

Strategisk differensiering og allianser for å øke konkurransedyktighet i skyen

En kvalitativ analyse



Executive Master in Business Administration (EMBA)

Spesialisering innen strategi ved Universitetet i Stavanger

Rafael Hegre Cabeza

227268

Thomas Espedal Arntsen

230908

Lvert: 25-05-2017



Universitetet
i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE – Executive MBA

STUDIEPROGRAM:

Executive Master in Business Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Strategisk differensiering og allianser for å øke konkurransedyktighet i skyen

ENGELSK TITTEL:

Strategic differentiation and alliances to increase competitiveness in the cloud

FORFATTER(E)

Studentnummer:

230908
.....

227268
.....

Navn:

Arntsen, Thomas Espedal
.....

Cabeza, Rafael Hegre
.....

VEILEDER:

Terje Våland

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2017

Underskrift UiS EVU:.....

Sammendrag

Vi merker en revolusjon i måten teknologiske tjenester og produkter blir anvendt, og dermed også hvordan de blir tilgjengeliggjort for kunder. Den siste trenden i det teknologiske markedet tillater tilgang til produkter i skyen, ikke bare for brukere, men også for bedrifter som ønsker å integrere flere tjenester til et sluttprodukt. Studier viser at skyen står for 14% av alle applikasjoner (SaaS), mens kun 6% av arbeidsoppgaver kjøres gjennom infrastruktur (IaaS¹) (Essery 2016). Dette betyr at det er store muligheter til å ta markedsandeler, da fortsatt svært små andeler befinner seg i skyen. Dette faktum, samt etterspørselen etter slike produkter, fører derfor til at vi ser et stadig høyere potensiale for skyaktører å strategisk differensiere seg og bruke allianser for å øke konkurransedyktighet og vinne markedsandeler.

Det finnes mye forskning rundt nettverksorganisasjoner (Solem og Pettersen 2004), hvordan man kan bygge langsiktige bærekraftige relasjoner (Anderson og Weitz 1992; Dwyer og Oh 1987; Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994; Sheth and Parvatiyar 1995; Payen et al. 2010; Storey og Kocabasoglu-Hillmers 2013), håndtering av distribusjonskanaler (Furseth 2010; Child et. al. 2005), hvilke strategiske allianser som formes (Axelson og Easton 1992; Dale et. al. 2004, Lunnan og Nygaard 2011), hvordan man kan få strategiske allianser til å fungere (Steinhilber 2008) og beste praksis for samarbeid internt i skyorganisasjoner (Johnson 2015). Det er allikevel gjort lite forskning rundt hvilke tiltak bedrifter kan iverksette for å styrke deres posisjon i det disruptive markedet som skytjenester medfører. Dette spesielt med tanke på bruk av spesifikke strategiske retninger og allianser.

En kvalitativ studie ble derfor gjennomført for å kartlegge hvordan skyaktører kan posisjonere seg for å styrke sin strategiske posisjon. Forskningshypotesen ble testet ved hjelp av data hentet fra et utvalg av skyprodusenter og deres partnere lokalisert i Norge og Nederland. Totalt 9 semi-strukturerte intervjuer med 17 deltakere ble utført over en tidsperiode på fire måneder, hvor hvert intervju tok rundt en time. Resultatene ble analysert og anvendt i Porters femkreftersmodell (2008) for å forstå den strategiske agendaen i markedet. Videre ble disse resultatene brukt til å foreslå tre strategiske retninger, som i en kombinasjon med allianser, kan styrke den strategiske posisjonen til skyaktørene i markedet. Følgende retninger vil i følge forskningen tilgjengeliggjøre og øke egnethet for samarbeid og allianser: intellektuell eiendom, vertikal- og horisontal integrasjon.

¹IaaS og SaaS forklares nøyere senere i oppgaven

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1. Utfordringen med skytjenester.....	2
1.2. Problemstilling.....	3
1.3. Disposisjon.....	4
2. Teori.....	5
2.1. Terminologi.....	6
2.2. Porters femkreftersmodell.....	8
2.2.1. Trussel om nyetablering.....	9
2.2.2. Forhandlingsstyrke til leverandørene.....	9
2.2.3. Trussel om substitutter	10
2.2.4. Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter	10
2.2.5. Forhandlingsstyrke til kjøperne	10
2.3. Allianseledelse	11
2.3.1. Nettverksteori.....	11
2.3.2. Strategisk allianse	13
2.3.3. Valg av alliansepartnere.....	16
2.4. Distribusjonskanaler	17
3. Metode	18
3.1. Metoder tatt i bruk	19
3.1.1. Case study	19
3.1.2. Kvalitativ forskning	19
3.1.3. Kan man stole på dataen?	21

3.2. Metodevalg	25
3.2.1. Semistrukturert intervju	25
3.2.2. Dataanalysens utfordringer	26
3.3. Valg av aktører.....	26
3.3.1. Skyprodusentene	27
3.3.2. Skypartnerne	27
4. Empiri	28
4.1. Skyens historie	28
4.2. Omgivelsene	29
4.2.1. Markedets modenhet	29
4.2.2. Økende likhetstrekk	30
4.2.3. Hvordan er samarbeidet i allianser strukturert i dag?	31
4.2.4. Behovet for samarbeid	32
5. Analyse og drøftelse	34
5.1. Økende likhetstrekk	34
5.2. Valg av strategisk retning	35
5.3. Effekt av retningsvalg	37
5.3.1. Eksisterende rivalisering i markedet	37
5.3.2. Kjøpers kraft	39
5.3.3. Leverandørs kraft	40
5.3.4. Inntrengere	40
5.3.5. Substitutter	41
5.3.6. Oppsummering av markedsanalysen	42
5.3.7. Kan allianser påvirke den strategiske posisjonen?	44
6. Begrensninger	50
7. Konklusjon	50
8. Litteraturliste og referanser	52

9. Vedlegg.....	57
9.1. Vedlegg 1 - Utsendt mail til intervjuinformantene	57
9.2. Vedlegg 2 - videre forklaring av metodevalg	57
9.2.1. Trinnene i kvalitativ forskning.....	57
9.2.2. Aktuell forskning	59
9.2.3. Forskningens hensikt	60
9.2.4. Case study - Krosseksjonelle	60
9.3. Vedlegg 3 - SWOT	60
9.4. Vedlegg 4 - Undersøkellesprosessen.....	62
9.5. Vedlegg 5 - Valgte hovedtyper av metode	64
9.6. Vedlegg 6 - Gartners magiske kvadrant.....	65

Forord

Vi ønsker først å takke vår veileder, Professor Terje Ingebrigt Våland, for å vise stor interesse for vårt arbeid i løpet av denne forskningen. Den største utfordringen vi fikk var å redusere 140 sider til resultatet vi står igjen med i dag. Frekvente møter og kommentarer basert på vår fremgang og resultater har positivt bidratt til forbedring og utfallet av denne studien som en helhet.

Det har også vært en stor glede å samhandle med alle personene i denne perioden, som alle har bidratt med deres konstante og uhøytidelige samarbeidsvilje. Håper resultatene av dette studiet kan komme dere til nytte i tiden fremover.

Til slutt ønsker vi å takke våre kjære samboere, Julie og Eline, som har holdt ut med lange netter og hyppig masterskriving etter arbeidstid. Takk for deres gode humør og alltid positive innstilling.

Stavanger, mai 2017.

Rafael Hegre Cabeza

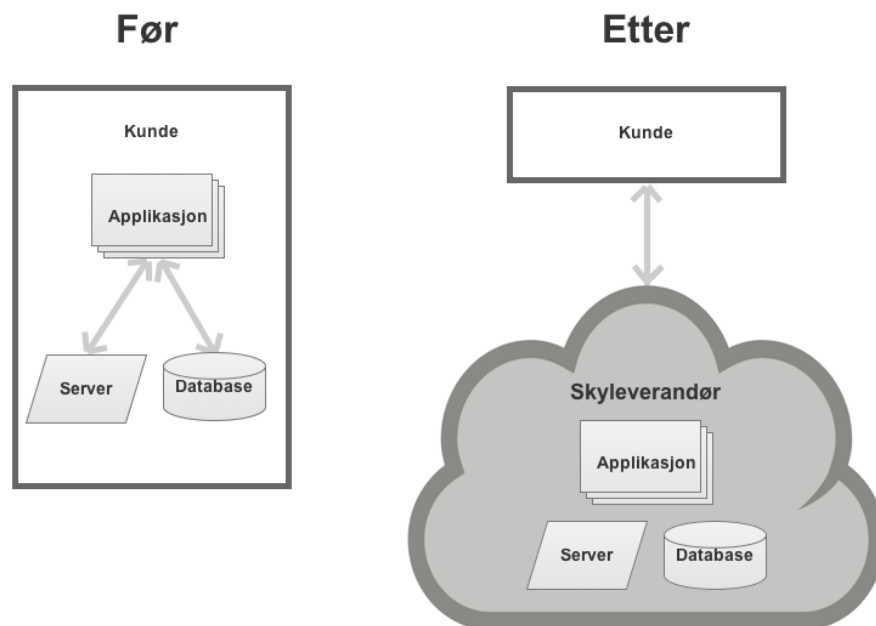


Thomas Espedal Arntsen



1. Innledning

Dagens kunde viser høyere krav til tjenesteleverandører innenfor den teknologiske sfære, da de innehar forventninger som går utover det normale. Med dette menes at de ønsker komplekse, fleksible og integrerte løsninger, heller enn standardiserte og rigide hyllevareprodukter, samtidig som de skal være billigere enn tidligere. De ønsker videre at tilgangen skal være allestedsnærværende, og derfor være tilgjengelig fra alle lokasjoner, tekniske enheter og flater. For å levere slike tjenester ser man behovet for å tilby løsninger over internett, såkalt cloud computing (heretter omtalt som “skyen”). Dette fenomenet tillater at bruker kjøper databehandling som en tjeneste med forretningsmodellen “betal for det du bruker”. En måte for å forklare dette veldig enkelt er demonstrert i Figur 1.



Figur 1 - Før og etter skytjenester kom på markedet

Tidligere måtte en kunde kjøpe inn alt av teknologiske produkter selv, for å kunne kjøre de applikasjonene de trengte. Eksempler her kan være at man var nødt til å kjøpe servere, for å ha lagringsplass, samt databaser som kategoriserer og håndterer all data. Andre kostnader forbundet med et datasenter som strøm (spesielt for datamaskinenes kjølesystemer), leie og fast eiendom samt kostnader forbundet med systemadministrasjon må også bli tatt i betraktning foruten anskaffelseskostnaden til hardware (Baun 2011). Med mulighetene skytjenester fører med seg er

det ikke lenger nødvendig med disse investeringene, da kunden kan kjøpe abonnementstjenester for applikasjoner hos en skyprodusent. Denne er innebygget med servere og databaser, og selve løsningen blir aksessert gjennom nettleseren via internett. Dette betyr at de kun betaler for det de bruker og slipper den initielle investeringen det tidligere medførte. Med skyprodusentens høye kapasitet og tilgjengelighet av virtuelle ressurser reduseres investeringsbehov for mange kunder og kan gjøre nåværende modell som outsourcing og utflagging overflødig.

Grunnet dette ser man at teknologiverden er i stor endring, og de store kjempene som Google, Windows, Amazon, IBM og Oracle er i kamp om hvem som skal definere denne revolusjonen. I henhold til prognose fra Gartner vil den tredje bølgen av databeregning være mer lukrativ enn den nåværende (Maulen og Forni 2016). Det gjøres derfor store investeringer for å vinne markedet nå i tidlig fase, og det antas at de som står igjen som ledende vil regjere i lang tid. Dette kan begrunnes med at avtalene som signeres i dag vil være aktuelle i 3 - 10 år frem i tid. Skytjenester lar brukeren leie tjenester etter behov, og de vil ikke lenger trenge å ha egen IT-infrastruktur eller støttende kompetanse lokalt. Med dette kan de frigjøre ressurser fra drift og vedlikehold fra lokale datasenter, og dermed redusere investeringer i ytterligere infrastruktur for kapasitetsbegrensninger. Dette kan tolkes som en erstatning eller effektivisering av manuelle eller fysiske oppgaver (Bratbergsengen 2016).

Dette understøttes videre av studier hvor man har avholdt intervjuer med 200 forretnings- og IT-ledere. Her spår man at den klassiske IT-avdelingen i løpet av de neste 5-10 årene vil miste en stor del av sitt ansvar og forretningsstyringsområde, med ansatte som følgelig krymper til en fjerdedel av sine nåværende tall (Baun 2011). Dette muliggjør at man kan tilby komplekse løsninger til kunde samt at brukeren kan fokusere på sine kritiske mål og prosesser i verdikjeden og fremme innovasjon og vekst (Williamson og Meyer, 2012).

1.1. Utfordringen med skytjenester

En konsekvens av skytjenester er at den medfører større grad av standardisering. Dette medfører at aktører som ferdes i markedslandskapet øker sine likhetstrekk. Det oppleves og forventes ytterligere tilstrømning av nye aktører i markedet. For å skille seg ut i et slikt konkurranselandskap med økt grad av homogenitet og konkurranse kan virksomheter differensiere seg og skape konkurransefordeler i den grå massen. Virksomheter må ta stilling til sin strategi, omlegging og tilpasning, slik at den er sammenstilt med fremtidens marked, skyen.

Studien tar stilling til hvordan virksomheter kan differensiere seg etter endringen av skyen, hvor det sees på mulige retninger som støtter opp under egnethet for samarbeid. Disse gir alliansepartnere bedre utgangspunkt for gode forretningsmodeller i alliansesammenheng.

Det oppleves videre et økende behov for sammenslutning av tjenester, fra flere forskjellige leverandører, noe som refereres til som et økosystem av partnere (Yoffie og Kwak 2006). Man kan da skape strategiske allianser med andre bedrifter for å angripe flere segmenter av markedet, og oppnå et konkurransefortrinn gjennom flere distribusjonskanaler ut mot kunden. Slike allianser kan sette i gang en helt ny økonomi som tilbyr nye og spennende måter for bedrifter å både levere tjenester og forbedre sin egen operative tilnærming. Tross sine positive karakteristikk, kommer selvfølgelig alt dette til en pris som bedrifter betaler for med en tilsynelatende endeløs og umettelig behov for effektivitet, skalering og nye produkter. En av utfordringene knyttet til alliansene er derfor å strukturere en forretningsmodell som er bærekraftig og gir god avkastning. Det som allikevel sees er at å ta i bruk andre virksomheters ressurser og kompetanse kan hjelpe med å overkomme de stadig økende kravene som globalisering, konkurranse, teknologiutvikling, endringer i det politiske og det sosiale (Dale et. al. 2004). Studien har analysert frem tre gjensidig uavhengige hovedelementer eller utfordringer basert på de fem elementene over, hvor allianser kan løse eller demper den negative effekten for disse kravene. De tre hovedelementene er tidsrelevante for endringen med skyen og viser til faktiske utfordringer virksomheter står overfor i dag.

Som vi så innledningsvis har det tidligere blitt forsket på nytte, effekt og kritiske suksessfaktorer for utnyttelse av strategiske allianser. Det er foreløpig ingen forskning som viser til strategiske retningsvalg og hvordan slike konstellasjoner strategisk skal tilpasse og sammenstille seg med skyleveranser.

1.2. Problemstilling

Definisjonen av et problem er svært viktig for forskningsprosessen som en helhet, da dette vil bidra til å sette ting i perspektiv, og derfor eksplisitt vil avgjøre valget mellom å velge hensiktsmessige metoder for innhenting av informasjon, design, eventuelle respondenter osv. Det gir også et fokus og rettleder motivasjonen til denne studien. Ved hjelp av kvalitative semistrukturerte intervjuer med skyprodusenter og sky partnere, ønskes denne avhandlingen å få svar på utfordringene nevnt ovenfor, samt de konkrete problemstillinger oppført. De vil tjene

som hovedfokus, og vil bli brukt til å oppnå en høyere forståelse av de saker studert. Utformingen av spørsmålene har blitt foretatt ved hjelp av en SWOT-analyse (Vedlegg 3).

