringer er det derimot svært vanskelig å sikre verdiskapende initiativ gjennom formaliserte kontrakter. Alliansepartnere vil normalt være mer villig til å engasjere seg i slike aktiviteter dersom man har tillit til at alle får ta del i gevinstene som genereres av verdiskapningen. Formaliserte kontrakter er i tillegg imiterbare og vil i liten grad representere et varig beholdt konkurransefortrinn.

⁸ Se for eksempel Hill (1995), Sako (1991) eller Uzzi (1997)

2.3.3 Andre økonomiske gevinster fra effektive styringsmekanismer

Det er altså ikke bare reduserte transaksjonskostnader som gir effektive styringsmekanismer. Allianser kan også oppnå konkurransefortrinn gjennom styringsmekanismer som oppmuntrer til verdiskapende initiativ fra den enkelte alliansepartner (Dyer & Singh, 1998).

Williamson (1985) påpeker at investeringer kan skape økonomiske gevinster dersom de er relasjonsspesifikke mhp. geografi, realkapital eller humankapital. Ved immobile innsatsfaktorer kan for eksempel felles produksjonsanlegg redusere høye lager- og transportkostnader som normalt oppstår når alliansepartnere koordinerer sine aktiviteter. Økonomiske gevinster kan også komme fra investeringer i maskiner som er skreddersydd alliansen og som muliggjør økt fleksibilitet gjennom f.eks. sterkere produktdifferensiering. Sist, men ikke minst, kan relasjonsspesifikke investeringer i humankapital skape økonomiske gevinster når det skapes ny innsikt fra langvarig relasjoner.

Andre verdiskapende initiativ kan for eksempel være informasjons- og kunnskapsdeling. Flere studier viser at allianser og nettverk med effektive rutiner for informasjons- og kunnskapsdeling er mer innovative og har lettere for å utvikle ny og spesialisert kunnskap.⁹ Her kan selskapene skape ytterligere gevinster dersom man åpner for muligheten til å bygge tillit gjennom sosial interaksjon. En betingelse er allikevel at alliansepartnerne ikke deler strategisk viktig informasjon at med konkurrenter.

Kombinering av komplementære ressurser eller kapabiliteter gir oftest størst økonomisk gevinst, og er normalt det viktigste motivet bak samarbeidsavtaler (Dyer og Sing, 1998). Allianser blir her en måte å kombinere ressurser eller kapabiliteter som ikke er direkte tilgjengelig i markedet, og er spesielt relevant for kjernekompetanse og immaterielle eiendeler som tar lang tid å utvikle. Det er herunder svært viktig at selskapene derfor har tillit til at alliansepartneren ikke forsøker å duplisere samme ressurser for å posisjonere seg for framtidig konkurranse. I kombineringen av selskapenes strategiske ressurser ligger det imidlertid også utfordringer knyttet til organisatorisk komplementaritet. For å kunne realisere gevinstene som skapes av de samlede ressurser, er det nødvendig med en organisasjonskultur, beslutningsprosess, samt informasjons- og kontrollsystemer som er tilpasset alliansepartneren. Selv med komplementære ressurser kreves det altså et strukturelt

rammeverk som koordinerer selskapenes handlingsalternativer på en måte som realiserer alle potensielle gevinster i en allianse.

2.4 Strukturelle dimensjoner

I spillteori og ”fangens dilemma” så vi at alliansepartnere som møtes kun én gang i markedet har ”ikke samarbeid” som dominerende strategi. Derimot ble det vist at selskapene kan realisere et gjensidig samarbeid gjennom ensidige og irreversible investeringer. Parkhe (1993) går et steg lengre, og ser på hvordan alliansens *strukturelle dimensjoner* kan endre spilllets regler og bidra til å redusere risikoen for opportunistisk atferd.

2.4.1 Lønnsomhetsstruktur

Alliansen lønnsomhetsstruktur blir av Parkhe (1993) trukket fram som en dimensjon som påvirker utvikling og opprettholding av samarbeidsrelasjoner på flere områder. For det første må gevinstene bak et samarbeid være høyere enn kostnadene. Stabilitet i samarbeidsrelasjoner er derimot en funksjon av hele lønnsomhetsstrukturen, og et overskudd alene er derfor ikke tilstrekkelig for å kunne utvikle et gjensidig samarbeid. Forskjellen i fortjenesten mellom de ulike strategialternativene i ”fangens dilemma” og figur 3 kan være stor eller liten, og kan i tillegg bli endret som følge av eksterne så vel som interne forhold. Jo større forskjell det er mellom gevinsten ved ensidige avvik og gevinsten ved et gjensidig samarbeid, jo mer ustabil vil samarbeidsrelasjonen framstå. Likeledes vil alliansen være ustabil dersom det er liten forskjell mellom den økonomiske gevinsten bak gjensidig samarbeid og det økonomiske tapet ved gjensidig avvik. Med andre ord; i slike tilfeller er ikke ”straffen” som følger et ensidig avvik stort nok til å fremtvinge et gjensidig samarbeid.

Sammenligner man figur 3 med figur 7 nedenfor, ser vi at økte transaksjonskostnader har redusert den relative forskjellen mellom fortjenesten ved gjensidig samarbeid og gjensidig avvik. En slik utvikling har to konsekvenser. For det første øker motivasjon for opportunistisme fordi gevinsten ved ensidig avvik er større. For det andre er det tapet selskapene påføres ved at alliansen ikke samarbeider blitt relativt mindre. Oppsummert

⁹ Se for eksempel Von Hippel (1988) eller Grant (1996)

innebærer altså dette at økte transaksjonskostnader, alt annet like, gjør allianser ustabile og motiverer til opportuniste.

Figur 7: Økte transaksjonskostnader

		Selskap 2	
		Samarbeid	Ikke samarbeid
Selskap 1	Samarbeid	(6, 6)	(3, 15)
	Ikke samarbeid	(15, 3)	(5, 5)

Utsiktene for et gjensidig samarbeid vil selvfølgelig også svekkes med økende forskjell mellom selskapenes økonomiske gevinst og tap ved ensidige avvik. Dette har en direkte sammenheng med samarbeidsavtalens periodelengde, selskapenes tålmodighet og gjennomsiktighet.

2.4.2 Handlingsregler og relasjonens periodelengde, tålmodighet og gjennomsiktighet¹⁰

Eksperimentelle studier viser at samarbeidsstrategier er betydelig lettere å realisere dersom selskapene møtes gjentatte ganger i markedet.¹¹ Som tidligere nevnt opprettholdes et gjensidig samarbeid ved at alliansepartnerne sammenligner den umiddelbare gevinst ved avvik, mot et forventet fremtidig tap som følge av aggressiv respons fra motparten. Intuisjonen er at avvik fra tidligere samarbeid vil redusere både sannsynlighet og mulighet for framtidig samarbeid (Parkhe, 1993). På samme måte som samarbeid i dag kan bli møtt med samarbeid i neste periode, kan et avvik straffes med et tilsvarende avvik neste periode. Gjentakelser motiverer således til gjensidighet og øker sannsynligheten for framtidig samarbeid.

¹⁰ Se også teori for koordinert prissetting Sørgard (2003).

¹¹ Se for eksempel Axelrod (1984)

Møtes selskapene gjentatte ganger i markedet er det altså nødvendig å spesifisere hvilken handlingsregel/strategi selskapene skal følge. Handlingsregler defineres da som et sett av instruksjoner som sier hvilken handling en bedrift skal velge i enhver tenkelig situasjon (Sørgard, 2003). Flere lærebøker presenterer ”tit-for-tat” som beste strategi for beslutningssituasjoner preget av ”Fangens dilemma”.¹² Dette innebærer en handlingsregel over to trinn der selskapene bør (1) starte med å samarbeide, for deretter å (2) ta samme strategivalg som alliansepartneren tok i forrige periode. For allianser innebærer dette å samarbeide fra opprinnelsen av, men øyeblikkelig reagere på opportunistisk atferd gjennom selv å avvike fra samarbeidet i neste periode. Fordelen med en slik strategi er at den er både enkel og forutsigbar, samtidig som den åpner for tilgivelse etter avvik fra samarbeidet. Problemet er derimot at strategien kan få store følger ved misforståelser. Dersom en av partene avviker, eller samarbeidspartneren tror at den avviker, kan dette utløse en reaksjon og motreaksjon som bølger fram og tilbake i all framtid (Sørgard, 2003).

Hvilken handlingsregel alliansepartneren vil følge, kan analyseres med diskonteringsfaktoren, δ . Dersom diskonteringsfaktoren er lik én, vil en krone i fremtiden være av like stor verdi for selskapet som en krone i dag. Motsatt; dersom diskonteringsfaktoren er lik null, vil en krone i fremtiden være uten verdi for selskapet. Størrelsen på diskonteringsfaktoren bestemmes av *tidspreferanseraten* og *periodelengden*. Jo mer selskapet verdsetter fremtidig profitt, jo nærmere én vil tidspreferanseraten og diskonteringsfaktoren være. Likeledes vil også diskonteringsfaktoren påvirkes av periodelengden og hvor langt fram i tid en eventuell fremtidig profitt kan høstes. Jo kortere periodelengde, desto nærmere én vil diskonteringsfaktoren være. Hvorvidt det er potensial for et gjensidig samarbeid i alliansen bestemmes således av følgende ulikhet (Sørgard, 2003):

$$\pi_s^S \left[\frac{1}{1-\delta} \right] \geq \pi_{IS}^S + \pi_{IS}^{IS} \left[\frac{\delta}{1-\delta} \right]$$

¹² Se Sørgard (2003) eller Pindyck og Rubinfeld (2005)

der fortjenesten for hvert av de to selskapene er :

$\pi_s^S = \text{ved gjensidig samarbeid}$

$\pi_{IS}^S = \text{ved ensidig avvik}$

$\pi_{IS}^{IS} = \text{ved gjensidig avvik}$

Når diskonteringsfaktoren er tilstrekkelig nærme én, vil ulikheten alltid være oppfylt. Med andre ord vil en høy diskonteringsfaktor, som følge av tålmodige selskaper og/eller korte periodelengder, implisere gode forutsetninger for et gjensidig samarbeid i alliansen. I motsetning alliansepartnere som legger stor vekt på fremtidig profitt, vil myopiske selskaper som frykter alliansepartnerens opportunistiske atferd, ha incentiver til å avvike fra samarbeidet uansett hvor ugunstig dette er på lengre sikt. Likeledes innebærer lengre perioder at lønnsomheten ved opportunistisk atferd stiger. Det vil da ta lengre tid før selskapene oppdager at alliansepartneren har avveket fra samarbeidet, og det vil derfor også ta lengre tid før man kan reagere på avviket.

Ulikheten gjør at vi kan slå fast at det er tre forhold som påvirker hvilke handlingsregel en alliansepartner vil følge. I tillegg til tålmodighet og korte periodelengder vil frykt for hard konkurranse etter et eventuelt avvik legge bånd på selskapenes opportunistiske atferd. Det store langsiktige økonomiske tapet som følge av avvik vil i et slikt tilfelle kunne avskrekke bedriftene fra å bryte med samarbeidsavtalen. I de markeder hvor potensialet for hard konkurranse er størst, er det derfor også størst grunn til å tro at bedriftene lykkes med horisontale allianser.

Hvorvidt alliansepartneren kan observere og reagere på ensidige avvik avhenger naturlig nok av samarbeidsrelasjonens gjennomsiktighet (Sørgard, 2004). Gjennomsiktighet innebærer at alliansepartnerne til enhver tid har full informasjon om hverandres handlinger, og at selskapene vil ønske å reagere raskt på eventuelle avvik fra samarbeidsavtalen. Det er derimot ikke nødvendigvis slik at selskapene har mulighet til å reagere raskt. Ta for eksempel en situasjon der det er få store ordrer som selskapene konkurrerer om å vinne. Etter å ha observert vinnerens ordre, kan ikke selskapet som tapte ordren reagere før neste gang man skal konkurrere om en ordre. Gjennomsiktige samarbeidsrelasjoner reduserer uansett gevinstene ved ensidige avvik gjennom raskere respons, og kan således bidra til å opprettholde et gjensidig samarbeid.