1. *Hvordan kan skyaktører posisjonere seg i markedet for å styrke sin posisjon?*
 - a. *Medfører denne disruptive endringen økende likhetstrekk mellom aktørene?*
 - b. *Finnes det strategiske retninger som vil være mer hensiktsmessige enn andre?*
 - c. *Kan allianser påvirke den strategiske posisjonen til aktørene i fellesskapet?*

1.3. Disposisjon

Basert på motivasjonen for å skrive denne oppgaven, vil denne avhandlingen undersøke disse problemstillingene videre, og følge retningslinjene typisk for kvalitativ forskning. Først har et problem kort bli diskutert for å avdekke forskningsspørsmålene som verktøy for å hjelpe studiet i riktig retning, og understreke hovedfokus i denne avhandlingen. En kort presentasjon av forskningsemnet har blitt presentert for å gi leseren en innføring i det anliggende som skal studeres. Forskningslitteraturen vil så videre bidra til å gi denne oppgaven et fundament, men kan også identifisere potensielle mangler i eksisterende forskning.

En forskningsmetode er alltid ønskelig, ettersom det tilbyr retningslinjer for arbeidet som skal utføres. For å gjennomføre en studie på en grundig og planlagt måte, trenger man en metode for å etablere en liste over prosedyrer og regler for å styre prosessen. De som velges her er ofte basert på innholdet i studiet og hva den prøver å avsløre. Denne forskningen er basert på en kvalitativ casestudie, som sies å være hensiktsmessig når en ønsker å undersøke flere små caser hvor man fokuserer på detaljer innenfor hvert case og dens kontekst. Denne tillot også anvendelsen av semi-strukturerte intervjuer for å dykke dypere inn i problemstillingen. Flere potensielle problemer rundt studien ble også avdekket i forkant av oppgaven, for ikke å havne i fallgruver som kan oppstå, og derfor muligens øke gyldigheten av resultatet. Deretter vil empirien legges frem, for å gi et innblikk i de typer skyproducers og partnere som har blitt intervjuet og markedet de befinner seg i. Resultatene fra intervjuene har blitt analysert i Porters femkreftersmodell, hvor utsagn og dagens situasjon analyseres. Disse brukere til å se hvilke strategiske retninger som kan være hensiktsmessige, og hvordan strategiske allianser potensielt kan styrke disse. Til slutt presenteres en konklusjon for å samle oppgavens funn og videre anbefalinger.

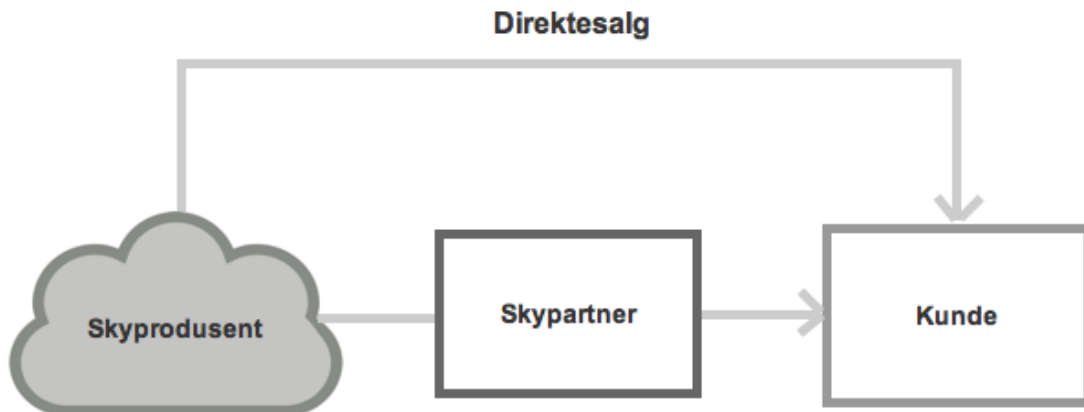
2. Teori

Teori er først og fremst nyttig ettersom det tillater oss å ha et felles vokabular av de tingene vi observerer i verden, så vel som å gi oss rammeverk for hvordan vi kan sammenligne dem (Halverson 2002). Dette er viktig for å ikke gå seg vill i definisjoner og begreper som forklarer hva som studeres. I forsøk på å endelig skildre hva teori egentlig er kan man uten tvil argumentere for at det finnes mange definisjoner. En denne forskningen anser som tilstrekkelig og presis er: *“A set of interrelated constructs, definitions, and propositions that present a systematic view of phenomena by specifying relations among variables, with the purpose of explaining or predicting phenomena”* (Kerlinger 1973). Basert på denne definisjonen kan man se at relaterte ideer har mulighet til å belyse eller forvente menneskelig erfaring på grunnlag av data hentet (DePoy og Gitlin 1998). Det er et svært effektivt virkemiddel når en gjennomfører et forskningsprosjekt ettersom det gir studien et fundament av grundig undersøkte begreper ofte basert på observasjon og testing. Dette gjør videre studien i seg selv mer effektiv ved å være i stand til å gjennomføre tilstrekkelig forskning. Så hvis velprøvde teorier og definisjoner allerede eksisterer, hvorfor trenger vi å undersøke disse nærmere? Albert Einstein sa en gang at *“New theories are first of all necessary when we encounter new facts which cannot be ‘explained’ by existing theories”* (Einstein og Seelig 1954 s: 342). Dette underbygges videre av Bryman (2012) som understreker at en utvikling og endring i samfunnet kan være en sterk pådriver for forskning ettersom det eksisterer aspekter i vår forståelse av samfunnet som er uløste. Ettersom vi ser en relativ disruptiv endring i dagens marked med skytjenester, eksisterer det aspekter rundt strategiske retninger som er uklare, og som teorier kan hjelpe oss å oppklare. Det er viktig å understreke at teori alene ikke er i stand til å beskrive hendelser, en må (ofte) også bruke den sammen med intervjuer og lignende for å få meningsfulle og relevante data. Man må også være besluttsom når en velger et teoretisk perspektiv, ved å plukke den mest relevante og anvendbare til forskningen. Forskningslitteratur som vil virke relevant for denne studien er innenfor strategiske allianser, nettverk, distribusjonskanaler og diverse rammeverk for å vurdere konkurranse i et marked. Grunnen til at disse ansees som hensiktsmessige er at de gir muligheten til å skape et overblikk over strategiske allianser med nettverk mellom bedrifter for å angripe flere segmenter av markedet, og oppnå konkurransefortrinn gjennom å forstå hvor markedskreftene trykker hardest.

2.1. Terminologi

Terminologi brukt vil først forklares for å skape en forståelse for de termene relevante for oppgaven og skape et felles vokabular som vil være gjennomgående for studien.

Partner er noen som er i samarbeid med skyprodusenten. Det finnes flere forskjellige typer partnere, men i denne oppgaven avgrenses det til *skypartner* som en forhandler av skyprodusentens teknologi. Dette er noen som videreselger, transformerer, eller i noen som helst grad anvender en skyprodusents produkt, og selger dette til en kunde. Med andre ord er skypartneren en alternativ måte å selge til en kunde, enn å selge direkte (se Figur 2). Det vil her ikke diskuteres distributørleddet, da dette ikke har en direkte funksjon mot sluttkunden.



Figur 2 - Forklaring av skypartner

Andre relevante termer:

- *Skyløsninger*: IT-tjenester aksessert gjennom internett.
- *Skyprodusent/-leverandør*: Eier av teknologi som formidler skytjenester
- *Skypartner*: Videreselger av skyløsninger
- *Skyaktør*: Kan være skyprodusent eller skypartner
- *Kunden*: Sluttbruker av tjenestene
- *ISV* (Independent software vendors) bruker produktets rettigheter innlemmet eller sidestilt til sitt eget produkt.

Forskjeller på tjenestene *IaaS*, *PaaS* og *SaaS* kan være forvirrende for lesere som ikke har erfaring med begrepene, men disse er sentrale i tema om skytjenester. For å hjelpe leser å forstå vil de forklares kort fra et konseptuelt standpunkt under.

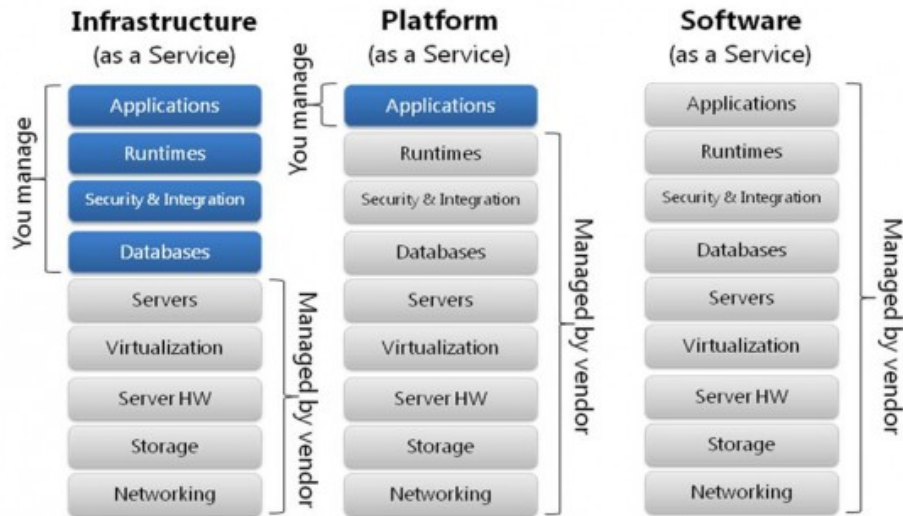
Software as a service (SaaS) er applikasjoner som tilgjengeliggjøres gjennom skyen. Dette segmentet representerer det største markedet innenfor skytjenester og er under stadig vekst. Tredjepartsaktører administrerer denne tjenesten og deler applikasjoner gjennom nettet. Mottaker for tjenesten er de som mottar grensesnittet som kunde. Det er en tjenestemodell hvor en applikasjon (for e-post o.l.) er tilgjengelig over Internett, og vanligvis betales på abonnementsbasis. De fleste applikasjonene som har SaaS som leveransmodell tilgjengeliggjøres gjennom nettleser uten krav om nedlastning eller installasjon av programvare. Dette medfører at det ikke lenger er behov for å installere eller kjøre applikasjoner på den enkelte brukers maskin; disse driftes og forvaltes sentralt av tredjepartsaktør. Fra en kjøpers perspektiv forenkler dette vedlikehold, da de slipper å tenke på oppdatering og support (Colman 2013; Frampton 2013).

Platform as a service (PaaS) brukes for applikasjoner og utvikling og tilgjengeliggjør skykomponenter til software. PaaS har egenskaper som et rammeverk, og på toppen av dette kan det bygges eller tilpasses applikasjoner (Frampton 2013). I og med at rammeverket kommer som en hylleware vil ledetid for utvikling, testing og distribusjon reduseres og forenkles. Med denne teknologien vil tredjepartsaktør drifte og forvalte rammeverket. Applikasjoner som kjøres på toppen av PaaS tilegner seg typiske egenskaper for skyen som skalerbarhet, høy tilgjengelighet, fleksibilitet og sikkerhet. Bedrifter som tar i bruk PaaS får også fordeler som redusert mengde med koding, de slipper å utvikle ny plattform fra starten av hos hver kunde (Colman 2013).

Infrastructure as a service (IaaS) er en modell med selvbetjening av infrastruktur. Dette innebærer tilgang, overvåkning og forvaltning av eksternt datasenter med infrastruktur. Dette kan innebære datakraft, lagring, nettverk og sikkerhet (brannmur). Dette gjør at bedrifter ikke trenger å investere i hardware, de kan heller kjøpe det som en tjeneste basert på faktisk forbruk. Dette kan sammenlignes med måten vi kjøper strøm på, basert på forbruket, istedenfor å ha egne aggregat i hagen. Tjenesten muliggjør at brukeren kan bygge egen plattform og applikasjon. Det gir rom for fleksibilitet, men krever høyere grad av teknisk ekspertise (Frampton 2013). Sammenliknet med SaaS og PaaS er brukere av IaaS ansvarlige for forvaltning og drift av applikasjonen og rammeverket som inneholder kritiske underliggende applikasjoner som

mellomvare, databaser og operativsystem. Med andre ord kjøper en datakraft og den grunnleggende infrastrukturen (Colman 2013).

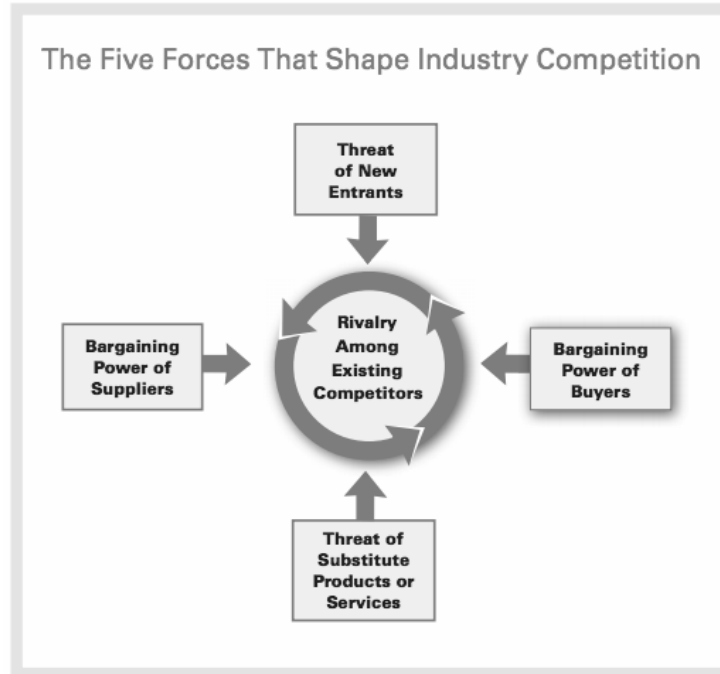
Figur 3 illustrerer forskjellen på tjenestene, fra et konseptuelt perspektiv. Den viser at dersom du bruker SaaS er PaaS og IaaS allerede innlemmet i tjenesten. Hvis en kjøper IaaS er en selv ansvarlig for områdene som dekkes av PaaS og SaaS. Det kan ses på som de ligger i lag over hverandre. Fra IaaS til SaaS og omvendt.



Figur 3 - Forskjellen mellom IaaS, PaaS and SaaS (Frampton 2013)

2.2. Porters femkreftersmodell

For å være i stand til å forstå den strategiske agendaen i skymarkedet og dens aktører, må organisasjoner kunne oppfatte de fem hovedkreftene som i følge Porter (1979) påvirker konkurransebildet. En forståelse av disse kreftene kan hjelpe en bedrift å stake veien videre, samt sikre en strategisk posisjon i markedet som er mindre utsatt for angrep. Målet er alltid å begrense disse kreftene mest mulig og påvirke dem slik at de spiller i ens egen favør. På denne måten kan en få innblikk i problemstilling 1b; om det finnes strategiske retninger som kan være mer hensiktsmessige enn andre. De underliggende delkapitlene tar videre kort for seg kreftene demonstrert i Figur 4.



Figur 4 - Femkreftersmodellen (Porter 2008).

2.2.1. Trussel om nyetablering

Nye deltakere ønsker av og til å ta over markedsandeler, noe som medfører at eksisterende aktører opplever press på pris, kostnader, og investeringstakten som er nødvendig for å konkurrere (Porter 2008). Amazon var første skyprodusent ute i markedet, men opplever nå sterkt press fra andre aktører som IBM, Microsoft, Google, Oracle m.m. Selv om Amazon var klart først ute, kan nye aktører føre til katastrofale følger, noe for eksempel Netscape opplevde da Microsoft konkurrerte dem ut med sin Internet Explorer (Naughton 2015). Når denne typen trussel er høy, vil det skape et lokk på profittpotensialet, da man står i fare for å måtte tilby produkter og tjenester til en lavere sum, og fokuset på produktkvalitet blir spesielt høy.

2.2.2. Forhandlingsstyrke til leverandørene

Sterke leverandører kan hente inn en høyere andel av verdien for seg selv ved å sette høyere priser, begrense kvalitet eller tjenester, eller skifte kostnadene til industrideltakere. Microsoft, for eksempel, har bidratt til en svært lavere lønnsomhet blant personlige pc-produsenter ved å heve prisene på operativsystemer.