2.4.3 Signaler/kommunikasjon som styringsmekanisme

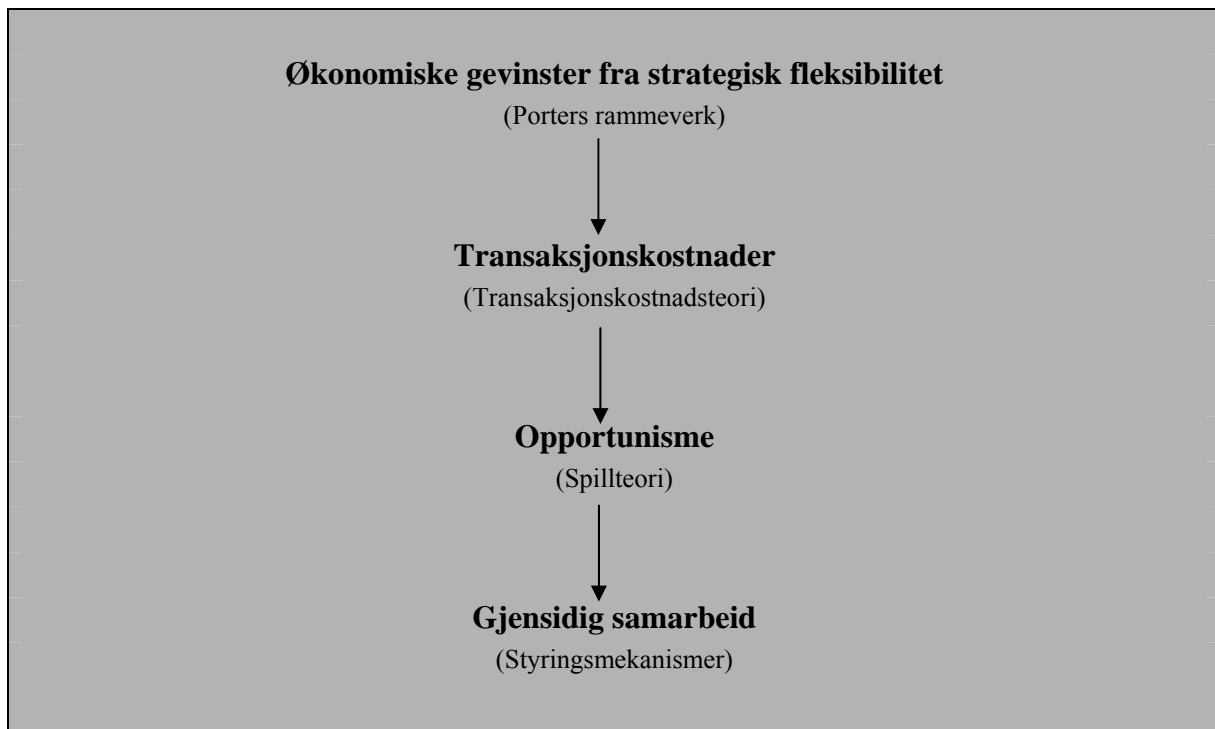
Uansett hvilken strategi selskapet bestemmer seg for å følge er det viktig å signalisere til sine alliansepartnere hvordan en vil opptre dersom noen avviker fra samarbeidsavtalen. Alliansepartneren må forstå at enhver form for avvik fra samarbeidsavtalen vil bli møtt med aggressiv konkurranse innenfor alliansen, og at slik atferd vil lede til lavere fortjeneste for alliansen som helhet. Slike signaler kan for eksempel etableres gjennom tidlige praksis. Rykter blir da et troverdig signal om at opportunistisk atferd blir møtt med rask respons og aggressiv konkurranse. Alternativt kan selskapene sende signaler omkring framtidig atferd gjennom uttalelser i pressen.

2.5 Teoretisering

Som vist med utredningens del 2 er det teoretiske rammeverket satt sammen av teorier fra både strategisk ledelse og samfunnsøkonomi. Hensikten med en slik tverrfaglige tilnærming er å kunne belyse problemstillinger omkring gjensidig avhengighet i allianser på en bedre måte.

Det teoretiske rammeverket viser bl.a. hvordan strategisk fleksibilitet fra Porter's rammeverk er knyttet til allianseteori og styringsmekanismer. For å kunne realisere økonomiske gevinster fra fleksibilitet i posisjoneringen og/eller komplementære ressurser, må altså alliansens formaliserte kontrakter og uformelle forsikringer være tilpasset de strategiske mulighetene. Ifølge transaksjonskostnadsteori vil derimot fleksibilitet i allianser innebære transaksjonskostnader. Spillteori illustrerte usikkerhet omkring alliansepartnerens framtidige atferd, og videre at stigende transaksjonskostnader motiverer selskapene til å avvike fra alliansen gjennom opportunistisk atferd. Med styringsmekanismer kunne imidlertid selskaper skape et gjensidig samarbeid gjennom relasjonsbygging og relasjonsspesifikke investeringer. Dette krever derimot bevissthet omkring grad av styring og kontroll i alliansen ettersom enkelte styringsmekanismer påfører selskapene høyere transaksjonskostnader enn andre. Teoretiseringen er illustrert i figur 8:

Figur 8: Illustrering av utredningens teoretiske rammeverk



Baklengs induksjon gir oss her utredningens syntese;

”Uten styringsmekanismer tilpasset relasjonen vil stigende transaksjonskostnader motivere til opportunistisk atferd og begrense selskapenes strategiske fleksibilitet”

Teoretiseringen vil bli brukt til å analysere hvordan Norwegian og Sterling kan etablere effektive styringsmekanismer som begrenser både opportunistisk atferd og transaksjonskostnader. Effektivitet innebærer her at styringsmekanismene også bidrar til økonomiske gevinster fra strategisk fleksibilitet og verdiskapende initiativ.

3. Metode

3.1 Forskningsdesign

Utredningens forskningsspørsmål er bygget opp rundt et eksplorativt design. Dette var nødvendig for å orientere seg om emnets kompleksitet, og for å presisere og klargjøre den endelige problemformuleringen. De viktigste arbeidsmetodene har derfor også vært informasjonsinnhenting, observering og teoretisering (Ghauri og Grønhaug, 2005).

3.2 Metode for datainnsamling

Med begrenset kunnskap, og uten studiepoeng fra masterkurs som omhandlet alliansestrategi, er den kvalitative metoden og dybdeintervjuer blitt dominerende i denne utredningen. For å kunne etablere den nødvendige fleksibilitet er derfor også egne vurderinger og tolkninger systematisert i forhold til veldefinerte begreper og teorier. De ulike teoretiske perspektivene som er forsøkt integrert rundt samme forskningsspørsmål har i tillegg økt utredningens kompleksitet, og gjort at detaljert data fra færre respondenter er blitt foretrukket foran spørreundersøkelser, gruppeintervjuer, casestudier o.l. På tross av at innsamlingen av primærdata var både tid- og kostnadskreven, har metoden allikevel gitt mer relevant data i forhold til utredningens tema og problemformulering.

Med tilgang til en populasjon bestående av horisontale allianser preget av sterk konkurranse, kunne riktignok utredningen også vært strukturert som en kvantitativ studie. Oppgavens tema og problemstilling åpnet i tillegg for en replikasjon av Parkhe's (1993) studie omkring allianser i spillteoretiske omgivelser. Ved å kode nøkkelvariabler kunne man for eksempel testet ulike hypoteser som ville vært relevante for utredningens problemformulering (figur 9).

Figur 9: Eksempler på variabler og hypoteser

Variabler:	<i>Gjennomsiktighet, periodelengde, historie fra tidligere allianser, relasjonsspesifikke investeringer.</i>
Hypoteser :	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Gjensidig samarbeid uten opportuniste vil være avhengig av lønnsomhetsstrukturen i alliansen.</i> 2. <i>Oppportunistisk atferd vil være negativt korrelert med alliansepartnerens gjensidige samarbeid i tilsvarende allianser</i>

Med begrenset kunnskap til samarbeidsstrategier var allikevel eget fokus omkring en bedre forståelse av allianseteori. Bekreftelser fra hypotesetesting og kontrollerte målinger virket å være en metode som måtte bygge på tidligere erfaringer fra temaet. En kvantitativ tilnærming ville også kreve at man klarte å tiltrekke seg et større antall respondenter. Ettersom Norge er et lite land med et lite marked, ville man sannsynligvis måtte inkludere utenlandske respondenter. Tid og ressursbegrensninger bidro derfor også til at kvalitativ metode ble foretrukket foran kvantitativ metode.

For å få størst mulig utbytte av Norwegians begrensede tilgjengelighet ble derimot dybdeintervjuene forberedt med ssekundærdata fra begge selskapenes hjemmesider. Data ble også samlet inn fra uttalelser som Norwegian og Sterling har gitt til ulike tidsskrifter, aviser, internettportaler, o.l., samt utalelser som er gitt under fagseminar og/eller populærforedlesninger. På denne måten ble innsamlingen av både primær- og sekundærdata mest mulig tids- og ressursbesparende. Hovedproblemet med bruk av sekundærdata er at dataene oftest er samlet til andre studier med ulike formål og problemstillinger (Ghuri og Grønhaug, 2005). I denne utredningen har allikevel sekundærdataene bidratt til en bedre tolkning og forståelse av primærdataene.

Ettersom utredningen dreier seg om et samtidscase som omhandler strategisk sensitiv informasjon, har det også vært naturlig å inkludere observasjon som metode for datainnsamling. Den største fordelen fra en slik observering av selskapenes atferd er at man får førstehåndinformasjon omkring deres strategiske prioriteringer i naturlige omgivelser (Ghuri og Grønhaug, 2005). Ved å observere Norwegian og Sterling på deres hjemmesider og i eksterne kanaler, kan situasjoner, holdninger og den dynamiske atferden tolkes på en

måte som ikke lar seg gjøre med dybdeintervjuer.¹³ Observasjonene har vært spesielt knyttet til tidspunkt for lansering av nye tilbudsprogrammer, samt destinasjonene som var inkludert i disse. Ifølge Ghauri og Grønhaug er forskere enige om at data samlet inn gjennom observasjoner ofte er mer objektive og nøyaktige, fordi:

”(...) this method is independent of respondents` unwillingness or inability to provide the information needed by the researcher. For example, respondents are often careful in replying to sensitive or embarrassing questions. Observation of the actual behaviour at it occurs reflects respondents` behaviour more correctly.” (2005:122)

Det er imidlertid alltid en fare for at Norwegian og Sterlings atferd er blitt tolket subjektivt (Ghauri og Grønhaug, 2005). I tillegg til at det er vanskelig å generalisere fra slike observasjoner blir det forståelig nok også usikkerhet omkring validitet og reabilitet. Her er validiteten blitt svekket ettersom jeg ikke har deltatt i informasjonsutvekslingen og beslutningsprosessen til selskapene. Reabiliteten er på sin side forsøkt styrket med sekundærdata som kan støtte opp om egne tolkninger og bidra til at eventuelle nye studier gir samme resultat.

3.2.1 Intervjuene¹⁴

Intervjuene med Norwegian ble foretatt i ulike deler av organisasjonen for å sikre varians, og kan alle karakteriseres som semistrukturerte intervjuer (Ghauri og Grønhaug, 2005). Til sammen ble tre intervjuer gjennomført med hhv. finansdirektøren, en ”financial controller”, samt en av selskapets salgskonsulenter. Spørsmålene var i utgangspunktet bygget opp rundt en systematisert intervjuguide, men fulgte allikevel samtalens gang. Ettersom det i alle tilfeller ble brukt diktafon, fikk således respondenten selv styre samtalens utvikling innenfor de tematiske rammene. Denne fleksibiliteten muliggjorde grundige utspørringer, begrepsavklaringer, i tillegg til at missforståelser ble unngått og løst.¹⁵ Norwegianians ledelse krevde imidlertid at intervjuguiden ble sendt på mail i forkant av møtet. I et gjennomsiktig marked var de redde for å eksponere sensitiv informasjon som kunne utnyttes av

¹³ Med ”eksterne kanaler” menes: dagspresse, tidsskrifter, internettportaler, og lignende.

¹⁴ Se utredningens vedlegg for intervjuguider

¹⁵ For å kunne tillate større fleksibilitet ble NVivo 2.0 brukt i bearbeidingen og struktureringen av data fra intervjuene.

konkurrentene. Dette medførte komplikasjoner ettersom den opprinnelige intervjuguiden måtte revideres for at intervjuet kunne gjennomføres med sitt opprinnelige formål. Det kan derfor ikke utelukkes at motivasjonen, og svarene som ble gitt, var påvirket av den opprinnelige intervjuguiden og frykten for å blottlegge strategisk informasjon. Ettersom intervjuet med ledelsen foregikk på Norwegians hovedkontor kan det også settes spørsmålstegn til relasjonens åpenhet og tillit (Cassel og Symon, 2004). Respondenten var imidlertid en tidligere NHH-student, noe som bidro til at det raskt ble etablert godt humør og god kontakt.

I motsetning til intervjuet med Norwegians ledelse ble samtalen med salgskonsulentene gjennomført per telefon. Det ble derimot også her lagt opp til semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål. Telefonintervjuene ble allikevel opplevd som vanskeligere å styre når man ikke hadde øye-til-øye kontakt, samtidig som det tydelig innebar en større utfordring å inkludere respondenter i samtalen som deltaker og ikke subjekt. Dataene ble uansett raskt rensket, og gjort tilgjengelig for hver enkelt respondent i tilfelle tilleggskommentarer eller missforståelser.

3.2.2 Begrensninger

Den absolutt største svakheten rundt utredningens forskningsdesign og –metode er Sterlings manglende bidrag. Selskapet ønsket ikke å være delaktig i denne utredningen og har derfor heller ikke bidratt med noe intervju. Ettersom utredningens analyse kun reflekterer data fra én av alliansepartnerne er således validiteten svekket. Selv om intervjuene er gjennomført i ulike deler av organisasjonen er det større sannsynlighet for systematiske- og/eller tilfeldige målefeil med kun Norwegians bidrag. Faren for tilfeldige målefeil har derimot blitt redusert gjennom hyppig telefonkontakt og informasjonsutveksling gjennom hele prosessen.

Utredningens validitet ble uansett forsterket allerede gjennom de innledende samtaler under oppgaveseminaret på Norges Handelshøyskole. Norwegian framstod da som både motiverte og nysgjerrige på tema, og var selv delaktig i etableringen av forskningsspørsmålet. Den interne validiteten er også blitt noe forsterket ved at en av respondentene tidligere har jobbet i Sterling. Den eksterne validiteten er derimot lav ettersom det er vanskelig å generalisere på bakgrunn av ett case.

Samtidscase innebærer også metodiske begrensinger. Når hendelsene ligger veldig nært i tid er det fare for at man mister den tidsmessige distansen som ofte er nødvendig i gjennomføringen av analyser. Som kjent er det knappe to år siden Norwegian og Sterling lanserte sin allianse. I tillegg er flere av observasjonene som er gjennomført i denne utredningen knyttet til perioden høst 2005 – vår 2006. Heiret et al. (2003) påpeker at mangel på analytisk distanse kan gjøre det vanskelig å skille det vesentlige fra det uvesentlige. Jo nærmere vi kommer vår egen tid, jo vanskeligere er det å trekke historiske linjer.

4. Norwegian og Sterlings rutesamarbeid

4.1 Flyselskapenes bakgrunn

Norwegian Air Shuttle ASA ble etablert 22. januar 1993, og opererte de ni første årene på det norske vestlandet i nært samarbeid med Braathens.¹⁶ Fra og med 1. september 2002 tok derimot selskapet opp konkurransen med det som da var blitt SASBraathens. I denne perioden økte organisasjonen fra 50 ansatte og tre fly av typen Fokker F-50, til 300 ansatte og syv nye fly av typen Boeing 737-300. Etter høsten 2002 var således Norwegian en fullverdig konkurrent til SASBraathens på rutene Oslo – Stavanger, Oslo – Bergen, Oslo – Trondheim, Oslo – Tromsø. I dag har Norwegian 10 innenlandsruter og 57 ruter til ulike destinasjoner i Europa.¹⁷ Kapasiteten har økt til 20 fly av typen Boeing 737-300 og organisasjonen er utvidet til 550 ansatte. I 2005 fraktet selskapet 3,3 millioner passasjerer og har med dette en markedsandel på ca. 30 prosent på sine ruter.

Norwegian har siden etableringen vært et ”punkt-til-punkt”-selskap som kun flyr direkte mellom to destinasjoner. Selskapet defineres således som en ”Low Cost Carrier” (LCC) med en tydelig kostnadslederstrategi. Gjennom effektiv drift og lave priser er forretningsideen å gi alle som bor i Norge muligheten til å reise med fly.¹⁸ For å realisere strategien er organisasjonen utviklet langs kjerneverdier som; *direkte, enkelt og relevant*. Administrerende direktør Bjørn Kjos har påpekt at det i et lite norsk marked er viktig å oppnå ”kritisk masse” gjennom å utvide tilbudet med internasjonale ruter, og at forutsetningene for lønnsom drift er reduserte vedlikeholds- og operasjonskostnader gjennom en moderne flyflåte av én type.¹⁹

Norwegians standardiserte flyflåte gjør selskapet mer fleksibel og leder her til kostnadsbesparelser gjennom standardiserte vedlikeholdstjenester og mannskap. Ved tekniske problemer kan selskapets flymaskiner raskere erstattes og repareres ettersom flyene

¹⁶ <http://www.norwegian.no/sw189.asp>

¹⁷ <http://www.norwegian.no/sw193.asp>

¹⁸ <http://www.norwegian.no/sw193.asp>

¹⁹ http://www.nfo.no/nyinfo/Main/Tidligere_artikler/2006/06.02.08_luffartskonferansen_2006.htm

er av samme type. En standardisert flyflåte krever likeledes færre sertifiseringer og vil derfor også innebære større fleksibilitet ved rullinger på mannskapet.

Derimot opplever man kun fallende enhetskostnader når selskapet øker sin kapasitet fra 2-3 til 15-20 fly (Doganis, 2002). Dette gjelder spesielt dersom flyflåten består av samme flytype. Etter hvert som størrelsen på Norwegians flyflåte overstiger 15-20 fly blir de viktigste kostnadsdriverne flytypens størrelse, gjennomsnittlig lengde på flystrekningene, og gjennomsnittlig lønnsnivå.

Sterling har på sin side en lengre historie enn Norwegian. Selskapet er opprinnelig dansk og ble stiftet i 1962 som en del av reiseselskapet Tjæreborg.²⁰ Siden etableringen har Sterling hatt ulike eiere, vært konkurs, og endret sin virksomhetsstrategi flere ganger. I 2002 ble Sterling et lavprisselskap og økte med dette sin kapasitet og markedsandel på utvalgte ruter mellom Norden og Sør-Europa. I dag er Sterling Nordens største lavprisselskap målt i kapasitet og antall destinasjoner. Organisasjonen teller i dag 1600 ansatte, mens flyflåten består av 30 fly av typen Boeing 737-500, -700 og -800. Selskapet fraktet i 2005 2,7 millioner passasjerer mellom 80 destinasjoner innenfor Europa.²¹

4.1.1 Alliansens utstrekning

Med et rutesamarbeid som strekker seg mellom Norge og Sør-Europa kan Norwegian og Sterlings allianse vurderes som en hybrid av regionale og rutespesifikke allianser. Regionale allianser strekker seg mellom spesifikke regioner eller land og innebærer ofte at selskapene deler både uniformer, merkevare og service-standard (Doganis, 2006). Rutespesifikke allianser er imidlertid den enkleste og mest vanlige allianseformen, og omfatter kun et begrenset antall ruter mellom to destinasjoner. Denne type allianser organiseres og administreres normalt med delt kapasitet på avgangene og/eller delte flight-koder.

²⁰ http://www.sterlingticket.com/no/sterlings_history

²¹ http://www.sterlingticket.com/no/facts_about_sterling

Samarbeidsavtalen som opprinnelig var ment til å omfatte 13 ruter, er senere blitt utvidet med ruten Oslo - Montpellier.²² Alliansens rutesamarbeid omfatter nå:

Oslo – Alicante	Bergen – Alicante (Murcia)
Oslo – Alicante (Murcia)	Bergen – Malaga
Oslo – Malaga	Bergen – Nice
Oslo – Nice	Stavanger – Alicante (Murcia)
Oslo – Montpellier	Stavanger – Malaga
Oslo – København	Stavanger - Nice
Oslo – Paris Orly	
Oslo – Roma Ciampino	

Selv om Norwegian og Sterlings samarbeidsavtale er begrenset til enkelte strekninger, omfatter alliansen ikke bare delt kapasitet. I tillegg til koordinert kapasitetsutnyttelse, distribueres også selskapenes billetter gjennom hverandres salgskanaler. Ved billettbestilling via selskapenes hjemmesider vil alliansepartnerens avgangsalternativer også være synlige. Skal man f.eks til Alicante, og bestiller en tur-retur billett fra Sterlings hjemmesider, kan man dermed oppleve at én av avgangene er operert av Norwegian.

I motsetning til Norwegian, har Sterling ingen norske innenlandsruter. Med hovedbase i København og historie som charterselskap, er riktignok ikke Sterling noen umiddelbar trussel på det norske innenriksmarkedet. Snarere en potensiell inntrenger. Etter dereguleringen i 1994 og 1997 er det fritt fram for både norske og utenlandske selskaper å konkurrere på stamrutenettet og kortbanenettet. Det norske markedet er imidlertid fortsatt regulert av Samferdselsdepartementet og Luftfartstilsynet, og man må fortsatt søke om konsesjon for å få operere på det norske markedet.²³

²² <http://www.norwegian.no/sw15955.asp>

²³ <http://www.lovdatab.no/all/nl-19930611-101.html>

Selv uten konsesjon for innenlandsvirksomhet får Sterling allikevel utvidet tilgang til det norske markedet gjennom alliansen. Ikke bare har Norwegian flere kunder, men Norwegian har også et større og bedre utviklet distribusjonssystem i Norge. Blant annet har deres ”Lavpriskalender” høstet anerkjennelse blant forbrukerne.²⁴ Tilgang til Norwegians salgskanaler og et større marked er derfor tilleggsgevinster Sterling nyter av samarbeidet. Foruten avgangene mellom Oslo og København, er det også verdt å merke seg at Norwegian ikke har tilsvarende tilgang til Sterlings avganger fra Danmark. I denne sammenheng kan det synes som om Sterling har mye å hente fra et gjensidig samarbeid, og at derfor ”straffen” ved ensidig avvik vil være nokså stor.