2.2.3. Trussel om substitutter

Et *substitutt* er et produkt som stort sett gjør det samme som varen bedriften selger. Xiaomi er f.eks en smarttelefon som koster rundt 1000 NOK og har svært mange av funksjonene som de andre aktørene Apple, Samsung osv, bare til en brøkdel av prisen.

Et erstatningsprodukt kan også utføre den samme eller en lignende funksjon som produktet og/eller tjenesten bare på en annen måte. Email er for eksempel et alternativ for vanlig mail man sender i posten. Skyprodukter kan videre være et substitutt for en løsning du må laste ned for å kunne bruke, istedenfor å få tilgang til via nettleseren. Et eksempel på det er Microsoft Outlook, som ligger på pcen, kontra skybaserte Office 360. Slike trusler er ofte store dersom de innebærer attraktive pris/ytelse-faktorer, og at det er enkelt og billig å bytte.

Et *komplementært* produkt eller tjeneste er noe som kan brukes sammen med et annet produkt og understøtter dens nytteverdi. Dette oppstår når en kunde ser at fordelene ved å kombinere to produkter er større enn summen av hvert produkts verdi i isolasjon (Porter 2008). I et økosystem kan man ha flere leverandører av teknologiske produkter som kan kobles sammen for å utgjøre en mengde forskjellige sluttprodukt. Et ikke-teknologisk eksempel kan være bilproduksjon; et firma leverer skruene, noen leverer radio, mens et annet leverer dekkene osv. Biler kan være svært forskjellige, men er bygget opp av et kompleks økosystem av produktleverandører.

2.2.4. Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter

Rivalisering blant eksisterende konkurrenter tar mange kjente former, inkludert prisdiskontering, nye produktlanseringer, reklamekampanjer, serviceforbedringer m.m (Porter 1979). Dersom rivaliseringen her er høy er dette noe som sterkt vil påvirke lønnsomheten, som videre gjenspeiles i hvorvidt det er mange av dem i markedet og de er forholdsvis like i størrelse og makt. Graden her viser seg også å være høy dersom tjenestene som blir levert er forholdsvis like, både i kvalitet og pris.

2.2.5. Forhandlingsstyrke til kjøperne

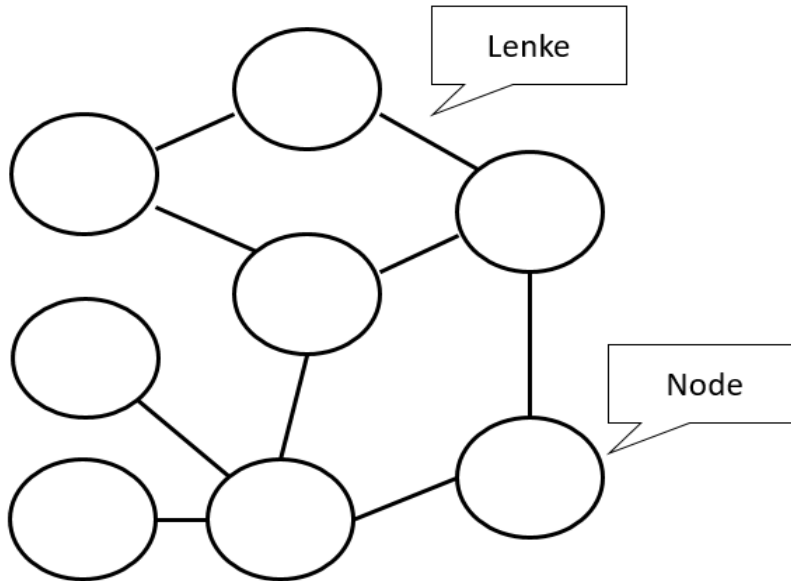
Kjøperne kan vise seg å ha mulighet til å forhandle til seg svært gode avtaler dersom produktene som eksisterer i markedet er standardiserte og lite differensierbare (Porter 1979). Videre viser dette seg også dersom kunden ikke nødvendigvis trenger varen, eller at det ikke direkte sparer dem mye penger, men at det kan være en “nice to have”.

2.3. Allianseledelse

Allianseledelse blir brukt som en forretningsstrategi for å effektivisere kommunikasjonen mellom bedrifter og deres samarbeidspartnere. Effektiv oversikt over indirekte salgskanaler er viktig med betydelige profittkonsekvenser for leverandørselskapene (Bairstow og Young 2012; De Ruyter et al. 2001). Dette gjelder særlig i informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) - sektoren, hvor en vesentlig del av omsetningen for leverandører genereres av deres partnere. For eksempel viste Cisco i 2009 at over 80% av deres inntekter stammet gjennom 55.000 kanalpartnere (Kalyanam & Brar 2009). Dette er et ekstremt tilfelle, og i skyen i dag er dette tallet mye lavere. Mange bransjer har blitt hyper-konkurransedyktige og de mest suksessrike bedrifter har vært de som kan kombinere partnere, IT-evner med forretningsforståelse og eksisterende relasjoner, mens de fortsatt er fleksible og åpne for forandring (D'Aveni 1994; Sambamurthy og Zmud 2000; Venkatraman 1997). Vi ser derfor nå en klar endring i hvordan tjenester distribueres, da kunder kan få tilgang over internett og skybaserte løsninger. Allianseledelse er derfor relevant for forskningsspørsmål 1c, med fokus på strategiske allianser, da det reflekterer et behov for å være agil og smidig i markedet, ved å kontinuerlig skape spissete produkter inn mot kunder som gir forretningsverdi.

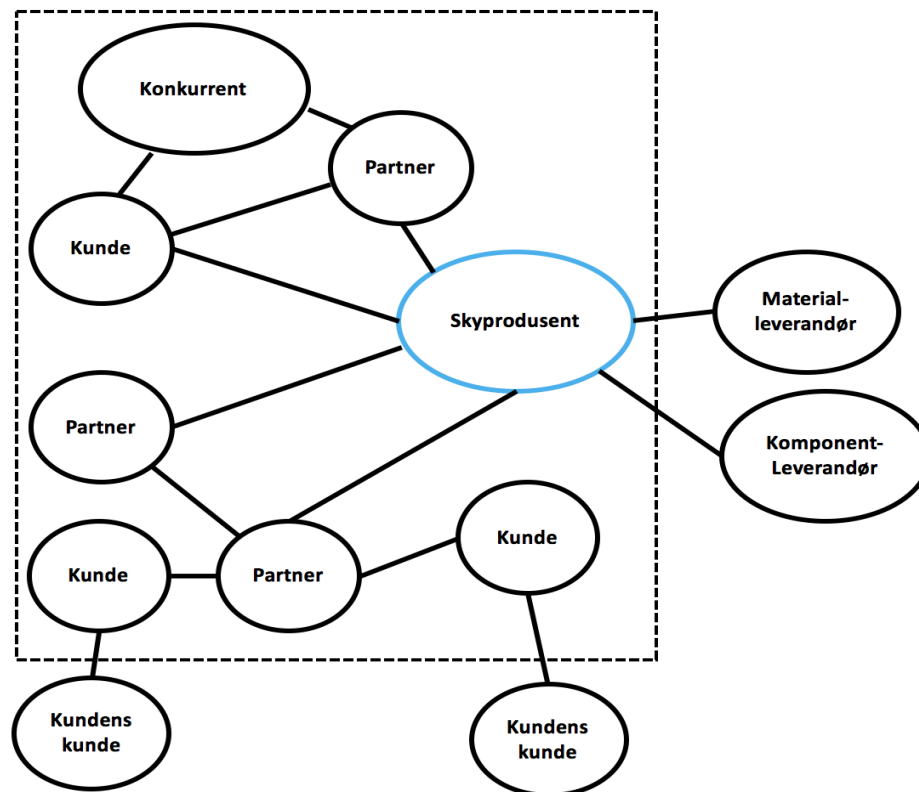
2.3.1. Nettverksteori

Schieffloe (1985) definerer et nettverk som; *“En mengde aktører og en mengde relasjoner mellom disse. Aktørene er vanligvis individer, men nettverksperspektivet kan også anvendes overfor [...] organisasjoner (Per Morten Schieffloe 1985:122).”* Vi kan se på et nettverk som et sett av lenker og noder bundet sammen med flere lenker og noder (Figur 5). I industrielle nettverk representeres som oftest nodene som aktørene eller virksomhetene og lenkene som relasjonene mellom partene (Dale et. al. 2004).



Figur 5 - Nettverk (Solem og Pettersen 2004)

Formålet med å skape et bilde er å vise til aktivitetene som skapes i nodene og hvilket forhold aktivitetene har til hverandre (Dale et. al. 2004). Nettverksteorien er ikke direkte knyttet opp til oppgavens forskningsspørsmål, men anses likevel som viktig. Den gir lesere innsikt, slik at de kan forstå skyaktørens landskap og sosiale bånd til andre aktører. Videre avgrenses nettverksteorien her til relasjon og samarbeid mellom virksomheter og deres direkte nedslagsfelt; strategiske allianser. Den vil ikke ta for seg det holistiske nettverket med utstyrsleverandører, kundes kunde og andre tredjepartsaktører. Figur 6 illustrerer et eksempel for avgrensning.

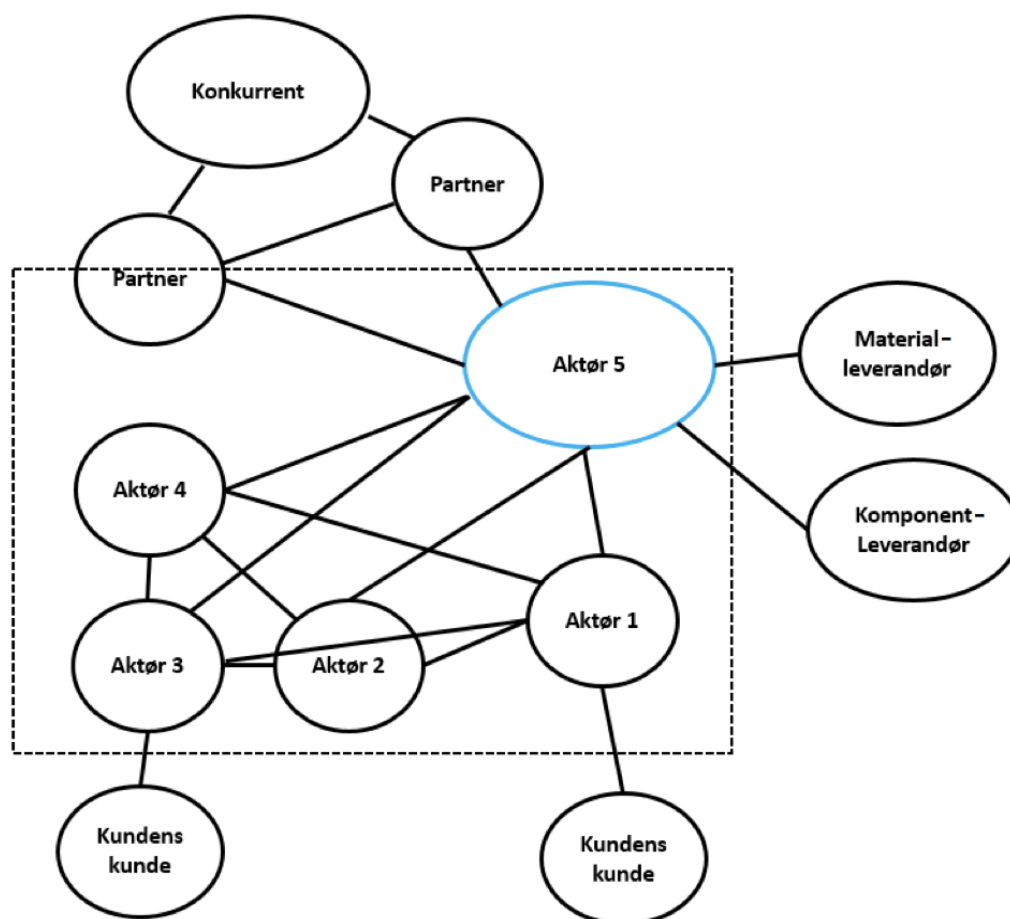


Figur 6 - Eksempel for avgrensning (Inspirert av Solem og Pettersen 2004)

2.3.2. Strategisk allianse

Virksomheter opplever i dag at det stilles strengere og flere krav knyttet til kvalitet, tid og pris. Kunden er mer opplyst og har tilgang til langt mer informasjon enn tidligere. Kombinasjonen av disse kravene og elementer som globalisering, konkurranse, teknologiutvikling, endringer i det politiske og det sosiale kan være kostbart for virksomheter (Court et. al. 2009; Dale et. al. 2004). Dette kommer av ressursbruk for å holde seg ajour med kompetanse- og teknologikrav for å imøtekomme kunden. En måte å overkomme disse barrierene på er å ta bruk av andre virksomheters kompetanse og ressurser (Dale et. al. 2004). Et slikt konsortium kalles ofte en allianse (Gulatis 1998), mens strategiske allianser kan ses på som et samarbeid som innebærer bytte mellom to eller flere parter (Lunnan og Nygaard 2011). Ireland et. al. definerer en strategisk allianse som et «*kooperativt arrangement mellom to eller flere bedrifter som forbedrer deres konkurranseposisjon ved å dele ressurser*» (2002:413). En strategisk allianse tjener og er sammenstilt med samarbeidspartneres strategi. Hovedformålet med slike allianser er å få tilgang til komplementære ressurser. (Dale et. al. 2004, Lunnan og Nygaard 2011). Dette er relatert til forskningsspørsmål 1c; om allianser kan påvirke den strategiske posisjonen til aktørene i

fellesskapet. Hvordan kan skyaktørene dra nytte av allianser i dette nye og disruptive markedet? Figur 7 illustrer en strategisk allianse hvor alle aktørene har etablerte relasjoner seg imellom. Til tross for at alle har en etablert relasjon med hverandre kan styrken av denne variere (Lunnan og Nygaard 2011).



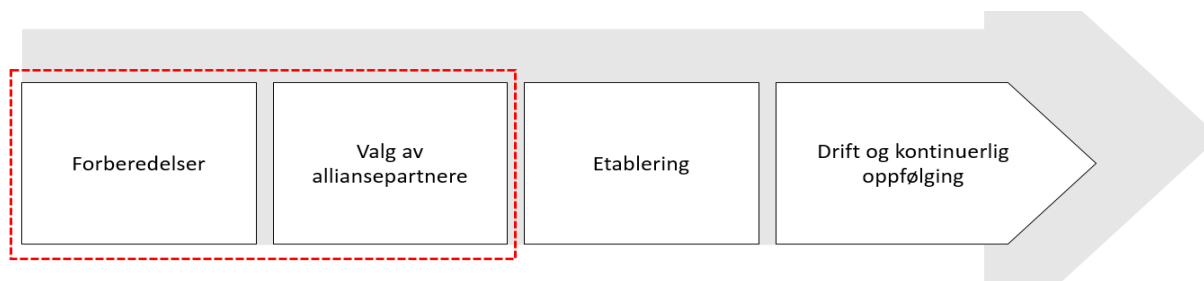
Figur 7 - Eksempel på strategisk allianse

For å få bedre forståelse for hva en strategisk allianse er kan vi bruke et eksempel med leverandør av rekvisita. Samarbeidet bistår til forretningen, men ikke på et strategisk nivå. Hvis man for eksempel er et flyselskap i samarbeid med andre flyselskap for å lage lukrative flyallianser vil dette være av strategisk betydning. Axelsson og Easton (1992) forklarer fremveksten av slike nettverk med endringer i omgivelser og turbulens. For å sikre fremtidig vekst står bedrifter overfor et sett med valg om organisk, uorganisk vekst eller inngåelse av allianse. Tilgangen til kompetanse, lokal kunnskap og ressurser ved bruk av allianse kommer på en lavere investeringskostnad enn de to andre alternativene (Lunnan og Nygaard 2011). En

fellesnevner for strategiske allianser er at aktørene har mangel på kontroll, det er ikke en av de respektive partnerne som har fullstendig oversikt, bedre kjent som asymmetrisk informasjon. I en slik relasjon vil det derfor alltid være stor grad av avhengighet mellom partene. Endringer og avgjørelser tas i samråd med den eller de andre bedriftene. Beslutningsprosessen er mer kompleks og kan bli mer krevende. Avhengighetsgraden partene har til hverandre gjør strategiske allianser ustabile (Lunnan og Nygaard 2011). Vi kan se på verdiskapningen i et slikt nettverk som sosiale prosesser hvor det samarbeides på tvers av selskaper. Disse vil være effektive på både form, tid og sted og resulterer i en totalløsning. Effekt ved å jobbe slikt er leveranse av høy kvalitet til rett tid. Verdikjeden i et slikt samarbeid er et produkt av aktørene i alliansen (Dale et. al. 2004). Eksempler for anvendelse er tilgang til nye løsninger, markeder, kompetanse og ressurser. Bedrifter kan for eksempel utvikle nye produkter i samarbeid, hvor en kan ta bruk av samarbeidspartners spisskompetanse for å lage nye løsninger for å lansere i markedet (Lunnan og Nygaard 2011). Det bør nevnes at det kan være usikkerhet knyttet til størrelse og makt ved samarbeid. Tilgjengelighet kan være en god grunn til å finne en stor og kjent partner. Det asymmetriske forholdet mellom størrelsene gjør at den større bedriften kan forlange mer rigide betingelser. For den store partneren vil den mindre partneren sjelden være av samme viktighet, med mindre den sitter på en ressurs, kunnskap eller teknologi som er unik (Barringer og Harrison 2000, Lunnan og Nygaard 2011).