4.2 Strategiske- og kommersielle allianser

Gjennom pressemeldingen ”Nye forbindelser i luften” og ”En allianse for fremtiden” lanserte Norwegian og Sterling sitt rutesamarbeid 23. november 2004.²⁵ Som nevnt var samarbeidet ment som en kommersiell allianse uten relasjonsspesifikke investeringer, og skulle omfatte 13 av selskapenes ruter. Slike kommersielle allianser er normalt tuftet på ”Pro-rate” og ”code-sharing”, der hvert enkelt flyselskap fortsetter å operere egne ressurser mot sine respektive målsetninger, uavhengig av alliansepartnerens mål og strategi (Doganis, 2006). ”Pro-rate” og ”Code sharing” er da samarbeidsavtaler omkring flyselskapenes kapasitet, hvor ”Pro-rates” er forhåndsavtalte priser for hverandres kapasitet, mens ”code-sharing” er en avtale om å knytte flyselskapenes kode opp mot hverandres avganger.

I pressemeldingen siteres Sterlings administrerende direktør om bakgrunnen for alliansen: ”Dette samarbeidet gir oss mulighet til å kunne tilby de reisende flere avganger og nye ruter, samt at vi utnytter flyflåtene mer kostnadseffektivt”.²⁶ Motivet var således økt tilbud og reduserte driftskostnader gjennom økt kapasitetsutnyttelse. Partene ønsket ikke å utvikle en felles merkevare, og alle støtteaktiviteter skulle fortsatt utføres av hvert enkelt flyselskap. Innenfor rutesamarbeidet skulle selskapene kjøpe seter av hverandre basert på selvkost, og således konkurrere på pris om de samme kundene innenfor det samme

²⁴ Se for eksempel: <http://www.dinside.no/php/art.php?id=210755> eller <http://www.aftenposten.no/forbruker/reise/article1173553.ece>

²⁵ <http://www.norwegian.no/sw16037.asp>

²⁶ <http://www.norwegian.no/sw16037.asp>

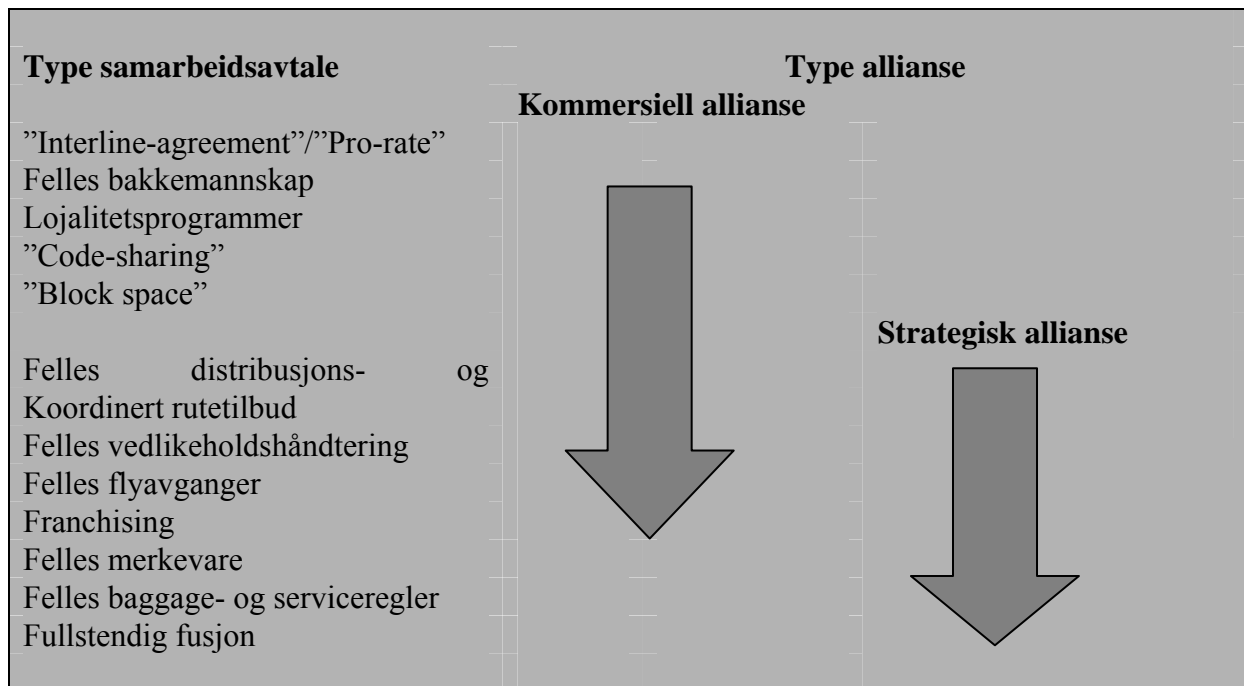
geografiske markedet. For kundene medførte alliansen ingen endringer ved bestilling av billett. Selskapenes respektive distribusjonskanaler skulle fortsatt være gjeldende. Ønsket man derimot å endre sin billett, krevde alliansen at kunden tok kontakt med det selskap der billetten opprinnelig var bestilt. Likeledes skulle også forsinkelser og endrede avgangstider håndteres av det selskap der billetten var bestilt. Alliansen medførte heller ingen endringer i regelverket. De respektive selskapenes tidligere regler skulle videreføres, noe som innebærer at selskapene i dag operer med ulike regelverk innenfor alliansen mhp. reservasjon, avbestilling, bagasje, osv. Dette illustrerer ett av områdene der Norwegian og Sterlings allianse skiller seg fra strategiske allianser. Reiser man f.eks. med strategiske allianser som "Star Alliance" og "One World" vil forsinkelser, endrede avgangstider, o.l., kunne håndteres uavhengig av hvilket selskap billetten er bestilt gjennom.

I kommersielle allianser opptrer flyselskapene selvstendige og samarbeidet begrenses til markedsføringsaktiviteter knyttet til "interline-agreements", delt bakkemannskap og delt kapasitet (Doganis, 2006). "Interline-agreements" innebærer her at flyselskapene aksepterer hverandres flybilletter og at passasjerene derfor kan reise med flere selskaper på samme billett.²⁷ På ruter der kun ett av flyselskapene opererer, må alliansen utarbeide en "Block space"-avtale for inntektsfordeling. Ifølge ledelsen i Norwegian skal den eneste dialog som føres mellom selskapene være knyttet til lansering av nye tilbudsprogrammer, og drøftinger av eksisterende og nye "Block space"-avtaler. Her spesifiserer selskapene både pris og antall seter man skal kjøpe av hverandre, uavhengig om setene selges eller ikke. Et samarbeidet om vedlikeholdshåndtering ville for eksempel krevd mer koordinasjon og gjort at alliansen gikk over fra å være kommersiell til å bli mer strategisk.

Ifølge Doganis (2006) er strategiske allianser samarbeidsavtaler der alliansepartnerne koordinerer hverandres terminaltjenester, vedlikeholdsbase, flyflåte, ansatte, rutetilbud og/eller finanskapital. For eksempel ville Norwegian og Sterlings allianse blitt karakterisert som strategisk dersom man opprettet et felles rute- og servicetilbud under samme merkevarenavn. Som illustrert med figur 10 ser vi at skillet mellom kommersielle- og strategiske allianser er noe overlappende. Først ved et oppkjøp eller en fusjon ville alliansen vært fullt ut strategisk.

²⁷ <http://www.aegeanair.com/aegean/en/services/interline.asp>

Figur 10: Strategiske- og kommersielle allianser (Doganis, 2006)



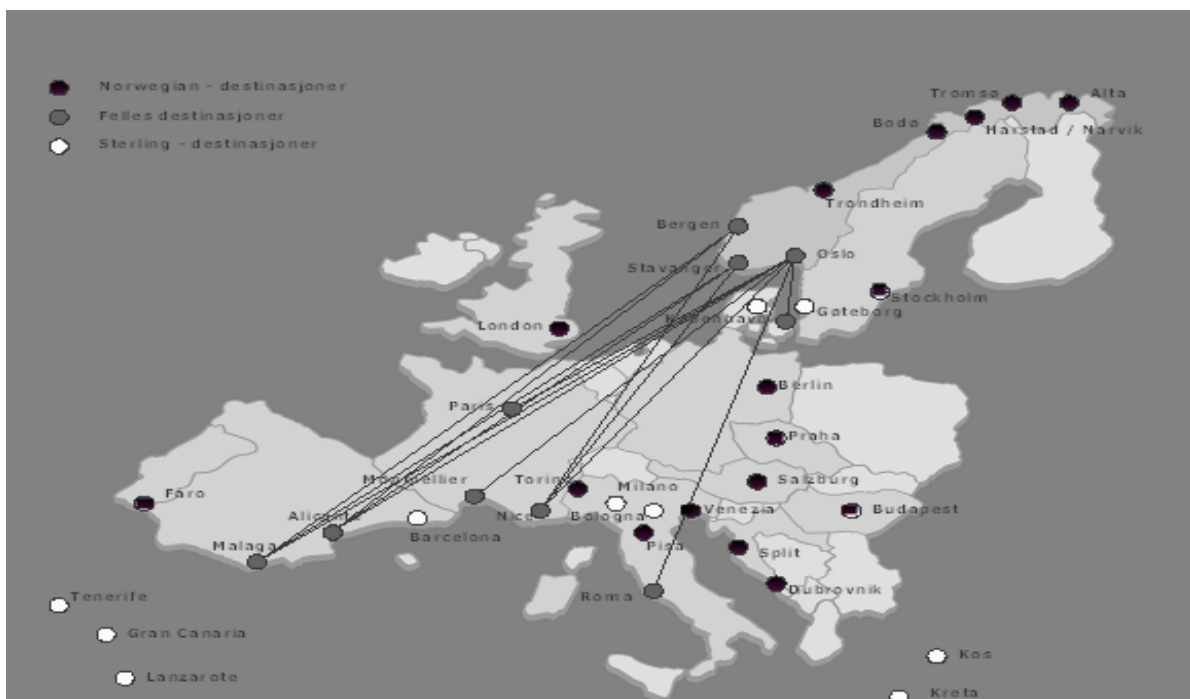
På tross av Norwegians utsagn har man i pressematerialet for lanseringen av alliansen annonsert at man i fremtiden ønsker å se etter ytterligere gevinster fra alliansen. Herunder nevnes bl.a. et eventuelt innkjøpsamarbeid. Selv om Norwegian ikke ønsket å kommentere disse planene i intervjuet, hadde en slik utvikling gjort samarbeidet mer strategisk i henhold til Doganis (2006) klassifisering i figur 10. Et slikt samarbeid ville nok krevd flere koordinerte aktiviteter, men kunne samtidig også skapt sterkere relasjoner mellom selskapene

Norwegian har imidlertid vært mer villige til å snakke om sitt nye it-system som i disse dager utvikles sammen med it-leverandøren Amadeus. Ifølge ledelsen i Norwegian tilbyr Amadeus et system som benyttes av alle reisebyråer i Norge, og de fleste reisebyråer i Europa. Den vanlige modellen er at reisebyråene må inn på internett og lavprisselskapenes hjemmesider for å booke billetter. Med det nye systemet blir Norwegian tilgjengelig også for booking via reisebyråenes it-systemer samtidig som man får lavere kostnad per booking. Sterling har på sin side ikke tilgang på et tilsvarende it-system i dag.

4.2.1 Strategisk komplementaritet

I intervjuet med Norwegian framgikk det videre at hovedargumentet bak alliansen var selskapenes ulike flyflåte. Norwegians Boeing 737-300 er mest effektiv på strekninger med mange avganger og kortere flytid. Sterlings Boeing 737-800 er på den andre siden mest effektiv på lengre strekninger med færre avganger. Samarbeidsavtalen innebærer således økt lønnsomhet når Sterling flyr de lengre rutene med færre avganger, mens Norwegian flyr de kortere rutene med flere avganger (figur 11). På denne måten utnytter selskapene alliansens komplementære flyflåte for å realisere gevinster som selskapene alene ikke hadde mulighet til å oppnå.