2.3.2.1. Typer allianser

Strategiske allianser kan kategoriseres som horisontale eller vertikale. *Horisontal* allianse er samarbeid mellom konkurrenter. En *vertikal* allianse er samarbeid mellom leverandør og kunde. I henhold til Dussauge et. al. bærer horisontale allianser høyere risiko da de er ustabile, mer konkurransepreget og har et kortere tidsperspektiv (2000). Dette kan forklares med balanse mellom samarbeid og konkurranse. Det hevdes at sannsynligheten for at alliansen ikke er suksessfull er fra 25% - 70% (Bruner & Spekman 1998; Kogut 1989; Lunnan & Nygaard, 2011), ofte allerede etter en fireårsperiode (Steinhilber 2008). Som tidligere nevnt er teori rundt nettverk og strategiske allianser bredt og går over flere fagfelt. Oppgaven begrenser teorien rundt nettverk og strategiske allianser til perspektivene fra forberedelser til valg av alliansepartnere. Figur 8 illustrerer den naturlige avgrensningen, hvor den helhetlige prosessen for allianseinnngåelse er delt opp i fire faser, avgrenset til de to første. Forskingen tar ikke for seg praktiske eksempler for fremgang. Teorien er viktig for forskningsspørsmål 1c fordi den forklarer det teoretiske rammeverket for hvorfor en trenger komplementært samarbeid og hvem en bør inngå et partnerskap med.

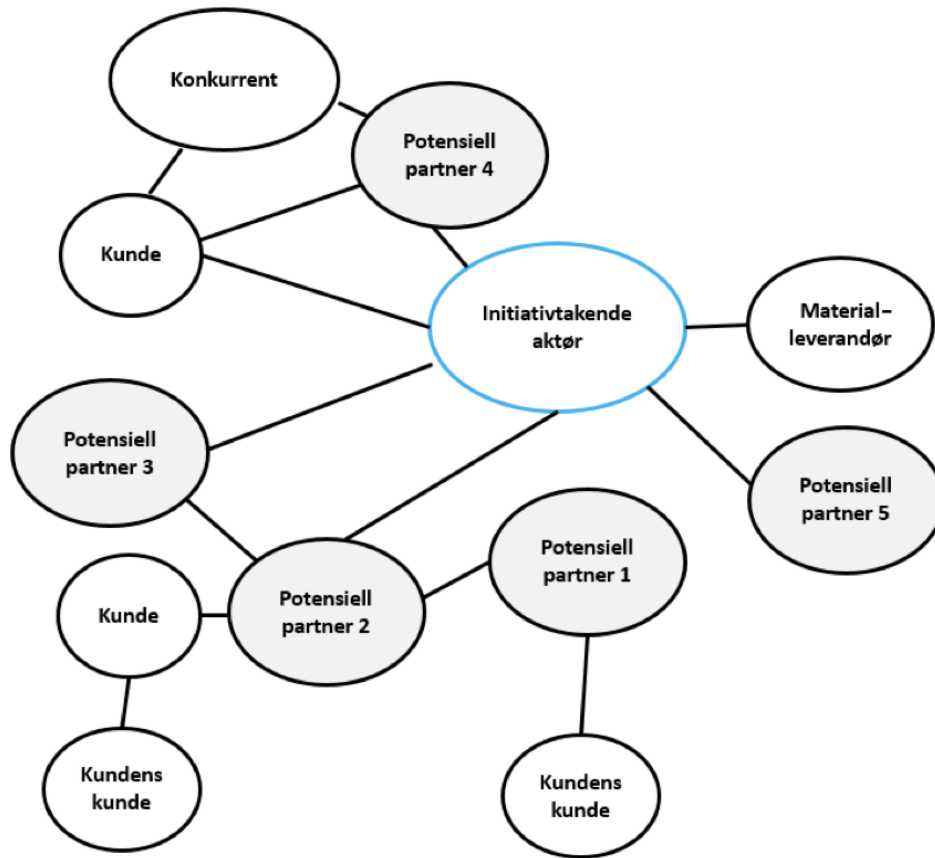


Figur 8 - Avgrensning, prosess for strategisk allianse

2.3.3. Valg av alliansepartnere

For å kunne ta en beslutning om allianse må man først identifisere ens strategi (Steinhilber 2008), og den strategiske alliansen skal være sammenstilt med denne. Bedrifter må ha et forhold til hva alliansen skal tilføre dem, hvilke ressurser og kompetanse det er behov for. En prosess for strategi starter ofte med å analysere bedriftens marked og omgivelser. Videre analyseres det internt, hvor man identifiserer bedriftens svake og sterke sider. Som et resultat av dette vil bedriften kunne danne en oversikt over faktorer som bedriften trenger å skaffe og hvordan man kan muliggjøre anskaffelsen. En bør avdekke om det faktisk er strategiske allianser som er det rette valget for å oppnåelse av ønsket konkurransefortrinn; det er ikke gitt at strategiske allianser er det best egnede alternativet. Det vil være naturlig å avdekke dette etter at strategien er ferdig kartlagt og man vet hvilke krav den vil stille til ressurser og kompetanse (Dyer et al. 2004, Lunnan og Nygaard 2011).

Det neste naturlige steget vil være å igangsette søkeprosess for å finne samarbeidspartnere. Lunnan og Nygaard (2011) understreker at prosessen for søk er kritisk for valg av partnere. En må ta stilling til tidsrommet for alliansen, og dersom den har et langsiktig perspektiv vil det være enda viktigere å gjøre denne prosessen grundigere. Som nevnt tidligere må ressursene sammenstilles med bedriftens strategi, hvor de utfyller behovet (Lunnan og Nygaard 2011). Med dette som utgangspunkt kan komplementaritet brukes som vurderingskriterium. De komplementære ressursene kan brukes for å nøytralisere de identifiserte truslene og realisere mulighetene. Dette kan være på både kortsiktig og langsiktig perspektiv (Lunnan og Nygaard 2011). Figur 9 under illustrerer et eksempel for valg av mulige samarbeidspartnere en aktør kan stå ovenfor i sitt nettverk.



Figur 9 - Eksempel på mulige valg av alliansepartnere

Virksomheter har ofte fokus på sin kjernekompetanse; de forretningskritiske prosessene. I en potensiell strategisk allianse er det ikke slike aktiviteter en søker fra sine partnere. Ofte ønsker en komplementære aktiviteter som en selv ikke har som kjernekompetanse, en sammensetning der hver bedrift fokuserer på sitt felt med mest kyndighet, og øker sitt komparative fortrinn (Ricardo 1817; Lunnan og Nygaard 2011). Med dette vil den strategiske alliansen være rustet for et samarbeid hvor en kan utvikle seg sammen over tid. Det finnes hovedsaklig to motiver for utvelgelse av partnere. Det ene er at en allerede har en etablert relasjon med tidligere samarbeid, det andre er at en har identifisert status eller ressursene som attraktive (Eisenhardt og Schoonhoven 1996; Gulati 1995b, Lin et al. 2009).

2.4. Distribusjonskanaler

Distribusjon av en vare defineres som en del av funksjonen til å levere tjenester til markedet og kundene. Distribusjonskanaler er et nettverk, ikke bare for distribusjon av varer, men også for

tjenester, mennesker og informasjon (Agarwal og Singh 2014). Det vil si at det kan være en del av et kompleks system innenfor forsyningskjeden, som for eksempel avanserte IT-system, eller det kan være en enkel distribusjon i form av et bakeri som selger brød (Doyle 2011). I denne studien tas det utgangspunkt i at det er gjensidig avhengige bedrifter som bidrar til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for sluttbrukere (Furseth 2010) i form av immaterielle produkter, her IT-tjenester. Grunnen til at de jobber sammen er at denne kooperative strategien kan bidra til å styrke strategien ved å forsterke de kvalitetene du blant annet får fra konkurransefortrinn og allerede eksisterende relasjoner ut mot kunder, samt at den kan gjøre strategien mer oppnåelig (Child et. al. 2005). Som Nagel og Dove (1991) understreker; et virtuelt selskap opprettes ved å velge organisatoriske ressurser fra ulike selskaper og syntetisere dem inn i én enkelt elektronisk forretningsenhet. Målet med samarbeidet er dermed å skape en fleksibel organisering av selskaper, som hver utfører en eller flere funksjoner for å levere et konkurransedyktig produkt til kunden. Betydningen for å bygge langsiktige bærekraftige relasjoner mellom produsent og kanalpartnere har derfor økt i løpet av årene (Morgan and Hunt 1994; Sheth and Parvatiyar 1995; Payen et al. 2010), og tradisjonell forskning demonstrerer entusiastisk fordelene ved nære relasjoner mellom foretak (e.g. Anderson og Weitz 1992; Dwyer og Oh 1987; Ganesan 1994). Ved å integrere relasjoner mellom andre bedrifter strategisk i distribusjonskanalen, kan firmaene proaktivt kombinere sine ressurser og oppnå en utvidelse av deres felles evner og en forbedring av konkurransefortrinn (Borys og Jemison 1989). Videre ser man at dette også kan føre til en mer enhetlig og integrert opplevelse også for kundene (Furseth 2010). Man ser derfor betydningen av mellomforetaklige relasjoner i firmaets strategiske bilde (e.g. Achrol 1991; Thorelli 1986), og dermed viktigheten av strategisk integrasjon i industrielle distribusjonskanaler.

3. Metode

Å utforske et tema innebærer en systematisk undersøkelse av et gitt emne for å etablere og / eller oppdage fakta og forstå den sosiale verden som vi lever i (Neuman 2014). For å granske en studie på en grundig og godt planlagt måte, trenger man en metode for å etablere en liste over prosedyrer og regler for å lede prosessen. Hvordan og hvilken metode som er valgt for en studie vil bli bestemt av hva selve forskningen forsøker å avsløre. Det er svært viktig å velge den metoden som er mest hensiktsmessig i enhver situasjon, da dette vil gi forskningen den høyeste mengden av rimelig informasjon. I de underliggende kapitler følger metoder som er brukt, samt

deres relevans til oppgaven. Det vil også diskuteres om man kan stole på dataen som er innsamlet, og hvordan man har forsøkt å sikre et valid og reliabelt utfall. Videre ser en på datainnsamlingsteknikker og potensielle utfordringer med dataanalysen.

3.1. Metoder tatt i bruk

Dimensjonene innenfor forskning er mange, de utvalgte i denne studien er demonstrert i vedlegg 5 for å gi en tydelig oversikt. For å unngå å gå for mye inn i detaljer, velger denne oppgaven kun å presentere casestudie og kvalitativ forskning som en datainnsamlingsteknikk og hvorfor akkurat disse ble valgt for denne forskningen. Alle de andre typene og subtypeene vil likevel ligge i vedlegget, hvor det også vises til deres spesifikke relevans til denne oppgaven.

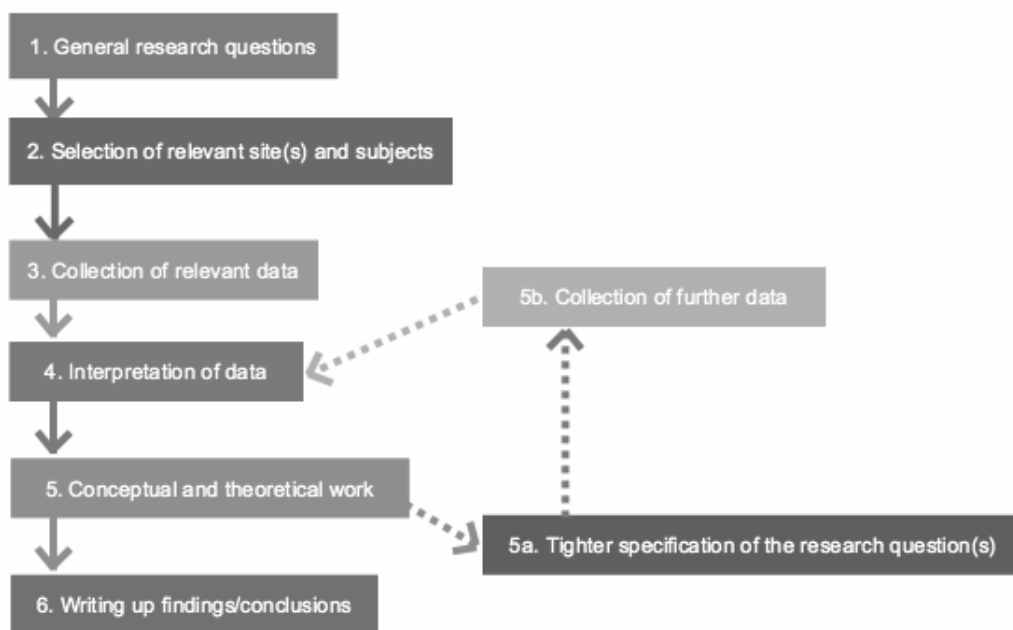
3.1.1. Case study

De fleste *casestudier* er kvalitative (Neuman 2014) og har gjennom årene oppnådd en status som en levedyktig metode for å drive forskning (Yin 2004). I motsetning til *across-case* som ser på veldig mange forskjellige caser og fokuserer på få egenskaper til hver case, vil casestudier se på flere egenskaper til få caser. En god definisjon og forklaring er ”*attempts to shed light on a phenomena by studying in-depth a single case example of the phenomena. The case can be an individual person, an event, a group, or an institution*” (Hirzalla 2006). Man vil derfor se på en eller flere små caser hvor man fokuserer på detaljer innenfor hvert case og dens kontekst; altså interne egenskaper så vel som den omliggende situasjonen (Thagaard 2009, Neuman 2014). Dette faktum viser seg som svært anvendbart i denne studien, da man ønsker å se på interne strategier og hvordan man tilslutter dette til omliggende allianser og markedet man opererer i. Forskningen vil være i stand til å gjennomføre intervjuer i en reell arbeidssetting og -hverdag, som en av sine sterke sider i forhold til andre metoder (Bryman 2012). Dette vil også i sin tur forhåpentligvis tillate deltakerne å fokusere på deres arbeid, allianserelasjoner og konkrete intervju spørsmål, i stedet for den settingen hvor de er situert.

3.1.2. Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning hevdes at ofte brukes i situasjoner hvor en ønsker å forstå mer om enkelte miljøer og situasjoner (Teif, Sakhnin et al. 2006) hvor det er lite forskning på fra før (Thagaard, 2009). Det er ofte valget man faller på dersom det kreves en forståelse av prosesser, hendelser eller relasjoner i konteksten av en sosial eller kulturell situasjon. I stedet for å generere numeriske data som støtter eller motbeviser entydige hypoteser, sikter den kvalitative metoden på å skape

faktuelle forklaringer basert på ansikt-til-ansikt-kunnskap sammen med individer eller sosiale grupper. Videre sies det at stresset av kvalitativ forskning er beskrevet gjennom en epistemologisk posisjon beskrevet som interpretivist; hvor forståelsen av den sosiale verden utforskes ved å undersøke deltakernes tolkning av situasjonen de befinner seg i (Bryman 2012). Med andre ord, hva en kvalitativ forskning antyder er at man skal kunne undersøke folks oppfatninger om sin daglige sosiale verden for å finne ut hvordan de handler i og oppfatter visse miljøer og situasjoner og forsøke å sette seg inn i deres perspektiv (Postholm 2005). Dette skiller seg vesentlig fra en kvantitativ studie, som bl.a. fokuserer på å kartlegge statistiske eller numeriske data og baserer funn på datainnsamling av store grupper av mennesker (Doyle 2011).



Figur 10 - En oversikt over de viktigste trinnene i kvalitativ forskning (Bryman 2012)

Ved å vurdere disse elementene, vil det synes rimelig å gjennomføre denne studien ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode, da en ønsker å få rede på hvordan skyprodusenter og deres partnere oppfatter situasjonen de befinner seg i, og forhåpentligvis hvordan denne kan forbedres. Studien vil følge retningslinjene i kvalitativ forskning foreslått av Bryman (2012) som presentert i Figur 10, hvor hver del forklares i detalj i Vedlegg 2.

3.1.3. Kan man stole på dataen?

Når et forskningsprosjekt skal gjennomføres er det alltid flere fallgruver som kan oppstå, og man kan finne svakheter både i uthentelsesmetoder og teoribruk generelt. Disse kan bidra til å gjøre forskningen vanskelig, og i verste fall verken gyldig eller pålitelig (Johannesen et. al. 2008). Feil kan ikke elimineres helt, men det finnes skritt som bør tas for å minimere dem (Bowling 1997). Det er derfor viktig å kartlegge problemer på forhånd for å ikke havne på villspor.

3.1.3.1. Subjektforståelse

Opgavens resultater og konklusjoner vil være basert på innsyn i respondenters forståelse av dagens situasjon, og hvordan dette kan forbedres. På grunnlag av det faktum at mennesker, i motsetning til objekter i naturvitenskapen, kan pålegge semantikk til sitt miljø, må evalueringen formes deretter. Som et resultat, må forskerne forstå den sosiale verden i henhold til de personer som blir evaluert (Bryman 2012). I en intervjusammenheng kan dette pålegge noen praktiske problemer som kan forårsake noen begrensninger med hensyn til validiteten² av studiens utfall. Et tydelig problem kan være at forskerne bare vil være i stand til å se verden gjennom øynene til visse mennesker, si med samme alder, kjønn eller utdanningsbakgrunn etc. En annen kan være forskernes bias, som kan påvirke kursen og utfallet av studien. Som et resultat av dette, kan det forekomme at undersøkelsen blir for subjektiv på bakgrunn av forskernes personlige inntrykk og forhold til deltakerne. Et beslektet problem innenfor dette er mulige fallgruver innenfor tillit og relasjon med personer som vil være en del av studiet. Deres vilje til samhandling og følelse av tillit kan i høy grad påvirke utfallet av svar og uttalelser. Ved å gi inntrykk av å være for akademisk og / eller (i øynene av deltakerne) handle på en overlegen måte, kan dette påvirke hvilken informasjon de ønsker å dele (Beyer og Holtzblatt 1998). Dette kan også gjøre dem usikre rundt hvilke baktanker forskerne har i sitt arbeid annet enn å vurdere det i forhold til arbeidernes kompetanse og effektivitet (også nevnt av andre e.g. Suchman, Blomberg et al. 1999). De kan føle seg skamfulle for å avsløre ting de ikke forstår, handle på en bestemt måte på grunn av frykt for at informasjon blir videresendt til ledelsen eller andre. Forskerne er klar over at man på bakgrunn av dette kunne valgt å innhente informasjon gjennom kvantitative metoder som spørreskjema, og dermed unngå fallgruvene subjektforståelsen medfører ved anonymisering og understreking av akademiske formål. I studien ble det heller fokusert på viktigheten av at du respekterer og anerkjenner deltakernes ferdigheter (Hornecker, Halloran et al. 2006a), og samtidig understreke at du er der for akademiske og potensielle hjelpende formål. En måte å løse

² Validitet blir presentert videre i delkapitell 3.1.3.3

noen av disse hindringene er prinsippene i semistrukturerte intervju som blir presentert i 3.2.1 hvor det ble forsøkt å sikre at spørsmålene ikke er tvetydige og forvirrende (Bryman 2012), har respondentenes perspektiv i tankene (Neuman 2014) og kun adresser de fenomenene tiltenkt studien (Watson 2015). Videre gjennom studien ble det prøvd på det ytterste å ikke anta på forhånd; dette ville i utgangspunktet bety at forskerne ikke ville ha noen foreløpige ideer for å begrense studien, slik at flertallet av uttalelsene er basert på empiriske data.

3.1.3.2. Utvelgelse av informanter

Ettersom denne studien ble gjennomført for å avdekke noen av trendene innenfor skysegmentet, var det fristende å velge bedrifter som kan bli sett på som typisk innenfor den spesifikke aktiviteten. Det første problemet er at bare noen få tilfeller kan ses på som en representasjon av den enorme mengden av IT-bedrifter og skytilbydere som finnes, derfor fungerer dette som et problem for forskningen sin generalitet (Stake 1995). Vil forskningen gi de samme funnene *ceteris paribus*? Forskere f.eks. (Nardi 1995a) har forsøkt å forklare hvordan dette i det hele tatt er mulig, spesielt med tanke på at kontekst kan være et svært viktig aspekt som er i stadig endring og avhengig av særegenhetene ved spesielle situasjoner. Dersom man setter dette til side, kan man vurdere disse definisjoner av en IT-bedrift: "*A technology company (often tech company) is a type of business entity that focuses primarily on the development and manufacturing of technology. IBM, Microsoft, Oracle and others are considered prototypical technology companies*" (Morgan 2015). Utenom at bedriftene som nevnes her er skyprodusenter og at det er vanskelig å se hvordan de fleste IT-bedrifter kan bli ekskludert fra disse definisjonene, åpner det også opp muligheten for å kunne kreve generaliserbarhet av forskningen. Et annet aspekt som muligens kan øke generaliserbarheten var valget av et mangfoldig sett av deltakere fra flere bedrifter, ikke bare å være toppledere, men også andre utover arbeidshierarkiet. Respondenter som spenner over alt fra avdelingsledere til salgskonsulenter, teknisk pre-sales og channel managere har forhåpentligvis forsikret innhenting av relevant informasjon, slik at man får ulike synspunkter basert på mangfoldet i organisasjonshierarkiet.

En annen vanskelighet i utvalget er den faktiske tilgangen til eksplisitte bedrifter og respondenter. Vår tid avsatt til forskning er først og fremst begrenset, og man kan derfor ikke bruke ubegrensede med tid for å søke etter den mest egnede. Når en eller flere bedrifter til slutt blir valgt som kandidat, kan noen være motvillige til ideen om å ha ukjente personer som "gransker" organisasjonen. Derfor er det ofte lurt å velge bedrifter som faktisk er tilgjengelige

(og samarbeidsvillige), og vil tillate at en studie finner sted (Stake 1995). Dette, i sin tur, kan også vise seg å være problemfylt, som vist ved Yin:

"The case selection or screening goal is to avoid the scenario whereby, after having started the actual case study, the selected case turns out not to be viable or to represent an instance of something other than what you had intended to study" (2004).

Informasjonsasymmetri er et begrep som først og fremst forbeholdt innen økonomi og kontraktsteori, men kan også være noe relatert til dette eksempelet. Det refererer til det faktum at en del kan ha mer eller bedre informasjon enn de andre, som (potensielt) kan forårsake problemer (Steigum 2004). Hvis respondentene vet at de ikke vil være i stand til å gi nok støtte, eller ønsker å trekke all informasjon de har kommet med, kan det skape ødeleggende problemer. Å starte søket etter nye tilfeller vil her både være demotiverende og tidkrevende, for ikke å tenke på den tiden som allerede er brukt på mulig irrelevant informasjon. Forskerne under denne forskningen var heldige nok til å ha den ene partisipanten som ansatt i en gjeldende bedrift fra leverandørsiden, og den andre ansatt i en bedrift fra forhandlersiden. Etersom andre bedrifter innenfor skysegmentet også så den potensielle nytten av å delta på studien, og få tilgang til forskningens utfall i ettertid, hadde de ingen problemer med å gi tilgang til intervjuobjekter. Her var det allikevel viktig å understreke at det ikke ville fremkomme av forskningen hvilke bedrifter spesifikk data kommer fra, og at man ikke lekker bedriftssensitiv informasjon.

3.1.3.3. Validitet og reliabilitet

Når en driver et forskningsprosjekt, er det svært viktig å inspisere studiens pålitelighet, problemstillingen gyldighet, i hvilken grad forskningsobjektene er representative og om statistisk generalisering er forsvarlig. I gyldighetsaspektet diskuterer man epistemologiske forutsetninger som primært handler om hvordan det kan etableres sann kunnskap. Gyldighet er dermed relatert til utfallet av studien; om integritet og forutsetninger er basert på et godt fundament (Bryman 2012). En er her interessert i konklusjonene fra forskningen, og hvordan ærlighet av utfallet er sikret. Dette fenomenet har fått en mer formell beskrivelse hvor det skildres som *"best available approximation to the truth or falsity of a given inference, proposition or conclusion"* (Cook og Campbell 1979). Pålitelighet er relatert til konsistensen av de målinger tatt, eller i den grad *"... to which an instrument measures the same way each time it is used under the same condition with the same subjects"* (Colosi 1997). Den teoretiske validiteten i denne studien er forhåpentligvis reell ved at informasjonen som er innhentet i intervjuene med både skyprodusenter og

skypartnere inneholder beskrivelser av den faktiske konteksten de befinner seg i, og at relevansen av utspillene samkjøres opp mot gjeldende teori. Videre har selve analysebiten tatt utgangspunkt i sitater som respondentene har kommet med, dette gjeldende saker hvor de ulike aktørene var enige, men også hvor de var usikre.

Spørsmålene i intervjuene var relativt satt, noe som forsterker den totale reliabiliteten *ceteribus paribus*. Allikevel ble det under samtalene også åpnet for å ha en dialog som gikk utover de satte spørsmålene, noe som kan påvirke reliabiliteten. Dette kan også påvirke validiteten, da man kan føres i en retning der man ikke fokuseres på relevante saker og dermed kan undergrave problemstillingen. Dette var allikevel noe som var ansett som viktig for oppgaven, da selve problemstillingen i seg selv ikke var noe tidligere forsket på, og var nyttig for å kunne avdekke holdninger og meninger som ikke var påtenkt av forskerne fra studiens tidlige startfase.

Ettersom det var to personer som utførte intervjuene oppstod muligheten for å dele opp ansvarsområdene hvor den ene stilte spørsmålene og ledet den åpne dialogen, mens den andre kontinuerlig noterte hva som ble sagt og transkriberte samtalens gang. I tillegg ble det brukt diktafon, for å kunne avklare eventuelle saker i ettertid. Dette har trolig forsterket den deskriptive validiteten i denne forskningen.

3.1.3.4. Etikk

Alle deltakerne i studien fikk tilsendt spørsmålene to dager før intervjuene ville ta plass, slik at de forhånd ville vite om de virkelig ville delta. Videre ble de også informert om at diktafon ville bli brukt for å ta opp samtalene, i tillegg til at uttalelsene ble notert underveis. Av sikkerhets- og anonymiseringsmessige hensyn har alle opptak blitt slettet i etterkant av studien, noe som også ble avtalt sammen med respondentene. I tillegg har sitater også blitt avklart med deltakerne, for å forsikre at forskningen ikke lekker bedrift-/personsensitiv informasjon av noe slag. Før intervjuene startet ble det også gjort tydelig for respondentene at all informasjon ville bli behandlet anonymisert og at de til enhver tid kunne velge å ikke svare på et spørsmål. Videre ble det også avklart at de kunne velge å trekke seg fra studien som en helhet, også i etterkant av intervjuene.

3.2. Metodevalg

Innsamlingen av data startet allerede i november 2016, da oppgavens retning og metode var bestemt. Foruten å lese seg opp rundt siste teorier innenfor sky, ble det også utført semistrukturerte intervjuer med skyprodusenter og deres partnere. Hvilke respondenter som velges i en kvalitativ studie er svært viktig for dens utforming og resultat (Dalen 2004). Her er det hensiktsmessig å vurdere antallet informanter man skal inkludere, da selve innsamlingen og prosesseringen av data er en svært tidkrevende prosess. Hvilket antall som faktisk er egnet er det ulike oppfatninger rundt (Postholm 2005), men det avhenger ofte av formålet med studien. I denne forskningen ble antallet vurdert ut i fra hvilke bedrifter som er store innen sky, både skyprodusenter og -partnere. Videre ble kontaktnettet til forskerne tatt i bruk for så å sende ut mail og avdekke bedrifters interesse for å delta. Den initielle mailen som ble sendt ut (individuell) finnes i vedlegg 1, og totalt 17 antall personer intervjuet.

Istedenfor å kun fokusere på å samle inn informasjon, har denne oppgaven også vurdert hva som er den beste fremgangsmåten for å samle inn mest mulig passende data i henhold til studiens problemstillinger. Dette for å sikre nøyaktig, pålitelig og gyldig data basert på metodens form Neuman (2014), og baseres seg på seks forskjellige spørsmålskategorier. Disse presenteres i Vedlegg 4, samt deres relevans for stegene og løsningen for denne oppgaven.

3.2.1. Semistrukturert intervju

Det finnes flere forskjellige former for datainnsamlingsmetoder som telefonintervju, meningsmålinger over internett, spørreskjema o.l. Disse formene er de mest viden brukte i samfunnsvitenskaplig datainnsamlingsteknikk (Neuman 2014), og semistrukturerte intervjuer er en svært vanlig forskningsmetode innenfor kvalitative studier (Postholm 2005). I denne studien ble det ansett som svært viktig å avdekke hvordan både skyprodusenter og sky partnere anser partnerøkosystemet de befinner seg i, og hvordan de ser muligheter til å styrke sin strategiske posisjon. Dette samsvarer med Thagaards oppfatning om at intervjuformen er godt egnet til å forstå individers oppfatning om selvforståelse og (organisatoriske) opplevelser (2009). Det er også et ypperlig virkemiddel i dette henseende da det tillater forskerne å stille de samme spørsmålene til respondentene, samtidig som man legger opp til at nye ideer og meninger kan bli undersøkt gjennom intervjuets gang. Intervjuerne har ofte en planlagt agenda og et rammeverk det jobbes ut i fra, men man fokuserer på åpne samtaler med fokus på respondentenes fortolkning

(Kvale og Brinkmann 2009). Dette underbygger en maktfri og likeverdig dialog som vil styrke tilliten og subjektforståelsen diskutert tidligere.

Da denne oppgaven ble skrevet av to personer, ble en oppgavefordeling ansett som naturlig for å strukturere intervjuene på best mulig måte. I tillegg til å bruke diktafon, ville den ene av forskerne også notere under selve intervjuene, men ikke delta i samtalene ellers. Forsker nummer to kunne da hundre prosent fokusere på å stille spørsmålene og ellers ha en naturlig samtale med respondentene med full konsentrasjon rundt det som ble formidlet. Det er allikevel ansett som naturlig å ha en diktafon i bakhånd, da begge forskerne kunne konsentrere seg om samtalens dynamikk, og gå tilbake til opptakene for å lytte etter ting som ikke ble oppdaget i første omgang (Kvale og Brinkmann 2009).

3.2.2. Dataanalysens utfordringer

Selv om deltakerne jobber tilnærmet i samme bransje som begge forskerne, må det likevel sikres at vokabularet ikke oppfattes som i overkant akademisk og avansert. Videre har også tidligere undersøkelser understreket at konsensus og konsistens mellom kvantitative spørreskjema og kvalitative intervjuer kan vise seg å være noe motstridende (Brown og Harris 2010). Forskerne er klar over at en kombinasjon av disse derfor kunne blitt brukt for å prøve å sikre en høyere validitet av den innsamlede data. Spørreskjema kunne da tillat denne studien å se på repeterende mønstre blant en stor mengde folk på en effektiv måte, mens intervjuene kunne gitt dyptgående innsikt i deltakernes holdninger, tanker og handlinger (Kendall 2008). På grunnlag av oppgavens begrensninger, og hovedfokus på kvalitativ datainnhentelse, ble det i denne studien kun fokusert på det sistnevnte. Analysen og drøftelsen fra funnene kan forhåpentligvis gi et godt nok grunnlag for videre drøfting og forskning.