Figur 11: Fordeling av destinasjoner i alliansen



Alliansen innebærer altså økt fleksibilitet når selskapene slipper å fly vinge mot vinge med halvtomme fly. Ettersom den samlede kapasiteten kan fordeles bedre skapes stordriftsfordeler og synergieffekter gjennom flere avganger og flere destinasjoner. Når Norwegian og Sterling opererer alene på hhv. korte og lange ruter, innebærer dette også at selskapene utfyller hverandre gjennom å dele markedet mellom seg. For eksempel opererer Norwegian i dag de fleste avgangene mellom Oslo og København.

Selv om ruter over lengre distanser er mer lønnsomme per passasjer gir det ingen ujevn forhandlingsmakt i alliansen mellom Norwegian og Sterling. Boeings 737-serie blir

betraktet som et kort- og mellomdistansefly med tilnærmet like karakteristika.²⁸ En høyere lønnsomhet på Sterlings lengre ruter kompenseres av Norwegians hyppige avganger på de korte rutene. For eksempel har alliansen inntil 12 daglige avganger på ruten Oslo – København, men kun daglige avganger på ruten Oslo – Nice. En jevnere fordeling av forhandlingsmakt er positivt for alliansen ettersom selskapene ikke er direkte avhengig av alliansepartnerens ressurser. På tross av mindre kapasitet mhp. passasjerer, bagasje, og drivstoff, kan allikevel Norwegians flytype også fly lengre distanser. Av figur 11 ser vi derfor også at alliansen har flere felles destinasjoner. Problemer med lik forhandlingsmakt oppstår når lønnsomhetsforskjellen mellom et gjensidig samarbeid og avvik marginaliseres. Parkhe (1993) påpekte at gevinsten fra en allianse må være tilstrekkelig stor, og ”straffen” må være tilstrekkelig hard, for at selskapene skal ha incentiver til å utvikle et gjensidig samarbeid. Analysen i dette kapittelet har til nå vist at det er potensiale for å dele flere ledd i verdikjeden. Dersom Norwegian og Sterlings samarbeidsavtale skal framstå som en stabil allianse ”for fremtiden”, bør selskapene derfor vurdere å inkludere flere aktiviteter som øker det relative forholdet mellom gjensidig samarbeid og gjensidig avvik.

Ved siden av en komplementær flyflåte er det i tillegg viktig at selskapenes langsiktige mål ikke står i konflikt til hverandre. På Norwegians hjemmesider framgår det at samarbeidet ble opprettet som en defensiv allianse, med mål om å oppnå en styrket konkurransekraft ovenfor konkurrentene på ruten Oslo - København.²⁹ Her understrekes det at selskapene henvender seg til samme marked der en større aktør har en dominerende rolle, og at det derfor er naturlig å samle sine krefter for å kunne svare på konkurransen. Dagens konkurransebilde tilsier at Norwegian og Sterling betrakter SAS-konsernet som den ”dominerende” aktøren, og at man i tråd med ”Porter`s” rammeverk, er ute etter å styrke sin konkurransekraft ovenfor SAS gjennom økt fleksibilitet og markedsmakt.

Selv om Norwegian og Sterlings allianse klarer å etablere seg som en fullverdig konkurrent til SAS, bør heller ikke selskapenes langsiktige målsetting være i strid med alliansens felles interesse. Det norske innenlandsmarkedet har lenge vært kjent som et av Europas mest lønnsomme.³⁰ Norwegian bekrefter i intervjuet at nordmenn flyr veldig mye og at det er få ruter i Europa der det fraktes mer passasjerer mellom to destinasjoner.

²⁸ http://www.boeing.com/commercial/airports/plan_manuals.html

²⁹ <http://www.norwegian.no/sw15955.asp>

³⁰ <http://www.bt.no/na24/article268594.ece>

Volumet gjør derfor disse rutene attraktive og øker konkurransekraften fra potensielle inntrengere. Skulle Sterling ha en langsiktig målsetting om å etablere seg på det norske innenlandsmarkedet ville imidlertid alliansens lønnsomhetsstruktur være forskjellig fra deres utalte strategi.

4.2.2 Organisatorisk komplementaritet

Før samarbeidsavtalen ble en realitet hadde begge selskaper erfaring fra tilsvarende allianser. Norwegian har siden 2003 hatt samarbeidsavtale med FlyNordic på ruten mellom Oslo – Stockholm, mens Sterling på sin side har hatt samarbeidsavtaler med både FlyNordic og SkyEurope på flere utvalgte ruter.³¹ Ifølge ledelsen i Norwegian bidro erfaringene fra disse alliansene til etableringen av alliansen med Sterling. Selskapenes samarbeidsavtaler med FlyNordic og SkyEurope er tilsvarende organisert som ”Code share”-avtaler, og har likeledes økt kapasitetsutnyttelse som hovedmotiv. Ved etableringen av alliansen innebar dette at selskapenes informasjonssystemer, beslutningsprosesser, rapporteringsrutiner og konflikthåndteringsmekanismer allerede var tilpasset en alliansestrategi. Ifølge Norwegians salgskonsulenter krevde samarbeidsavtalen med Sterling heller ingen nye arbeidsmetoder og/eller –rutiner. For medarbeiderne i Norwegian var det tilstrekkelig å få beskjed om hvilke av Sterlings ruter og avganger som også var tilgjengelige gjennom Norwegians salgskanaler.

Selskapenes tidligere erfaringer fra andre samarbeidsavtaler var trolig ikke den eneste årsaken til at nettopp Norwegian og Sterling ble alliansepartnere. I 1996 kjøpte Fred. Olsen 90 % av Sterling og endret samtidig selskapets strategi ved å introdusere ruteflygninger på lengre distanser mellom Norden og Sør-Europa. Ved århundreskiftet ble selskapet 100 % norskeid, og i 2002 var Sterling et rendyrket lavprisselskap (LCC). Flere studier bekrefter at sammenfallende generiske strategier har betydning for opportuniste og samarbeid i allianser.³² Med tydelige kostnadslederstrategier bør derfor Norwegian og Sterlings interesser være harmonisert på en måte som legger til rette for gjensidig samarbeid. Luo viser at resultatene har direkte relevans for spillteori ved å påpeke:

³¹ <http://www.flynordic.com/menu/omflynordic/codesharesamarbetspartners.htm> og <http://www.sterlingticket.com/no/airports>

³² Se f.eks. Parkhe (1993) eller Zaheer et al. (1998)

”...congruity reduces each party’s perceived uncertainty about what other players will do, which in turn facilitates choosing the best responses that lead to high payoffs at both the joint and individual-levels.” (2004:130)

Ettersom både Norwegian og Sterling ved etablering hadde norske eiere og norsk ledelse kunne man i tillegg unngå missforståelser som normalt oppstår i allianser der alliansepartnere har forskjellig kultur og språk. Ved siden av sammenfallende generiske strategier kan således også lave kulturelle barrierer ha bidratt til at selskapene etablerte en allianse.

I dag eies derimot Sterling av en islandsk investorgruppe kalt FL Group, som for øvrig også eier det islandske flyselskapet Icelandair. Icelandair er ikke en LCC tilsvarende Norwegian og Sterling, men en såkalt ”Traditional Carrier” (TC) med et rutenett som hovedsakelig strekker seg mellom Nord-Amerika og Kontinental-Europa.³³ Med de nye eierne er det derfor naturlig å anta at den kulturelle og organisatoriske avstanden i alliansen har økt. Normalt vil dette medfører økt risiko og usikkerhet knyttet til de nye eiernes målsetting og fremtidige handlingsmønster. Denne usikkerheten bekreftes i intervjuet med ledelsen i Norwegian.

4.3 Fangens dilemma i Norwegian og Sterlings allianse?

Norwegian og Sterlings allianse omfattet som nevnt et regionalt rutesamarbeid mellom 14 utvalgte destinasjoner i Norge og Sør-Europa. Gjennom et koordinert ruteprogram med korresponderende avganger tilbyr selskapene et bredere rutetilbud med flere avganger og destinasjoner. Passasjerer som bestiller sin reise gjennom Norwegians salgskanaler vil også kunne velge mellom Sterlings avganger innenfor rutesamarbeidet. En passasjer som for eksempel reiser fra Oslo til Malaga med Norwegian, kan som følge av samarbeidsavtalen velge å reise tilbake med en av Sterlings avganger. Flere avganger gir altså de reisende større fleksibilitet og tiltrekker derfor flere kunder til alliansen. På pressekonferansen for lanseringen av alliansen ble det spesielt lagt vekt på muligheten for å tiltrekke seg flere forretningsreisende og andre passasjerer som ønsker å spare reisetid. I tillegg til flere

³³ <http://www.icelandair.net/abouticelandair>

passasjerer ble det påpekt at alliansen bidrar til økt lønnsomhet som følge av delte driftskostnader og en høyere kabinfaktor.

”Fangens dilemma” og figur 3 illustrerte imidlertid at selskaper kan oppleve en enda høyere fortjeneste dersom man avviker fra samarbeidet samtidig som alliansepartneren samarbeider. Etter hvert som alliansen tiltrekker seg flere kunder og avgangene blir mer lønnsomme, vil derfor Norwegian og Sterling ha incentiv til å lede sine passasjerer til en destinasjon utenfor rutesamarbeidet. Dette kan synes å ha vært tilfelle for ruten mellom Oslo og Paris.³⁴ Opprinnelig samarbeidet selskapene om fire ukentlige avganger til Beauvais-flyplass, som ligger 60 km utenfor Paris’ sentrum. I januar 2006 lanserte imidlertid Sterling også en rute til Orly, som ligger kun 14 km utenfor Paris’ sentrum. Med denne destinasjonen vil det være naturlig å anta at Sterling kapret den del av Norwegianers kunder som foretrekker kortere reisetid. Samtidig som selskapet ledet sine kunder utenfor rutesamarbeidet, hadde de også full tilgang til Norwegianers salgskanaler på den opprinnelige ruten. På denne måten kan det virke som Sterling opptrådte opportunistisk ved å tjene penger som konkurrent, samtidig som de høstet fordeler som alliansepartner.

Denne situasjonen er analog med ”fangens dilemma” og figur 3 der selskapet som avviker fra samarbeidet opplever en høyere fortjeneste på bekostning av alliansepartneren. Et slikt strategisk trekk skal i følge teorien motsvares av en tilsvarende strategi der ingen av selskapene samarbeider. En slik likevekt ble realisert 7. mars 2006 da Norwegian annonserte at de fra 1. mai bytter flyplass fra Beauvais til Orly.³⁵

I dag ser man uansett at selskapene har klart å finne tilbake til et gjensidig samarbeid på strekningen Oslo – Paris, noe som innebærer at dagens rutesamarbeid kun omfatter Orly og ikke Beauvais.³⁶ Naturlig nok var ikke Norwegian villige til å kommentere denne observasjonen, men det er allikevel grunn til å tro at partene har vært i kontakt med hverandre for å re-etablere et gjensidig samarbeid på denne ruten. Den forvirring som ble

³⁴ Denne analysen er basert på egne observasjoner av selskapenes handlinger våren 2006.

³⁵ <http://www.norwegian.no/sw21981.asp>

³⁶ <http://www.sterlingticket.com/no/airports>

skapt omkring samarbeidet på denne destinasjonen illustreres uansett med en av Sterlings frustrerte kunder:³⁷

”På bestillingstidspunkt skulle flighten opereres av Norwegian. Nå er dette endret til Sky Europe. I flg dette selskapets hjemmesider er ikke Oslo en av deres desinasjoner, noe som kan føre til at vi får en mellomlanding. (...)Har forsøkt å ringe sterling, men de hadde ingen informasjon om dette, en god uke etter at Dagbladet hadde en artikkel om at Norwegian nå skulle fly til Orly, istedet for Beauvais (dette er nå 1 mnd siden). Det eneste de kunne fortelle var at vi ville bli informert hvis det ble endringer.”

I løpet av våren har Sterling også åpnet ruteflygninger til Frankrikes hovedflyplass ”Charles de Gaulle”. Riktignok går ikke denne ruten fra Oslo, men fra København. Viser ruten seg å være lønnsom vil nok allikevel begge selskaper vurdere å åpne ruteflygninger fra Oslo. Spørsmålet blir dermed om de skal samarbeide eller konkurrere.

³⁷ Sitatet er hentet fra en kundes henvendelse til juridiske eksperter hos internettportalen www.forbruker.no og er publisert 9. mai 2006. For å lese den fullstendige henvendelsen se: <http://forbruker.no/reise/reiseeksperter/forsdahl/article1311071.ece>

5. Styringsmekanismer i alliansen

Utredningens del 4 viser at Norwegian og Sterlings komplementære allianse er bygget på et sterkt fundament som gir gode framtidige forutsetninger. Først er det naturlig å nevne positive erfaringer fra tidligere rutesamarbeid og de økonomiske gevinster fra kombineringen av en komplementær flyflåte. Samarbeidet og relasjonen mellom selskapet blir også styrket ved at flyene alternativt ville vært kostbare å kontrahere i markedet. Et siste poeng er markedets karakteristika med et fåtall aktører, høy grad av gjennomsiktighet, og relativt korte periodelengde. Med andre ord er rammene lagt godt til rette for et gjensidig samarbeid. Når selskapene også uten vanskeligheter kan observere, og reagere på hverandres handlinger innenfor en kort tidsramme, bør det i tillegg være svake incentiver til opportunistisk atferd.

Med Norwegian og Sterlings tydelige kostnadslederstrategier er det videre naturlig å tro at gjeldende styringsmekanismer ikke bare bør begrense opportunistisk atferd, men også må minimere alliansens transaksjonskostnader. I tråd med transaksjonskostnadsteori vil økte kostnader redusere den relative gevinsten fra alliansen, og føre til at selskapene kanskje ønsker å utvikle alliansepartnerens ressurser internt i eget selskap. Signalene fra intervjuet med ledelsen i Norwegian har også tydet på at selskapene har sterk fokus på lave transaksjonskostnader i alliansen. Dette skaper derimot utfordringer ettersom hensynet til lave transaksjonskostnader må balanseres mot synliggjøring av dagens og framtidens økonomiske gevinster i alliansen. Trolig er derfor lave transaksjonskostnader kritisk for fremtiden til Norwegian og Sterlings allianse.

Den videre analysen er primært basert på dybdeintervjuene med Norwegian. Kun unntaksvis er det trukket inn observasjoner og/eller sekundærdata. Som tidligere notert er NVivo 2.0 brukt i bearbeidingen og struktureringen av data fra intervjuene. I dette programmet er *"noder"* en samling av kategoriserte temaer som samtalene dreide seg om. Disse nodene kan representere konsepter, prosesser, ideer, og lignende. Herunder har man også mulighet til å kode et utsagn fra respondentene og referere til relaterte noder. På denne måten kan man få en systematisk oversikt over alle temaer som samtalene berørte, og spesifisere søk som viser alle utsagn, fra alle respondenter, innenfor de kategoriserte temaene. Det er slike søk som ligger til grunn for de videre analysene.

5.1 Den formaliserte kontrakten

Norwegian har uttrykt at den formaliserte kontrakten med Sterling er konfidensiell. Selskapene har derfor vært svært sparsommelige med informasjon omkring samarbeidsavtalen som regulerer alliansen. Hvordan kontrakten kan skape økonomiske verdier og samtidig redusere sannsynligheten for opportunisme, blir uansett et spørsmål om balansen mellom rigiditet og fleksibilitet. På bakgrunn av uttalelser fra Norwegians ledere under intervjuene er det grunn til å tro at avtalen er nokså løst formulert. Et node-søk på "Kontrakten" vil her vise den frie noden "Den formaliserte kontrakten", og den kodede teksten "Volumet" vil bekrefte inntrykket med følgende utsagn:

"Den formaliserte kontrakten styrer kun volumet, og inneholder kun en avtale på hvor mange seter vi skal ha på de ulike flightene. Det er det som er avtalt mellom oss, så ordner selskapene resten selv."

For å redusere sannsynligheten for opportunisme bør allikevel formuleringene være tydelig på de aktiviteter som dekker alliansepartnerens ansvarsområder, forpliktelser, rettigheter og fordeler. Fraværet av relasjonsbygging og relasjonsspesifikke investeringer bidrar derimot til at utgangsbarrierene i alliansen er lave ettersom selskapene kan forlate samarbeidet uten nevneverdige ekstrakostnader. Dersom Norwegian og Sterling i fremtiden ønsker økonomiske gevinster fra relasjonsspesifikke investeringer, må man sikre en rettferdig fordeling av verdiskapingen med rigide kontrakter. Mer komplekse og rigide kontrakter medfører imidlertid betydelige kontrakts- og overvåkingskostnader. Spillteori viste at transaksjonskostnader som øker relativt mer enn gevinstene, også øker incentivene til opportunistisk atferd og gjør allianser ustabile. Intervjuet med ledelsen i Norwegian tyder uansett på at selskapet ikke ønsker å komplisere relasjonen med Sterling for mye:

"Ting skal være veldig enkelt, og da skal det ikke være mye kontakt mellom selskapene. Dersom man var tvunget til å ha en avdeling her i Oslo som håndterte relasjonen, ville man nok raskt komme til et punkt der vinningen gikk opp i spinningen."

Selskapenes komplementære flyflåte, med flytyper som har ulike operasjonelle fordeler og ulemper, fører videre til vanskeligere resultatmåling som krever kontroll og oppfølging.

Ifølge ledelsen i Norwegian blir beregning av lønnsomhet og nøkkeltall vanskeligere ved at det stilles ulike sikkerhetsmessige krav til de forskjellige flytypene. De større flyene har i tillegg mer omfattende vedlikeholds- og kontrollrutiner, og krever samtidig flere besetningsmedlemmer i cabinen. Vanskeligere lønnsomhetsberegninger kommer naturlig nok også av ulik kapasitet og drivstofforbruk. Disse forholdene taler for mer omfattende kontrakter for å sikre kontroll med fordelingen av de økonomiske gevinstene som skapes av alliansen.

Som nevnt vil ingen formaliserte kontrakter kunne dekke over alle omstendigheter og fremtidige hendelsesforløp. Som konkurrerende selskaper, og med lik organisatorisk komplementaritet, bør derimot selskapene ha kjennskap og kontroll på de fleste opportunistiske muligheter i alliansen. De mulighetene som påfører alliansepartneren størst økonomisk tap, bør derfor være grundig kontrollert for i den formaliserte kontrakten. Tar man i betraktning at etterspørselen i slike markeder er svært skiftende, må den formaliserte kontrakten allikevel ikke være av et omfang som begrenser selskapenes muligheter til å omstille seg til markedets skiftende etterspørsel.

Konkurransesstrukturen i luftfartsmarkedet er som kjent karakterisert ved kvantumskonkurranse og kapasitetssetting, etterfulgt av prissetting.³⁸ Hvert enkelt flyselskap må tidlig bestemme seg for hvor stor kapasitet de skal tilby, noe som langt på vei representerer en irreversibel beslutning. Dersom det viser seg å være for lav etterspørsel i perioden senker derfor flyselskapene prisene for å fylle egen kapasitet. For å hindre at prisene faller under selvkost må selskapene derfor også kunne endre destinasjon/flyplass når etterspørselen svikter. Norwegian bekrefter i intervjuet at etterspørselsusikkerhet og skiftende konkurranseomgivelser er eksterne forhold som kan påvirke alliansens fremtidige utvikling. Dette krever at den formaliserte kontrakten er fleksibel nok til at selskapene raskt kan reagere på markedsendringer.

Dersom Norwegian og Sterling ønsker å bygge ”*en allianse for fremtiden*” bør selskapene også la kontrakten inkludere informasjons- og kommunikasjonsmekanismer som legger til rette for synliggjøring av de verdier som skapes av alliansen. Herunder også et punkt som sikrer initiativ til re-forhandlinger i god tid før kontrakten utløper. Slik synliggjøring vil

³⁸ Se for eksempel teori om Cournot-konkurranse i Sørgard (2003)

kunne fungere som en selvhåndhevede avtale gjennom tålmodige alliansepartnere som ser verdien av fremtidige økonomiske gevinster i alliansen.

5.2 Formelle forsikringer

Per i dag har ingen av partene investert i human- eller realkapital som knytter dem opp mot samarbeidsrelasjonen. Alliansens største svakhet er derfor mangel på incentiv til gjensidig samarbeid gjennom relasjonsspesifikke investeringer. Gjennom ensidige irreversible investeringer har imidlertid Norwegian en unik mulighet til å knytte seg nærmere relasjonen med sitt nye it-system. Det skreddersydde booking-programmet vil øke kostnaden ved ensidig avvik dersom systemet også inkluderer Sterlings måte å arbeide på. Incentivene til et gjensidig samarbeid øker fordi en slik tilleggsinvestering har begrenset verdi utenfor samarbeidet, og fordi Norwegian naturlig nok vil ønske avkastning på kapital som er brukt på alliansen. I tråd med spillteori vil Sterling innse at et avvik fra samarbeidet ikke vil bli fulgt opp av et tilsvarende avvik fra Norwegian, og følgelig vil alliansen kunne realisere et gjensidig samarbeid ved at også Sterlings beste strategi er samarbeid.

De økonomiske gevinstene fra en slik formell forsikring vil komme fra kunder som tiltrekkes kommersielle allianser som i tillegg har flere av fordelene til strategiske allianser. Ved endringer i destinasjoner, avgangssider, og lignende vil lik teknologi kunne skape tilfredse kunder når alliansen også kunne ta imot henvendelser fra alliansepartneren. Ifølge intervjuet med Norwegians salgskonsulenter er nettopp dette en kilde til frustrasjon blant alliansens passasjerer i dag:

”Samarbeidet er ikke lagt opp slik at selskapene hjelper hverandres kunder. Dette er litt vanskelig å forklare kunden ettersom det er det samme flyet. (...) Noen kunder kan også bli litt frustrerte.”

På tross av manglende relasjonsspesifikke investeringer er trolig en sterk grad av heterogenitet i Norwegian og Sterlings komplementære ressurser med på å forsterke alliansens formelle forsikringer. Intuitivt vil økt heterogenitet i komplementære allianser også øke den relative forskjellen mellom fortjenesten ved gjensidig samarbeid og gjensidig avvik. Jo mer ulike ressurser selskapene bringer sammen, jo større vil også gevinstmulighetene være. I Norwegian og Sterlings allianse reduseres samtidig

sannsynligheten for opportuniste ved at selskapene ikke deler kontroll over alliansens ressurser, og derfor heller ikke har incentiv til underinvestering i egne ressurser.

I dag har ingen av selskapene eierandeler i hverandres selskaper. For å motivere til framtidige nyinvesteringer bør selskapene derfor vurdere å investere i hverandres egenkapital. Sterkere incentiver til gjensidig samarbeid blir her en følge av at selskapenes verdi stiger med høyere fortjeneste, og at høyere fortjeneste for alliansepartneren også gir økt avkastning for selskapet som har investert i alliansepartnerens egenkapital.

5.3 Uformelle forsikringer

I utredningens teoretiske rammeverk ble det påpekt hvorfor selvhåndhevede avtaler ofte kontrollerer opportunistisk atferd mer effektiv enn formaliserte kontrakter. Enkelte studier finner til og med at formaliserte kontrakter kan signalisere mistillit til alliansepartneren, og heller bidra til å motivere til opportunistisk atferd.³⁹ Med lite rigide kontrakter er det derfor spesielt viktig at Norwegian og Sterling komplementeres med uformelle forsikringer for å redusere transaksjonskostnadene og øke alliansens fleksibilitet.