3.3. Valg av aktører

Vi skiller aktørene i to grupperinger; skyprodusenter og skypartnere. Skypartnere er et selskap som inngår et samarbeid med en produsent for å markedsføre og selge leverandørens produkter, tjenester eller teknologier. Dette gjøres vanligvis gjennom et merkevarepartnerskap, hvor de former en allianse om å jobbe sammen og opprette markedssynergier (Cook, 2006). Virksomheten til skypartner kan være distributører, leverandører, forhandlere, konsulenter, systemintegratorer, verdiøkende forhandlere og konsulentselskaper innen teknologidistribusjon. Denne oppgaven vil begrenses til å se på *konsulentselskaper*.

Skypartnerne er valgt med utgangspunkt i at de har et etablert samarbeid med de valgte skyprodusentene. *Skyprodusenter* er valgt med utgangspunkt i markedsdominans og fremtidsutsikter. Det har blitt foretatt et utvalg av aktører som er ledende innenfor skytjenester, hvor det har blitt kvalitetssikret at aktørene er relevante med utgangspunkt i Gartners Magiske Kvadrant (Vedlegg 6). Denne tar utgangspunkt i de konkurrerende aktørene i et gitt teknologisk marked og beskriver posisjon og utgangspunktet for langsiktig konkurransedyktighet (Guttridge et. al. 2017). Kvadranten er resultatet av nøye forskning i det respektive marked og illustrerer et bredt perspektiv på posisjonene mellom konkurrenter med grafisk tilnærming og et sett av evalueringskriterier. Av anonymiseringsgrunnlag vil skyprodusentene og skypartnerne henvises til som henholdsvis Firma 1-4 og Partner 1-5, hvor disse holdes konsistente gjennom analysen

3.3.1. Skyprodusentene

De grunnleggende typer varer eller tjenester er finansielle varer (kontanter og andre eiendeler), fysiske varer, immaterielle varer (programvare og intellektuell eiendom), og menneskelige tjenester (folks tid og krefter) (Popp 2011). Sektoren som vil være utgangspunktet for denne oppgaven er IT-bransjen, med et fokus på salg av immaterielle varer, da det her er programvare, applikasjoner, skyløsningsbaserte plattformer og tjenester som står i sentrum. De type skyprodusentene som er intervjuet er alle innenfor denne bransjen. Alle er av signifikant størrelse med nettoinntekt over 5 milliarder USD, og opplever en betydelig vekst innenfor skyen fra 5-35% årlig. De møter også hverandre innenfor svært mange områder, da de selger både software og hardware og støtter opp med konsulenttjenester og komplimenterende tjenester rundt disse. I alt ble 4 skyprodusenter intervjuet med totalt 8 deltakere.

3.3.2. Skypartnerne

Skypartnerne vil heller ikke her presenteres med navn, for å ivareta anonymiteten. Intervjudeltakerne kom fra forskjellige typer bedrifter, men primært konsulentselskap innenfor design og utvikling av IT-løsninger og digital kommunikasjon. Størrelsen varierte fra 20 til 1000 ansatte. I alt ble 5 partnere intervjuet med totalt 9 deltakere.

4. Empiri

Empiri er en kunnskap som er basert på innsamlet informasjon typisk gjennom observasjoner eller undersøkelser, og dermed anses som verifiserbar. Intervjuene gjennom denne studien har bidratt til å gi et oss grunnlag for å forstå den nåværende situasjon, heller enn å basere all forskningen på antakelser eller ren teori. Under følger historie rundt skyen, samt noen av de empiriske iakttagelser foretatt i denne studien.

4.1. Skyens historie

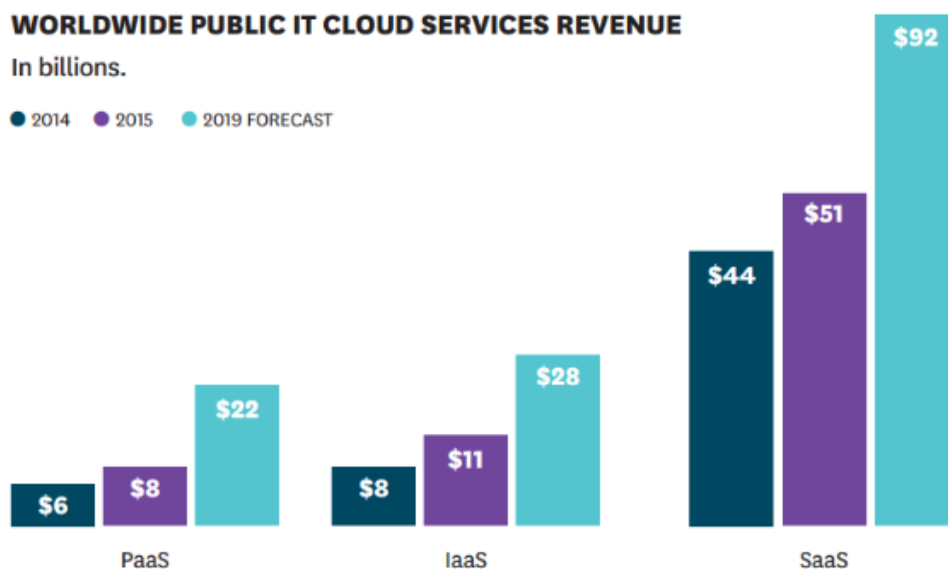
Skytjenester som vi kjenner dem i dag er et produkt fra flere evolusjoner gjennom tiår. Konseptet om å levere dataressurser sentralisert gjennom et globalt nettverk var allerede en ide tilbake på 60-tallet. Vi ble da introdusert til ideen om et “Intergalactic Computer Network” av J.C.R Licklider. Visjonen hans var et medium elektronisk tilgjengeliggjort for alle på jorden. En sammenkoblet verden hvor alle skulle ha tilgang til programmer og data uavhengig lokasjon (Leiner et. al. 2003). Hans visjon med sentralisert preg av IT har sterke likheter med det vi kaller skytjenester i dag. Siden sekstitallet har skytjenester utviklet seg gjennom flere endringer. En av barrierene til globaliserte tjenester har vært begrensninger i netthastighet. Det var først på nittitallet at netthastigheten ble betydelig (Buyya Rajkumar; et al. 2013). I dette tiåret var også en av de første milepælene innen skytjenestens historie, Salesforce sin akomst. Deres forretningsmodell var et konsept om å levere enterpriseapplikasjoner gjennom nettleser. Dette var disruptivt og Salesforce gikk i bresjen som en bjellesau for skytjenester. Dette skapte et marked for skyen og flere aktører lanserte løsninger med leveranse av applikasjon gjennom nettleser (McCarthy 2016). I 2002 kom det en ny aktør på banen i skyens sfære; Amazon med deres Amazon Web Services. Deres tilbud var databehandling med lagring som tjeneste over nett. Noen år senere i 2006 ekspanderte de tilbudet ytterligere, hvor de begynte med utleie av maskinkraft til små og mellomstore bedrifter, operert gjennom deres skyløsning. I 2009 fremvokste et hav av nettleserbaserte virksomhetsapplikasjoner, hvor store aktører som Microsoft og Google hang seg på trenden (Mohamed 2009). Det at de store og pålitelige selskapene fulgte modellen medførte at virksomheter og brukere fikk trygghet og tillit til tjenester i skyen. Noe som bidro til fremveksten vi har opplevd gjennom de siste årene. Med ytterligere økning i netthastighet og flere store selskaper som tilslutter seg skyen har medført etterspørselen og tilbudet skutt i været (Hauger 2010, Pettey og Goasduff 2008).

4.2. Omgivelsene

For å forstå hvordan man best kan operere i markedet, må man forstå status quo.

4.2.1. Markedets modenhet

I 2013 gav Gartner en prognose på 18,5% økning med skytjenester fra 2012. Prognosen var en økning fra 111 milliarder USD til 131 milliarder USD for offentlige skytjenester på global basis. Denne trenden i markedet er virksomheter som legger om strategien mot digital transformasjon (Woods og Van Der Maulen 2016). I september 2016 legger Maulen og Forni til en ytterligere vekstfaktor; brukere opplever en besparelse på 14% årlig for IT-budsjettet, gjennom tilpasning til offentlige skytjenester (Van Der Maulen og Forni 2016). Digitalisering er den største driveren for å gjøre endring. Fordeler fra dette kan være kostbesparelser, innovasjon, smidighet osv (Ruparelia 2016, Van Der Maulen og Forni 2016). Det kan ut fra dette se paralleller til at IT-modernisering underbygger en strategisk endring for virksomheter. Ved tilpasning av mer moderne IT-miljø kan en være fremoverlent mot fremtiden med fundamentet for å digitalisere sin virksomhet. Enkelte beskriver skytjenester som den neste IT-gullalderen, hvor de har spådd at innen 2020 vil paradigmeskifte til skytjenester direkte og indirekte stå for forbruk av 1 trillion USD. Dette kan sees på som en av de mest disruptive endringene siden informasjonsteknologiens opphav (Van Der Maulen og Forni 2016). Figur 11 visualiserer faktisk forbruk av skytjenester for 2014, 2015 og prognose for 2019.



Figur 11 - Prognose for skytjenester (IDC 2015)

Det vises at forretning for IT-prosjekter med varighet over lengre tid reduseres. Videre vises det at skytjenester ikke følger denne trenden. Dette kommer blant annet av at leveransene ikke nødvendigvis berører IT-budsjettet, men line of business (Johnson 2015). Aktører som har en mer forvaltnings- og driftsbasert tilnærming er signifikant mer sannsynlig å få ut nye produkter i markedet samt ekspandere til flere. Denne tilnærmingen tillater kortere og raskere implementasjonssykluser og gir den faktiske kjøperen i line of business bedre innsikt og kontroll (Johnson 2015). Det fremstår som om kundenes forretningsmodell endres, skyaktører må tilpasse sin egen for å være leveransedyktige. Det er kritisk for bedrifter å forbli konkurransedyktige i svært raskt-endrende markeder.

4.2.2. Økende likhetstrekk

I følge data fra intervjuene er det funn som tilsier at markedet undergår en transformasjon. Denne transformasjonen er allerede påbegynt og blir sterkere med tiden som kommer. Forskningen oppfatter denne transformasjonen som standardisering av IT-tjenester. Bedriftene som ble intervjuet begynte allerede å omlegge sin digitaliseringsstrategi med transformasjon mot skyen fra 2011, noen tidligere enn andre.

“Startet vel for 4-5 år siden, rent teknologisk. Markedsmessig siste 2-3 årene. 2014 ca.” (Firma 1)

“Begynte å snu mot cloud her i Norge i 2011 smått. “ (Firma 3)

I intervjurundene når det ble snakket om forventning om fremtidige partnere og leveranser virker det som om det er i endring i hvilke typer bedrifter som er og blir partnere. Etter mer analyse kom det frem i funnene at leveransene blir mindre komplekse med skytjenester. Dette ligger i at løsningene selges som tjenester og er mer eller mindre ferdig utviklet og klare til bruk ved kjøp. Fra intervjuene presiseres det også at det forventes tilstrømming av nye partnere som tidligere ikke var IT-orientert.

“Trenger mindre kompetanse innenfor disse teknologiene. Teknologier som tidligere var utelukket for dem, er nå tilgjengelig. Kompleksiteten synker.” (Firma 1)

“Ikke-tradisjonelle IT-bedrifter kan nå bygge IT.” (Firma 2)

Eksempler på dette kan være en SaaS-tjeneste, som ikke krever avansert integrasjon eller videre utvikling, kan kobles lett opp mot programmene den skal jobbe mot.

Et annet eksempel er en PaaS-tjeneste, hvor selskaper kan bygge sin unike intellektuelle eiendom på toppen. Med andre ord kjøpes grunnmuren, slik at en slipper å utvikle dette på nytt hver gang.

“Tidligere bygget ISV på on-prem industrikomponenter, nå på toppen av plattformen. Dvs behøver ikke bruk tid på å forstå kompetansen rundt en plattform, eller vedlikeholde.” (Firma 1)

“Bringer teknologi til mange av ISV-ene. Kan hurtig oppdatere teknologiene sine” (Firma 2)

Funn tilsier at å utvikle på slik plattform bringer flere fordeler, dette som redusert ledetid for time-to-market, kostnadsbesparende og høyere skalerbarhet.

“Ønsker at de bygger på toppen av vår PaaS - Det er mer kostnadseffektivt. Pakketere, konseptene er bygget 100% på deres teknologi.” (Firma 3)

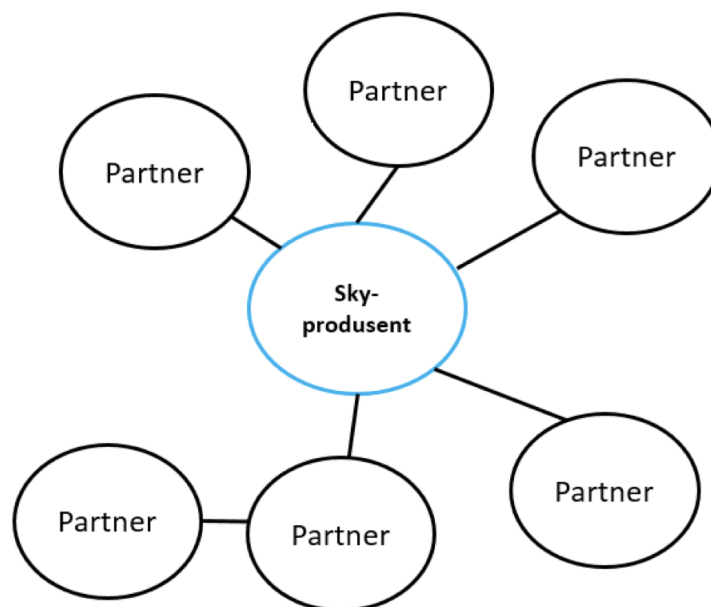
I henhold til nyere forskning er PaaS blant de områdene som er i hyppigst vekst innenfor skyteknologi (Goasduff og Pettey 2017; Guttridge et. al. 2017). I forskningen fremstår det som et felles fokusområde for alle intervjuobjektene, de ser stor verdi ved skalerbarheten i salg av egne tjenester og anser forretningsområdet som bærekraftig. Felles strategi er at ISV-ere utvikler sin applikasjon på toppen av denne tjenesten, slik at det skapes gjentakende forretning når applikasjonen omsettes i markedet.

“ISV er et veldig stort satsingsområde. Stigende. Har ikke alltid vært slik, har opprettet mange nye stillinger i år ettersom de ser viktigheten av ISV. Kan trekke slutning mot skalering.” (Firma 3)

4.2.3. Hvordan er samarbeidet i allianser strukturert i dag?

Det er klare trender for at det er vekst av allianser, mer enn 80% av fortune 1000-virksomhetene i USA rapporterte at allianser driver mer enn 25% av omsetningen (Gulati et. al 2008). Den mest normale nettverksformen fra skyprodusents perspektiv i partnerøkosystemet er at skyprodusenten er sentralisert. Eksempel på sentralisert struktur vises i Figur 13. Skyprodusent er aktøren i

nettverket som har relasjonen med de andre aktørene i nettverket (Dale et al. 2004). Funksjonen som denne aktøren gir for de andre bedriftene er tilgang til teknologi og tilgjengeliggjør skytjenester. Det gjør at den er kritisk for de andre aktørene sin virksomhet.



Figur 13 - Eksempel sentralisering av skyprodusent (Inspirert av Pettersen 1993)

Skypartner kan ta bruk av teknologien på forskjellige måter. Innlemmet i sin teknologi, videreselge eller implementere den hos sluttkunden. Den sentraliserte aktøren er av høy viktighet da de er avhengige av denne relasjonen. Ofte kan denne avhengigheten relateres til unik intellektuell eiendom som de ikke finner hos de andre produsentene.

4.2.4. Behovet for samarbeid

Da de forskjellige bedriftene ble spurt om strategiske allianser i partnernetverket ble dette nevnt som noe med potensiale for å skape mer holistiske og effektive tjenester. Bedriftenes representanter nevnte blant annet følgende:

“Kan være en fordel at partnere går sammen da vi kan skape sterkere produkter. Dette er noe vi så klart oppfordrer, men er vanskelig i praksis” (Firma 1).

“Slike holistiske løsninger ville gagnet [Bedriften], da vi kan levere flere og større prosjekter og også ha muligheten til å nå forretningssiden til kunden. [...] Det oppfordres sterkt til dette, men er svært vanskelig å få til” (Firma 2).

“Dette vil bare skje i en perfekt verden. Noe slikt har vi sett mange utfordringer med, og har vist seg svært vanskelig å få til” (Firma 3).

“Det skjer at vi vinner tilbud ved å gå sammen med andre, da vi får utviklet spesialiserte utviklingsløsninger” (Partner 1).

I forhold til organiseringen av en slik konstellasjon hersker det også usikkerhet:

“Dette varierer veldig, og spørs også litt på partner. Noen av dem sitter ikke på kunnskap til å vite hvem de skal kontakte og hvordan de skal gå frem. [...] Vi sitter allikevel på kompetansen til å ha ansvaret” (Firma 1).

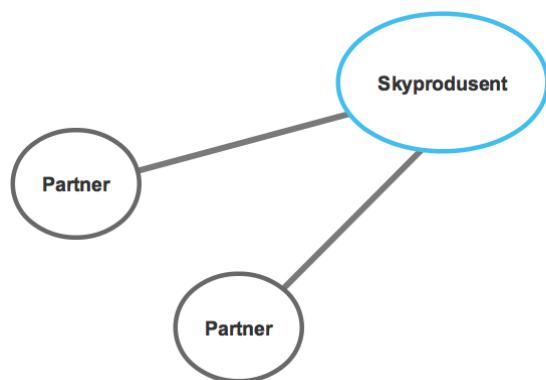
“Finnes ikke noe svar på, da hvert case er situasjonsspesifikk [...], men vi har en egen evne selv til å ta styringen også” (Firma 2).

“For å få til en slik løsning trenger man partnere fra forskjellige horisontaler som snakker med forskjellige person på innsiden, forskjellige kontaktpunkt” (Firma 3).

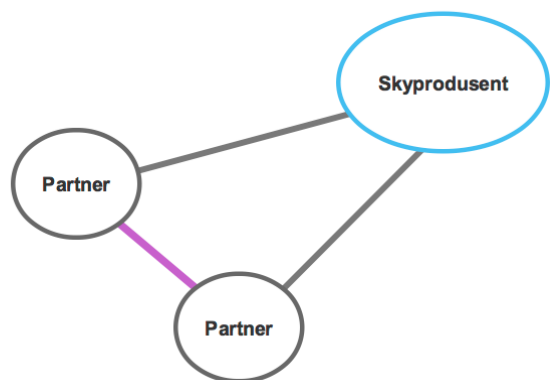
“Dersom det ikke gir noen konflikter i kundeforhold, kunne vi vært med på å være vertikale. Det er likevel uaktuelt å gå inn som underleverandør til et lite firma” (Partner 1).

Partnerne understreker selv veldig ofte at de selv ville hatt kontrollen, samtidig som produsenten sier at de har kompetansen til å ha ansvaret. Hva som viser seg som nødvendig i partnerøkosystemet er en måte å skape et samarbeid som bidrar til forbedret kommunikasjon i strategiske allianser mellom flere partnere hvor alle får et eierskap til prosessen som en helhet og anser seg selv som likeverdige i samarbeidet (se Figur 14).

Dagens situasjon



Ønsket situasjon



Figur 14 - Dagens vs ønsket situasjon (figuren viser kun samarbeidet mellom én skyprodusent og to partnere, men tanken er at dette også kunne blitt utvidet til flere partnere).

Det er et klart behov for samarbeid i markedet for å skille seg ut, men først må partnere etablere sin posisjon i markedet. Disse skal diskuteres nærmere i neste del av oppgaven, hvor det ses på hvilke strategiske retninger aktørene anser som relevante.

5. Analyse og drøftelse

Denne forskningen hadde samlet inn respondenters svar og meninger i ca 1 times lange intervjuer, og hadde derfor et ekstensivt datagrunnlag. Her var det allikevel viktig å hente ut den informasjonen som faktisk gav merverdi til analyse, og som kunne gi et grunnlag for representative funn. I det første underliggende kapittel vil det derfor først presenteres hvilke synspunkter skyaktørene hadde rundt likhetstrekk i markedet. Deretter ses det på mulige strategiske retninger studien anser som tidsriktige for endringen med skyen. Porters femkreftersmodell vil så anvendes oppimot analysegrunnlaget for å kartlegge hvordan disse tre retningene kan forbedre skyprodusentenes posisjon i markedet og strategiske allianser.

5.1. Økende likhetstrekk

Forskningen har avdekket at kompleksitet, utviklingstid og integrasjonstid reduseres med skytjenester. Med dette kan det antas at leveransene fra de forskjellige partnerne øker sine likhetstrekk. Dette kommer av økt grad av standardisering, mindre rom for stor grad av

tilpasning. Skyprodusentene sier at de forventer tilstrømning av nye partnere i nettverket, noe som er et direkte resultat av redusert IT-kompleksitet. Virksomheter uten inngående IT-kompetanse kan nå selge løsninger som før var forbeholdt IT-selskaper. Skyløsninger gir mulighet til å gi kunder på global basis allerede eksisterende og standardiserte produkter. Dette medfører at man vil erfare minskende behov for konsulenttjenester innenfor utvikling av plattformer og teknisk hands-on kompetanse. IT-fokus vil endre seg mer mot forretningsrådgivning, hvor en har en forståelse for kundens forretningsprosesser. Hvor kunden ikke lenger kun er IT-avdelingen, men også line of business.

Partnere har i dag større mulighet for å være en del av en raskere "time-to-market" for nye skybaserte tjenester og ledende infrastrukturplattformer m.m. Med økt tilstrømning og mer homogene leveranser kan det bli vanskeligere å skille seg ut i fra massen. Studien viser blant annet at det er ikke lenger nok til å levere raske og brukervennlige løsninger; skyen må også støtte forretningskritiske oppgaver (også sett av andre e.g. Johnson 2015). Med tanke på dette, finnes det retninger aktørene kan foreta for å sikre et sterke fotfeste i markedet?

5.2. Valg av strategisk retning

I løpet av studiens gang fremsto tre funn for mulige retninger for å øke aktørens konkurransefortrinn, som ble nevnt gjentatte ganger i løpet av de ulike intervjuene. Tabell 1 tar for seg disse retningene, og av hvilke parter disse ble nevnt.

Retning	Firma1	Firma2	Firma3	Firma4	Partner1	Partner2	Partner3	Partner4	Partner5
Horisontal	X	X	X		X	X		X	X
Vertikal		X	X		X	X	X	X	X
Unik intellektuell eiendom	X	X	X	X	X		X	X	X

Tabell 1 - Ulike retninger og hvilke aktører som nevnte dem

Grunnen til at disse er så viktige er at de kan tillate skypartnere å se hvilken type aktør de bør være i markedet, før de nødvendigvis velger en bedrift å inngå allianse med. Med andre ord; de bør starte med å velge strategi, ikke partner (Steinhilber 2008). Det som er viktig å understreke at

at ikke er begrenset til valg av en retning; selv om man velger en utelukker en ikke de andre valgene. I Tabell 2 følger forklaring av retningene.

Retning	Beskrivelse	Eksempel
Horisontal	Partnere av kritisk størrelse. De besitter en viss grad av markeds kontroll og er i stand til å dekke helhetlige eller store deler av holistiske leveranser på egenhånd, uavhengig av industri.	Stort konsulenthus som implementerer et omfattende system som berører flere deler av organisasjonen på tvers.
Vertikal	Spisser seg mot en konkret industri eller teknologi og skaper nisjekompetanse	Lager kun produkter inn mot vedlikehold av oljeriggutstyr.
Unik intellektuell eiendom	Utvikling på toppen av standardiserte plattformer	Innlemmer produkt til skyprodusenten, f.eks. en database, i sitt eget produkt

Tabell 2 - Forklaring av de tre strategiske retningene

Horisontal retning kan ha forretningsområde på tvers av industrier og teknologier. En slik retning kan også gjerne ha opphav i bedrifter som tidligere var nisjeleverandører og ha ekspandert til flere nærliggende industrier. Det bør også nevnes at kritisk størrelse for horisontale selskaper kan være relativt i forhold til hvilket land de opererer i. Det er vanskelig å fastsette et konkret nummer for terskel for kritisk størrelse, det avhenger av flere variabler som industri, marked, demografi og så videre. *Vertikal retning* handler om å spesialisere seg og skape en form for nisjekompetanse. Mange selskaper starter i utgangspunktet som nisjeselskaper, noen forblir i dette segmentet. Andre ekspanderer ut som domeneselskaper, hvor de jobber på tvers av flere vertikaler (industrier eller teknologier). *Intellektuell eiendom* tilgjengeliggjøres gjennom utvikling på toppen av standardiserte plattformer (PaaS), hvor de kritiske applikasjonene allerede er utviklet. Dette kan være mellomvare, databaser og operativsystem. Partnere kan da f.eks. identifisere gjentakende prosesser de har hos kunder og produktifisere dem gjennom utvikling av programvare på toppen av plattformen. Før var det høyere terskel for dette i.o.m. at plattformen måtte utvikles fra bunn av. Intellektuell eiendom fungerer som en differensiator for partner og øker graden av skalerbarhet for løsningene for skyprodusent. Disse tre retningene kan påvirke markedslandskapet for aktørene ved å gi effekter som endring av markeds krefter, da de påvirker konkurrenter, leverandører, kunder og inntrengere i markedet. Avsnittet under vil ta for seg retningene i kontekst av en Porters femkreftersanalyse.

5.3. Effekt av retningsvalg

Grunnen til at Porters femkreftersmodell ble introdusert i denne studien var at den fungerer som et verktøy for å klargjøre hvor markedet viser svakheter, hvor bedrifter viser styrke og kan potensielt avsløre de områder hvor strategiske endringer kan gi maksimal avkastning. Dette tillot forskerne å forstå konkurransekraftene i nettverket som skyaktørene befinner seg i, og videre deres underliggende årsaker. På denne måten kan man avsløre roten til deres nåværende forretning samtidig som det gir et rammeverk for å forutse og påvirke konkurransen (og lønnsomhet) over tid. Porter (2008) understreker at forståelse av industristrukturen er avgjørende for effektiv strategisk posisjonering. Videre kommer det frem av intervjuene at den kritiske suksessfaktoren er kvalitet på leveransen og service til kunden (også nevnt av andre e.g. Roth 2013). Denne oppgaven ønsker videre å underbygge betydningen av partnerstrukturen og de tre retningene demonstrert over for å strategisk innta rollen i markedet som ledende skyaktører. På denne måten antas det at man kan omgå begrensninger på lønnsomhet og omskape styrkene i favør av den partneren som først posisjonerer sin strategiske retning og skaper velfungerende synergier, med fokus på leveranse og kvalitet ut mot kundene. Noe vi så Porter (2008) nevne er at avansert teknologi eller innovasjoner i seg selv ikke er nok til å gjøre en bransje strukturelt attraktive, da dette er en bransje som tiltrekker svært mange konkurrenter. Bedriftene trenger derfor å differensiere seg for å imøtekomme kundene og deres krav. En mulighet er derfor å forstå hvordan en tjeneste kan løse forretningsbehovene til kunden og hvilke risikofaktorer som er involvert. Ved å ta stilling til de ulike retningene som er foreslått av respondentene, samt konkurransekraftene i markedet, kan man skape seg et overordnet bilde av markedslandskapet.

5.3.1. Eksisterende rivalisering i markedet

Det medfølger store markedsendringer med skytjenester. Dette dreier seg hovedsaklig om at vi distanserer oss fra hardware og vil oppleve IT som en tjeneste i fremtiden. Det er ikke gitt at IT-avdelingen er innkjøper av IT-tjenester i fremtiden. Dette kan vel så gjerne være line of business som kjøper disse.

Produkter fra skyprodusenter blir mer homogene, dvs at det er mindre som skiller skyprodusents produkter fra hverandre. Det oppleves en reduksjon i kompleksitet grunnet standardisering av teknologier. Dette fører til at rollen til partnere kan gå fra en mer teknisk rolle til forretningsrådgivende. Inntektsmodellen forandres og skyaktørene må tilstrebe å krysse gapet fra samlet inntekt i dag til en gjentakende periodisert inntekt. Tidligere investerte man i IT-utstyr for

fremtidig kapasitet i år 0; man betalte for hele den antatte levetiden. Nå kjøpes IT som en tjeneste. Modellen man oftest ser er månedlige betalinger, hvor man betaler for det faktiske forbruket.

Det er stadig økende konkurranse i markedet. Konkurransen defineres både av konkurrenter eller nye løsninger eller substitutter som gjør de gamle overflødige. Lokal tilstedeværelse blir mindre viktig med skyen, dette understrekes fra flere av respondentene. Det vises økt konkurranse fra både nasjonale og internasjonale aktører, fra store aktører til små nisjeselskap.

Aktører i nettverket må omstille seg for å overleve. Det vil være vanskelig å skille seg ut i fra den grå massen. Denne studien har derfor anbefalt tre retninger som vil gi en mer differensiert og bærekraftig forretningsmodell (Figur 15).



Figur 15 - Fra markedssituasjon, valg av tre strategiske retninger til differensiering

Disse tre retningene har blitt identifisert i analyse av intervjuene på tvers av skyprodusenter og partnere basert på hvilke utfordringer og behov de ser i markedet. Videre vil de underliggende kapitlene ta for seg markedssituasjonen i forhold til Porters gjenværende fire krefter, samt hva retningene kan bety for strategisk posisjonering.

5.3.2. Kjøpers kraft

Markedsendringer og effekt

Produktsalg uten tilnærming av verdiforslag har sendt markedet ned i en spiral av stadig minskende marginer. Dagens kjøper er mer informert og opplyst i takt med økende grad av informasjon. Det er ikke gitt at kjøper i organisasjoner har IT-teknisk bakgrunn. Dette kan være line of business som kjøper tjenester eller funksjoner. I korrelasjon med standardisering blir kjøper mer observant. Det blir lettere å skille fra aktører som utpriser seg. Det er økende fokus på kundens reise og verdiskapning. Tilnærming til disse kan bidra til økt markedsandel. Leveransene har krav til innovasjon og personalisering. Mindre fokus på produkter i bunn, økt fokus på funksjonalitet og kvalitet (Dahan og Hauser 2002; Roth 2013).

Vertikal (Spesialisering)

Vertikale aktører vil være i posisjon til å tilby spisset løsning for spesifikk kunde i en gitt industri eller teknologi. Med inngående bransjekunnskap er de i posisjon til å forstå kundens behov og foreslå løsninger med høy kundeverdi. Denne forståelsen av kundens prosesser kan hjelpe med å imøtekomme fremtidens kjøpere, line of business. Deres motiv bør være å levere den best egnede løsningen, i og med at de må beskytte et rykte som spesialister innenfor sitt segment.

Intellektuell eiendom (ISV)

Aktører som har intellektuell eiendom vil oppleve økt prispress. Grunnen til dette er økt tilgjengelighet for utvikling og forsterket konkurranse. I tillegg til at nye applikasjoner kommer til markedet vil de etablerte applikasjonene ekspandere sitt virksomhetsområde. Dette er for å øke kundens opplevelse med applikasjonene og øke merverdien.

Kundens fokus vil være verditilbudet. Dagens kunde leter etter løsninger som forenkler IT. Dette appellerer spesielt til line of business som tidligere ikke har tenkt at automasjon og forenkling med IT var aktuelt for deres virke. Ved å sikre at applikasjonene har bedre verdi for kunden enn konkurrenten vil man kunne hevde seg i landskapet.

Horisontal

Horisontale aktører vil være i posisjon til å tilby løsninger på tvers av industrier og teknologier. Med dette kan de sikre seg en bred portefølje. Å jobbe på tvers av nærliggende industrier kan skape synergier, gjennom blant annet erfaringsoverføringer.