Selskapene bør merke seg at et innkjøpssamarbeid ikke innebærer irreversible kostnader, og vil derfor ikke kunne fungere som en formell forsikring på linje med relasjonsspesifikke investeringer. Derimot kan et slikt samarbeid bidra til å bygge opp under alliansens uformelle forsikringer og solidaritet. Ifølge ledelsen i Norwegian møtes selskapene kun for å diskutere rutesamarbeidet og lansering av vinter- og sommerprogrammene. Et innkjøpssamarbeid vil gjøre alliansen mer strategisk og kreve mer felles informasjons- og beslutningsprosesser. Riktignok kan de største kostnadsbesparelser oppnås gjennom felles innkjøp av eksterne varer og tjenester som for eksempel bakkehåndtering, catering, drivstoff og vedlikehold (Doganis, 2002). En naturlig konsekvens blir derimot flere interaksjoner og økte transaksjonskostnader. Før innkjøpssamarbeidet opprettes bør derfor selskapene forsikre seg om at transaksjonskostnadene (som følge av mer omfattende koordinering) ikke overgår de reduserte innkjøpskostnadene, og samtidig legge

³⁹ For en oversikt over disse studiene se Poppo og Zenger (2002).

til rette for at kontrakts- og overvåkingskostnadene kan reduseres gjennom sterkere sosiale relasjoner og tillit.

Relasjonsbygging og tillit er imidlertid ikke bare viktig for alliansens utvikling isolert sett. Selskapene må også huske på at de er konkurrenter i andre markeder enn de alliansen omfatter. Denne relasjonen er alene med på å begrense sannsynligheten for opportunistisk atferd. Et brudd på samarbeidsavtalen vil ikke bare kunne utløse aggressiv konkurranse på rutene man samarbeider om, men også på rutene der Norwegian og Sterling i dag konkurrerer.

På samme tid er åpenhet og gjensidighet mellom selskapene er allikevel vanskelig å realisere ettersom Norwegian og Sterling også er framtidige konkurrenter. Her blir det dynamiske perspektivet fra spillteori ekstra tydelig. Selv om selskapene samarbeider på 14 utvalgte ruter i dag, kan Sterling framstå som en gratispassasjer på kunnskap opptjent fra alliansen, og således bli en konkurrent på det norske markedet i morgen. Selv om selskapenes strategiske- og kulturelle komplementaritet gir alliansen gode utsikter kan derfor usikkerhet omkring alliansepartnerens langsiktige mål hindre samarbeidsrelasjonens videre utvikling. Denne usikkerheten ble tydelig kommunisert under intervjuet med ledelsen i Norwegian. Et node-søk på *"Uformelle forsikringer"* vil her vise den frie noden *"Relasjonen"* og den kodete teksten *"tillit"* som bl.a. viser følgende utsagn:

"Sterling ligger jo under FL-gruppen, og islendinger vet man aldri hva finner på."

Ifølge det teoretiske rammeverket kan man ikke knytte forventninger til fremtidige handlinger før alliansepartneren har opparbeidet seg status som tillitsfull. Usikkerheten illustrerer dermed at alliansen har stort potensial til forbedring mhp. uformelle forsikringer.

5.4 Strukturelle dimensjoner som styringsmekanismer

En analyse av markedsstrukturen som omfattes av samarbeidsavtalen viser at lønnsomhetsstrukturen reduserer sannsynligheten for opportunistisk atferd i alliansen. Ingen andre selskaper enn SAS konkurrerer med alliansen på ruteflygninger som går direkte

mellom destinasjonene.⁴⁰ Et mindre marked med færre aktører innebærer derfor mindre gevinster ved ensidige avvik, og skaper således en mer fordelaktig lønnsomhetsstruktur ettersom den relative forskjell i fortjeneste mellom gjensidig samarbeid og ensidig avvik reduseres. Eksempelvis vil endringer til gunstigere avgangstidspunkter eller flyplasser gi mindre gevinster jo færre konkurrenter det er å kapre kunder fra. I tillegg innebærer få alliansepartnere en gjennomiktig alliansestruktur der det er lettere å oppdage avvik fra samarbeidsavtalen.

Samarbeidsavtalens relativt korte periodelengde trekker konklusjonen i samme retning. For lavprisselskapene er det vanlig å presentere rutetilbud og avgangstidspunkter to ganger hvert år. Dette er de såkalte sommer- og vinterprogrammene som strekker seg over hhv. mai – oktober og november – april. Periodelengden for opportunistisk atferd, dvs. lansering av nye programmer og destinasjoner, er derfor maksimalt seks måneder. Det selskap som lanserer sitt ruteprogram først vil altså høste økonomiske gevinster som følge av forsprang på billettinntekter for inneværende periode. Alliansepartneren som presenterer sitt ruteprogram sist påføres derimot kostnader ettersom han må redusere gjennomsnittsprisen for å få fylt opp egen kapasitet i samme periode. Ettersom periodelengden allikevel er relativt kort må forholdene for gjensidig samarbeid i tilfelle ødelegges av en lav diskonteringsfaktor (δ) fra svært utålmodige alliansepartnere.

Norwegians salgskonsulenter innrømmer riktignok at lansering på ulike tidspunkter har vært et problem de to siste sesongene. Da Sterling lanserte vinterprogrammet 2005/2006 og sommerprogrammet 2006 *før* Norwegian, fikk salgskontorene mange telefoner fra kunder som ønsket å inkludere begge aktørene i sine reisealternativ:

”Når Sterling lanserer sine ruteprogrammer før Norwegian får vi en storm av telefoner fra kunder som lurere på hvorfor, og når vi skal lansere våre ruteprogrammer.”

Ettersom Norwegian ikke kunne presentere sitt ruteprogramm før 6 – 8 uker etter Sterlings programlansering ble konsekvensen også et dårligere tilbud fra alliansen som helhet. Ifølge

⁴⁰ KLM, AirFrance og Spanair flyr riktignok også mellom destinasjoner som omfattes av alliansen, men disse tilbudene representerer ingen reell konkurranse ettersom prisene er både høyere og innebærer mellomlandinger og lengre reisetid. Undersøkelsen er gjort observasjoner og sammenligninger av dagens priser på selskapenes hjemmesider, samt reiseportaler som; www.amadeus.net, www.kelkoo.com, www.supersaver.no, og <http://no.seat24.com/>

Norwegians salgskonsulenter ble resultatet ble at disse passasjerene enten kjøpte både tur- og returbillett av Sterling, eller foretrakk alliansens konkurrenter. Da selskapene nylig skulle lansere vinterprogrammet for 2006/2007 var imidlertid Norwegian først ute. Mens Sterling ikke hadde sitt rutetilbud klart før 15. mai, presenterte Norwegian sitt program allerede 18. april. Etter etableringen av alliansen kan det således synes som om Norwegian har vist tilgivelse ved lansering av alliansens andre ruteprogram, men at selskapet nå følger trinn to i en ”tit-for-tat”-strategi, og reagerer på opportunistisk atferd gjennom selv å avvike ved alliansens tredje lansering. Om derimot Norwegian og Sterling hadde lansert sine ruteprogrammer på samme tid, ville man kunne unngå at selskapene kaprer kunder på bekostning av alliansepartneren. I tillegg ville man ikke risikere å miste kunder til konkurrenter som følge av et dårligere rutetilbud. En slik koordinering kunne vært gjennomført med signalisering.

5.5 Signaler som styringsmekanismer

Spillteori viste at allianser som er preget av konkurranse må vurdere alliansepartnerens handlingsregler når en selv tenker på ensidig avvik fra samarbeidsavtalen. På tilsvarende måte som SAS og Braathens brukte media som kommunikasjonskanal i overgangen til et deregulert marked i 1994, kan også Norwegian og Sterling skape økonomiske gevinster ved å koordinere hverandres atferd gjennom signalisering.⁴¹ For å unngå at lansering av selskapenes sommer- og vinterprogrammer blir et ”kappløp”, kan man for eksempel presentere lanseringsdatoen på selskapenes respektive hjemmesider. Dette gir selskapene tid til å tilpasse seg hverandre, og forhindrer samtidig at man må redusere gjennomsnittsprisen for å fylle opp ledig kapasitet. Best av alt hindrer man at kunder forlater alliansen til fordel for konkurrenter med flere avganger.

I april i år lanserte Norwegian sine satsninger på det polske markedet.⁴² Med denne utvidelsen åpnet Norwegian en base i Warszawa med to nye fly som blant annet skal frakte billig arbeidskraft ut i Europa.⁴³ Totalt teller nå Norwegians flyflåte 20 fly av typen Boeing 737-300. Ettersom alliansen hovedsakelig er bygget på strategisk komplementaritet, der

⁴¹ Se Sørgard (2003:226-242)

⁴² <http://www.norwegian.no/sw22341.asp>

⁴³ <http://www.norwegian.no/graphics/Investorrelations/TrafficInformation/2006/NAS1Kvartal2006.pdf>

Norwegians flyflåte er tilpasset de korte strekningene mens Sterlings flyflåte er mest lønnsomme på de lengre strekningen, bør selskapene vurdere hvilke signaler som kommuniseres ved kjøp av nye fly. Etter hvert som selskapene vokser vil det materialisere seg et behov for en diversifisert flyflåte av mer enn én flytype. Dersom f.eks. Sterling kjøper mindre fly som er mer tilpasset kortere strekninger, kan det tolkes som om selskapet bygger kapasitet til å operere disse strekningene uavhengig av alliansen. Tilsvarende vil også gjelde for Norwegian ved kjøp av større flytyper, for eksempel Boeing 737-800 eller -900. En slik oppbygging av kapasitet vil gjøre alliansepartneren til en større trussel som framtidig konkurrent, øke gevinstmulighetene ved ensidige avvik, og signalisere at sannsynligheten for opportunistiske øker.

Nettopp denne problemstillingen er spesielt relevant i dag ettersom de viktigste kostnadsdriverne for flyflåter større enn 20 fly er; flytypens størrelse, gjennomsnittlig lengde på flystrekningene, og gjennomsnittlig lønnsnivå. Ettersom Norwegian ikke klarer å redusere de variable kostnadene med flere fly av samme type, kan det tenkes at de ønsker å kjøpe større fly som egner seg bedre på lengre strekninger. Jfr. tidligere diskusjon vil større fly føre til mindre heterogenitet blant selskapenes ressurser og gjøre alliansen mer ustabil.

Konklusjon

I tråd med utredningens syntese vil fraværet av relasjonsspesifikke investeringer kreve at alliansens transaksjonskostnader holdes på et lavest mulig nivå. Et eventuelt innkjøpssamarbeidet bør i hvert fall være basert på grundige kalkulasjoner. Stiger transaksjonskostnadene relativt mer enn gevinstene vil de andre styringsmekanismenes mulighet til å oppnå et gjensidig samarbeid bli begrenset. Med andre ord; når fortjenesten fra alliansen blir tilstrekkelig lav, vil verken signaler, handlingsregler eller uformelle forsikringer være nok til å forhindre opportunistisk atferd. Resultatet blir at Norwegian og Sterling mister tilgangen til en komplementær flyflåte, og må kjøpe disse flyene gjennom tradisjonelle markedstransaksjoner.

I anvendelsen av styringsmekanismer viser analysen i del 5 at det også eksisterer andre muligheter og trusler i Norwegian og Sterlings allianse. For eksempel vil Norwegians skreddersydde it-system kunne fungere som en formell forsikring, og skape økonomiske gevinster ved at samarbeidet framstår som en strategisk allianse der selskapene hjelper hverandres kunder. I tillegg kan uformelle forsikringer skape gevinster gjennom økt fleksibilitet og reduserte transaksjonskostnader fra sterkere relasjoner og tillit. En fordelaktig markedsstruktur viste i tillegg at Norwegian og Sterling kan signalisere og koordinere lanseringsdato for nye ruteprogrammer gjennom på sine respektive nettsider. På denne måten kan selskapene unngå at kundene foretrekker konkurrerende allianser med et bedre tilbud, samtidig som gevinster skapes på grunn av høyere gjennomsnittspris.

Truslene fra økt sannsynligheten for opportunistisk atferd i alliansen viser seg for det første med fraværet av relasjonsspesifikke investeringer, og at utgangsbarrierene er lave ettersom selskapene kan forlate samarbeidet uten nevneverdige ekstrakostnader. Den fleksibilitet som kreves av kontrakten pga. usikkerhet rundt framtidig markedsutvikling, er i tillegg med på å forsterke denne sannsynligheten. Nettopp derfor bør det også etableres en formalisert kontrakt som sikrer kontroll og oppfølging med lønnsomhetsberegningene på en bedre måte enn i dag. Investeringer i hverandres egenkapital er her et alternativ som kan bidra til sterkere incentiver og gjensidig samarbeid ettersom egen avkastning da vil avhenge av alliansepartnerens fortjeneste.

Usikkerhet omkring Sterlings nye eiere og deres fremtidige handlingsmønster, bør uansett lede til at Norwegian søker strengere kontroll over alliansens fremtidige utvikling med formelle forsikringer av en eller annen form. Viser det seg at den kulturelle avstanden mellom selskapene har økt som følge av eierskiftet i Sterling, bør selskapene også komplementere med uformelle forsikringer fra personlige relasjoner og tillit. Analysene viste at alliansen har spesielt mye å hente her.

Ettersom Norwegian nå har opparbeidet seg en kapasitet på 20 fly kan det imidlertid tenkes at selskapet ønsker å kontrahere større flytyper for å redusere egne variable kostnader. For å sikre at dette blir en "*allianse for fremtiden*" må derfor styringsmekanismene være sterke nok til å forhindre at samarbeidet blir et læringskappløp mot lavest mulig driftskostnader ved høy kapasitetsutnyttelse. Derfor er det viktig at selskapene under alle omstendigheter, og ved alle anledninger, diskuterer alliansens videre fremtid.

Litteraturliste

- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: HarperCollins.
- Byrne, A. og J. B. Levine (1986). "Corporate Odd Couples: Joint Ventures Are the Rage, But the Matches Often Don't Work Out", *Business Week*, 21. July 1986, pp 100-105.
- Cassel, C. og G. Symon (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Child, J. et al. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: University Press.
- Culpan, R. (2002). *Global Business Alliances: Theory and Practice*. London: Quorum Books.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. 2. utgave, London: Routledge.
- Doganis, R. (2002). *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*. 3. utgave, London: Routledge.
- Dyer, J. H. og H. Singh (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1985). "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31: 134-49.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. og Tsui, A. (1985). "Toward an Integrative Framework of Organizational control", *Accounting, Organizations and Society*, 10(1): 35-50.
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The Alliance Revolution: The Shape of Business Rivalry*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Grant, R. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 7: 375-387.
- Gulati, R. et al. (1994). "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances", *Sloan Management Review*, 35: 61-69.
- Gulati, R. (1995). "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, 38: 85-112.
- Hill, C. W. L. (1995). "National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage: The Case of Japan". *Organization Science*, 6: 119-131.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Larson, A. (1992). "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37: 76-104.
- Luo, Y. (2004). "Coopetition in International Business", Organization Science. København: Copenhagen Business School Press.
- Mankin, E. D. og R. B. Reich (1986). "Joint Venture with Japan Give Our Future Away", *Harvard Business Review*, March-April 1986, pp.78-86.
- Park, S. H. (1996). "Managing an Inter-organizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control", *Organization Studies*, 17: 795-824.
- Parkhe, A. (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, 36: 794-829.
- Pindyck, R. S. og D. L. Rubinfeld (2005). *Microeconomics*. 6. utgave, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Poppo, L. og T. Zenger (2002). "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?". *Strategic Management Journal*, 23: 707-725.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. og M. B. Fuller (1986). *Coalitions and Global Strategy*. I M. E. Porters (Red.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sako, M. (1991). "The role of trust in Japanese buyer – supplier relationships". *Ricerche Economiche*, XLV: 449-474.
- Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi: eksempler på anvendt mikroøkonomi*. 2 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.
- Uzzi, B. (1997). "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Zaheer, A. et al. (1998). "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9:141-151.

Vedlegg

Intervjuguide	
Tittel	”Norwegians og Sterlings allianse på det norske markedet: -en analyse av styringsmekanismer basert på spillteoretiske utfordringer.”
Problemstilling	- hvordan kan selskaper påvirke hverandres atferd i allianser?
Problemformulering	- hvordan kan styringsmekanismer skape verdi og redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd i alliansen?
Formål	For allianser er styringsmekanismer incentiver, autoritet og tillit, og styringsredskaper er således ”verktøy” som tjener disse. For eksempel kan formaliserte kontrakter være et styringsredskap som støtter opp om distinkte autoriteter i alliansen. Likeledes kan gode kommunikasjons- og informasjonsmekanismer være styringsredskaper som støtter opp om tillit som styringsmekanisme. Med bakgrunn i allianseteori og konkurranseteori er formålet med utredningen å integrere teori som gir innsikt i effektive styringsmekanismer i allianser som omfatter horisontale relasjoner preget av sterk konkurranse.
Navn	
Stillingstittel og arbeidsoppgaver	
Spørsmål	
Ved etablering av alliansen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva var motivet bak alliansen? <ol style="list-style-type: none"> a. Har alliansen noen gang vært et ledd i en felles langsiktig strategi for å skape en <u>strategisk</u> allianse eller fusjon? b. Vil dere karakterisere alliansen som defensiv, rettet mot dominerende selskaper, eller en mer offensiv, for å sikre en sterkere posisjon i markedet? 2. Hvilket marked var utgangspunktet for samarbeidet?

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Hva var den viktigste årsaken til at nettopp Sterling og Norwegian klarte å komme fram til en samarbeidsavtale? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvilken betydning hadde Sterlings norske bakgrunn med norsk ledelse? b. Hvilke ruter hadde Sterling på det norske markedet før opprettelsen av alliansen? 4. Sterling har også hatt andre alliansepartnere. I hvilken grad bidro dette til å svekke/styrke mulighetene til å komme fram til en samarbeidsavtale? <ol style="list-style-type: none"> a. På hjemmesiden deres trekker dere frem suksessen fra samarbeidet med FlyNordic. Hva lærte dere av dette samarbeidet? b. Eksisterer fortsatt samarbeidsavtalen med Germanwings? 5. Hvordan reagerte markedet på alliansen? 6. Bjørn Kjos nevnte på populærforelesningen at Oslo – Bergen/Tr.heim/Stavanger er blant Europas mest lønnsomme ruter. Stemmer det at dere opplever et konkurransetrykk fra andre selskaper som ønsker å etablere seg på det norske stamrutenettet? 7. Hvilke forventninger hadde dere til alliansen ved oppstart?
<p>Hvordan alliansen fungerer i dag</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Har forventningene til alliansen endret seg fram til i dag? 9. Hvilke investeringer og/eller tilpasninger var nødvendige for å realisere dette samarbeidet <u>etter</u> at avtalen var undertegnet? <ol style="list-style-type: none"> a. Er disse gjennomført? 10. Når forventer dere å få realisert det innkjøpssamarbeidet som er omtalt i pressematerialet? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvilke tilleggsinvesteringer vil et slikt samarbeid medføre? b. Hva med et felles call-senter? 11. Hvordan utdannes kabinpersonell i de ulike selskapene? 12. Hvilke gevinster har dere klart å realisere alliansen? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvor mye har lønnsomheten steget på de aktuelle rutene? b. Foruten forhandlingskostnader, hvilke andre kostnader

	<p>har dette medført?</p> <p>13. Hva skiller denne alliansen fra andre luftfarts-allianser?</p> <p>14. På hvilke områder er selskapene forskjellige?</p> <p>15. Hvilke forpliktelser har selskapene ovenfor hverandre i alliansen?</p> <ul style="list-style-type: none">a. F.eks. avtale destinasjon, avgangstidspunkt, lansering av nye program, håndtering av hverandres kunder, etc.b. Ved to tidligere tilfeller har Sterling lansert sine program <u>før</u> Norwegian. Bør ikke disse koordineres?c. Hva kan være årsaken til at et flyselskap velger å utsette sine flyavganger? Kan det være strategiske årsaker, f.eks. for å øke inntjeningen/lønnsomheten? <p>16. Hvilke stillinger har alliansen som eget arbeidsområde?</p> <p>17. Hvor mye kontakt mellom selskapenes ansatte kreves det av denne alliansen?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Hvilken type informasjon utveksles i denne kontakten? <p>18. I hvilken grad har alliansen lagt til rette for kunnskapsoverføring mellom selskapene?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Hva er sensitiv informasjon i denne relasjonen? Dvs. informasjon som begge parter vil holde for seg selv? <p>19. Kan du si noe om hvordan selskapene utnytter hverandres ulike fly-flåte?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Hvilke gevinster/kostnader innebærer dette? <p>20. Hvilke andre forskjeller kan selskapene utnytte?</p> <p>21. Hvor stor sete-andel har hvert av selskapene på de destinasjoner alliansen omfatter?</p> <p>22. Kan du si noe om hvordan lønnsomhetens fordelingsnøkkel er bygget opp?</p> <ul style="list-style-type: none">a. ”block space agreement”?b. Hvordan inkluderes flyenes vedlikeholdskostnader? <p>23. Hvor like/ulike er selskapenes flyflåte?</p> <p>24. På generell basis; hvilke ruter er mest lønnsomme? –de korte rutene, eller de lange rutene?</p>
--	--

	<p>a. Hvorfor?</p> <p>25. Foruten de 13 flyrutene dere deler; hvilke andre aktiviteter krever felles håndtering?</p> <p>26. Hvordan vil du karakterisere usikkerheten rundt framtidig etterspørsel i markedet?</p> <p>27. Hvordan kommuniseres alliansens felles mål? (Både til markedet og til ansatte)</p> <p>a. Er disse skriftlig nedfelte?</p> <p>28. I hvilken grad er samarbeidet formalisert?</p> <p>a. Innebærer alliansen noen form for eksklusivitet?</p> <p>b. Hvordan er regler, prosedyrer o.l. spesifisert i kontrakter?</p> <p>c. Er kontrakten juridisk bindende?</p> <p>d. Hvilket tidsperspektiv har samarbeidsavtalen?</p>
<p>Framtidige perspektiver for alliansen</p>	<p>29. Med et tilbakeblikk: -er det noe dere ville gjort annerledes mhp. samarbeidsavtalen?</p> <p>a. Hvilke forhold har ikke latt seg kontraktsfeste?</p> <p>30. På en populærforedlesning nevnte Bjørn Kjos at dere driver å utvikle et nytt bookingsystem. Vil programmet være kompatibelt med Sterlings måte å arbeide på?</p> <p>31. I framtiden: hva vil kreves av selskapene for at alliansen skal kunne utvikles og fungere optimalt?</p> <p>a. I hvilken grad er selskapene sårbare ovenfor hverandres handlinger?</p> <p>32. Hvilke ”eksterne” forhold kan påvirke alliansens framtidige utvikling?</p> <p>33. Hvordan vurderer dere nye destinasjoner som kan være aktuelle å samarbeide om?</p> <p>a. Er det aktuelt med en utvidelse på nåværende tidspunkt?</p>