Et problem som kan oppstå her er allikevel at disse vil søke å optimalisere sin egen kundereise, og det er dog ikke gitt at denne er sammenstilt med skyprodusenten som de representerer. Disse kan ha andre motiver som for eksempel salg av konsulenttimer, kannibaliserende produkter eller produkter fra annen produsent. Det er heller ikke sikkert at de har en forståelse for hvilken grad dette vil påvirke sluttkunden.

5.3.3. Leverandørs kraft

Markedsendringer og effekt Skytjenesters løsninger blir mer og mer homogene. Dette gjør at kosten for skytjenester blir stadig rimeligere. Partnere vil i et slikt landskap ha muligheten for å kjøpe billige løsninger som de kan bruke i sine leveranser mot kunde. Forretningsmodell endres fra inntekter i nåtid til periodisert modell med en mer abonnementsbasert tilnærming. En kan se på kostnadsbilde som at en allerede kjøper seg stordriftsfordeler fra første krone brukt. Dette går mot Grossens første lov for økonomi som innebærer at marginalkostnaden er synkende over tid ved konsum av ytterligere varer eller tjenester (1854). Vi kan se på skytjenester som deling av ressurser mellom bedrifter i stor skala.

Vertikal (Spesialisering) Tidligere utgjorde kjøp av hardware som ble brukt i leveranser en stor del av kostnaden. Nå med periodisert modell utgjør dette en rimeligere kostnad over tid. I kjøpers marked vil en kunne forhandle billige skyløsninger. Inntekten kommer hovedsakelig av konsulenttimer og rådgivning gjennom implementering og optimalisering av deres IT-miljø. Slik leveranse er sammenstilt med målet for vertikal retning. Utfordringen til vertikale aktører er at det er vanskelig å oppnå markedsrett gjennom store leveranser da segmentet er begrenset.

Intellektuell eiendom (ISV) ISVer kjøper plattformen hvor de utvikler sin applikasjon på toppen av i kjøpers marked. Baksiden med dette er at de ofte blir knyttet til leverandøren. Det er vanskelig å endre en slik plattform i ettertid. Før måtte de gjøre up front-investeringer i hardware, i tillegg hadde de flere timer knyttet til utvikling. Nå med PaaS får de en standardisert plattform med periodisert kostnadsmodell. Løsningene blir mer skalerbare da det blir kjøpt som en tjeneste. Ledetid og kostnad reduseres drastisk.

Horisontal Horisontalaktørene vil ha de samme fordelene som de vertikale. I motsetning til den vertikale kan de mer sannsynlig være i posisjon til å forhandle enda bedre betingelser med leverandør grunnet markedsrett og større kvantum for leveransene.

5.3.4. Inntrengere

Markedsendringer og effekt Det oppleves tilstrømning av nye partnere, økt antall aktører i markedslandskapet. Dette sidestilt med mer homogene leveranser reduserer konkurransekraften. Kunder vil gå videre til andre aktører dersom de ikke føler de får en godt tilbud og/eller oppfølging. Marginer og fortjeneste reduseres.

**Vertikal
(Spesialisering)**

Spesialisering kan skape et nisjemarked. Gjennom dette kan en ta markedsandeler i den gitte industrien. En fallgrube er at en blir for tynn, utilstrekkelig markedssegment ikke stort nok for videre vekst. Ekspansjon kan tilstrebes til nærliggende vertikale industrier eller teknologier for å sikre vekst.

Spesialisering gjør det lettere å identifisere fruktbare samarbeidspartnere og kunder. Et slikt samarbeid kan øke inngangsbarrierene til nykommere.

**Intellektuell eiendom
(ISV)**

Den utstrakte standardiseringen gjør det mer tids- og kostnadseffektivt å lage applikasjoner. For å skille seg ut av massen kan selskaper lage produkter og applikasjoner av gjentakende prosesser. F.eks. automatisere en prosess som en tidligere gjorde med konsulenttimer. Dette kan bidra til økt grad av inntrengere i markedet, da det ikke er forbeholdt IT-bedrifter å lage applikasjoner av gjentakende prosesser. Løsningen eller produktet av dette gjør det kostnadseffektivt for kunden. Dette vil fungere som en differentiator som utgjør gjentakende omsetning og økte marginer.

Horisontal

Horisontalaktører vil konkurrere i det samme markedslandskapet som tidligere. Nykommere vil ikke umiddelbart bli betydelig konkurranse, med mindre de har et disruptivt produkt. De bør rette seg mot større og mer komplekse prosjekter, og kan inngå alliansesamarbeid med vertikale selskaper slik at de kan gjøre mer totale leveranser. De kan da eliminere store deler av inntrengere. Store selskaper som de diskutert i denne oppgaven vil typisk vedta store innkjøp og ha distribusjon- og lagerkontrollteknologi med høye faste kostnader. Disse investeringene vil øke deres stordriftsfordeler og dermed gjøre det vanskeligere for små aktører å gå inn i bransjen (og for eksisterende små aktører å overleve).

5.3.5. Substitutter

**Markedsendringer og
effekt**

Det vil vokse frem substitutter i større grad enn tidligere som følge av skyen. Dette på grunn den fremvoksende digitaliseringstrenden. Det vil være fokus på effektivisering, automatisering og smidige nye løsninger. Grunnen til at dette er hyppigere enn før er skyens tilgjengelighet, gjennom standardisering og høy eksponensiell teknologiutvikling

**Vertikal
(Spesialisering)**

De vertikale selskapene har muligheten for å være bidragsyter til nettopp denne trenden. Ved å ha vertikalt fokus vil en ha inngående kjennskap til industri og kundens prosesser. Med denne kunnskapen vil en være i posisjon til å tilby kunder den beste verdiskapningen. Egenskapene til verdiskapningen er individuell ut i fra industri og kunde. Spørsmålet er hvordan de selv beskriver hva som er suksess for dem. Vertikale selskaper vil være i posisjon til å ivareta dette behovet, noe som kan begrense alternativene for substitutter.

Intellektuell eiendom (ISV) Selskaper med intellektuell eiendom har mulighet til å ta del i ytterligere standardisering. Dette gjennom å utvikle applikasjoner som støtter opp under en mer digitalisert og automatisert hverdag for kundene. Slike løsninger, gjerne industri-, kunde- eller prosess-spesifikke begrenser alternativene for substitutter.

Horisontal Horisontalaktørene vil møte mye ny konkurranse i form av flere konkurrenter og nye innovative løsninger. Ved å vektlegge fokus på digitalisering og innovasjon vil substituttene begrense seg. De må tørre å utfordre status quo. Bruke sin størrelse til å gjøre prosjekter som skiller seg ut.

5.3.6. Oppsummering av markedsanalysen

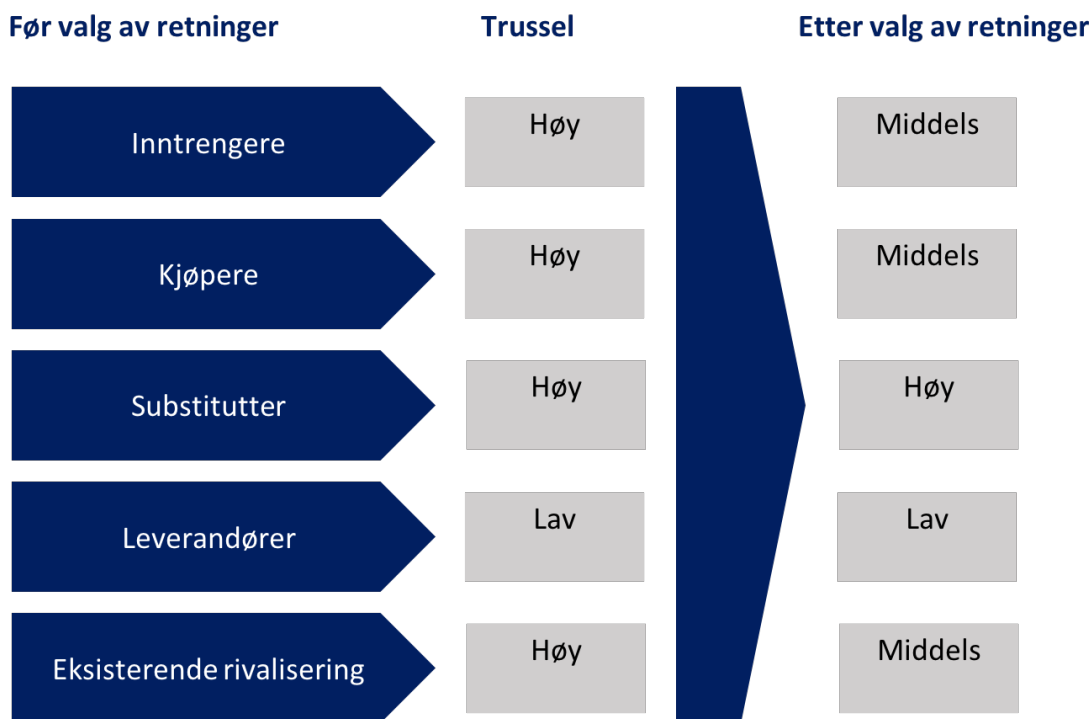
Basert på femkreftersmodellen over, er det visse punkter som skiller seg ut. Disse forklares kort i Tabell 3.

	Kommentar	Vertikal	ISV	Horisontal
Eksisterende konkurranse	<ul style="list-style-type: none"> - Markedet er presset på marginer - Høy konsentrasjon av aktører - Konkurranse fra store internasjonale aktører - Stor likhet i leveransene - Endring fra teknisk til forretningsrådgivende. - Fokus på kundeverdi, ikke produkt 			
Kjøpere	<ul style="list-style-type: none"> - Mer informerte kjøpere - Mindre fokus på produkter i bunn på leveranser, mer fokus på verdi og funksjonalitet - Fremtidens kjøpere, line of business - Løsningsorienterte salg 	Inngående bransjekunnskap Kan ta markedsandeler med løsninger som gir høy kundeverdi	Økt prispress Fokus på løsninger med høy kundeverdi Løsninger som forenkler IT	Synergier med å jobbe på tvers av industrier
Leverandør	<ul style="list-style-type: none"> - Mer homogene produkter - Økt press for leverandører da forretningsmodellen endres fra inntekt i dag til periodisert - Make or break for å vinne markedet i tidlig fase 	Mer kostnadseffektive leveranser Vanskelig å oppnå markedsrett for å forhandle bedre priser, begrenset segment	Mer kostnadseffektive leveranser Kan bli for avhengig av skyprodusent, leverandør av plattform	Mer kostnadseffektive leveranser Kan bruke størrelse, markedsrett til å forhandle bedre priser
Inntrengere	<ul style="list-style-type: none"> - Lav terskel for etablering, 	Skape nisjemarked	Mulighetsrom, identifisere	Størrelsen til horisontale bedrifter

	<ul style="list-style-type: none"> - standardiserte tjenester - Ikke lenger forbeholdt IT-bedrifter - Tilstømning av nye aktører 	<p>Begrenset segment kan stagnere vekst</p> <p>Spesialisering gjør det lettere å identifisere samarbeidspartnere</p>	<p>gjentakende prosesser.</p> <p>Automatisere eller forenkle prosesser med applikasjoner</p> <p>Ikke forbeholdt IT-bedrifter</p>	<p>begrenser utfordringen med inntrengere.</p> <p>Større og komplekse prosjekter begrenser utfordringen med inntrengere</p> <p>Sårbare for disruptive løsninger</p>
Substitutter	<ul style="list-style-type: none"> - Standardiserte plattformer til å utvikle på toppen av - Redusert ledetid og mindre kostbart å utvikle applikasjoner - Fremvekst av effektiviserende disruptive applikasjoner og tjenester 	<p>Høy forståelse for bransje og arbeidsprosesser.</p> <p>Posisjon til å forstå kundebehov, kan begrense substitutter</p>	<p>Bidra med standardisering</p> <p>Digitalisering gjennom forenklede og automatiserende applikasjoner</p>	<p>Fokus på digitalisering og innovasjon</p> <p>Tørre å utfordre status quo</p>

Tabell 3 - Oppsummering av markedsanalysen

Basert på analysen over og Tabell 3 vil Figur 16 illustrere hvordan valg av retninger kan påvirke markedsposisjonen til aktører som gjør et retningsvalg. Det har ikke blitt foretatt tester på faktisk effekt valg av retning. Modellen har til formål å illustrere at retningsvalg kan føre til økt markedsposisjon.



Figur 16 - Etter valg av retninger

Det fremkommer at alle intervjuobjektene har et sterkt ønske for mer hyppig bruk av strategiske allianser. Det går igjen at de da kan levere mer komplekse og holistiske løsninger. Dette vil øke inngangsbarrieren for andre partnere å følge etter. De vil også handle mer effektivt med deling av ressurser på tvers av alliansepartnere. Dette vil øke felles konkurransefortrinn for konsortiet og de kan sammen ta markedsandeler. I henhold til Porter (2008) kan man i samarbeid kombinere produkter. Dette er fornuftig, gitt at den samlede leveransen øker verditilbudet til kunden. Dette forklares med at kombinasjonen av to produkter er større enn summen av produktet adskilt. Neste avsnitt vil ta for seg forskningsspørsmål 1c, om allianser kan stimulere det strategiske ståstedet.

5.3.7. Kan allianser påvirke den strategiske posisjonen?

Det femkreftersmodellen prøver å underbygge er at det er næringsstrukturen som driver konkurranse og lønnsomhet, ikke om en industri er nye eller modne i markedet eller om aktørene er store eller små. Dette grunnet en av de tenkte fordelene for strategiske sammenslutninger; at man tilbyr komplekse løsninger til kunde, samtidig som man opprettholder bedriftens fokus og mål (Williamson og Meyer, 2012). Funn i analysen tilsier at en kritisk suksessfaktor er å dekke behovet om kundens økende krav for kvalitet og service. Intervjuobjektene mener selv at

strategiske allianser kan bidra til dette. Det understrekes fra samtlige at det er vanskelig å gjennomføre et alliansesamarbeid. Det er tiltro til at de som klarer å etablere en slik allianse kan vinne markedsandeler og flytte seg ut i fra det normale konkurranselandskapet.

For å besvare forskningsspørsmål 1c. ble det analysert frem effekter som allianser kan løse eller dempe. Som tidligere sett fra Dale et. al. (2004), nevnes fem elementer rundt hvilke utfordringer strategiske allianser kan løse; globalisering, konkurranse, politiske endringer, teknologiutvikling og det sosiale aspektet. I intervjurundene avdekket forskningen tre gjensidig uavhengige hovedeffekter som følge av nettopp disse elementene. Effektene ble analysert og rangert. Det var tre effekter som utpreget seg, de resterende ble eliminert i dette henseende. Tabell 4 viser selskapene sin opplevelse av effektene etter skyens inntog.

Elementer	Firma1	Firma2	Firma3	Firma4	Partner1	Partner2	Partner3	Partner4	Partner5
Balanse mellom kostnader og innovasjon	x	x	x	x	x				x
Prispress	x	x	x	x		x	x		x
Kompleksitet	x	x		x	x	x	x	x	

Tabell 4 - Rangering av gjensidig uavhengige effekter

Med bakgrunn av at allianser kan løse de fem utfordringene som Dale et. al. (2004) referer til kan det antas at strategiske allianser kan redusere de tre effektene som omhandler balanse mellom kostnader og innovasjon, prispress og kompleksitet. Dette kommer av at de har opphav fra de overordnede elementene som allianser løser. Videre kan elementene kobles opp til den kritiske suksessfaktoren om økende krav til kvalitet og service.

Med digitalisering blir lokal tilstedeværelse mindre viktig, som er nevnt av flere av intervjudeltakerne. Dette gjør at en må ha mulighet for å knytte til seg komplementære alliansepartnere i andre land som har kjennskap til kulturen og marked. Man ønsker ikke å utvikle all kompetansen og tilegne seg all kunnskapen selv, prinsippet om komparative fortrinn kan anvendes (Ricardo 1817). Hvis man bytter tjenester med hver sin spesialisering så blir den totale utnyttelsen av ressurser bedre, og man får spissede distribusjonskanaler inn mot segmenter der de er vandt med å operere. I samarbeid kan de også bruke partneres kompetanse og ressurser

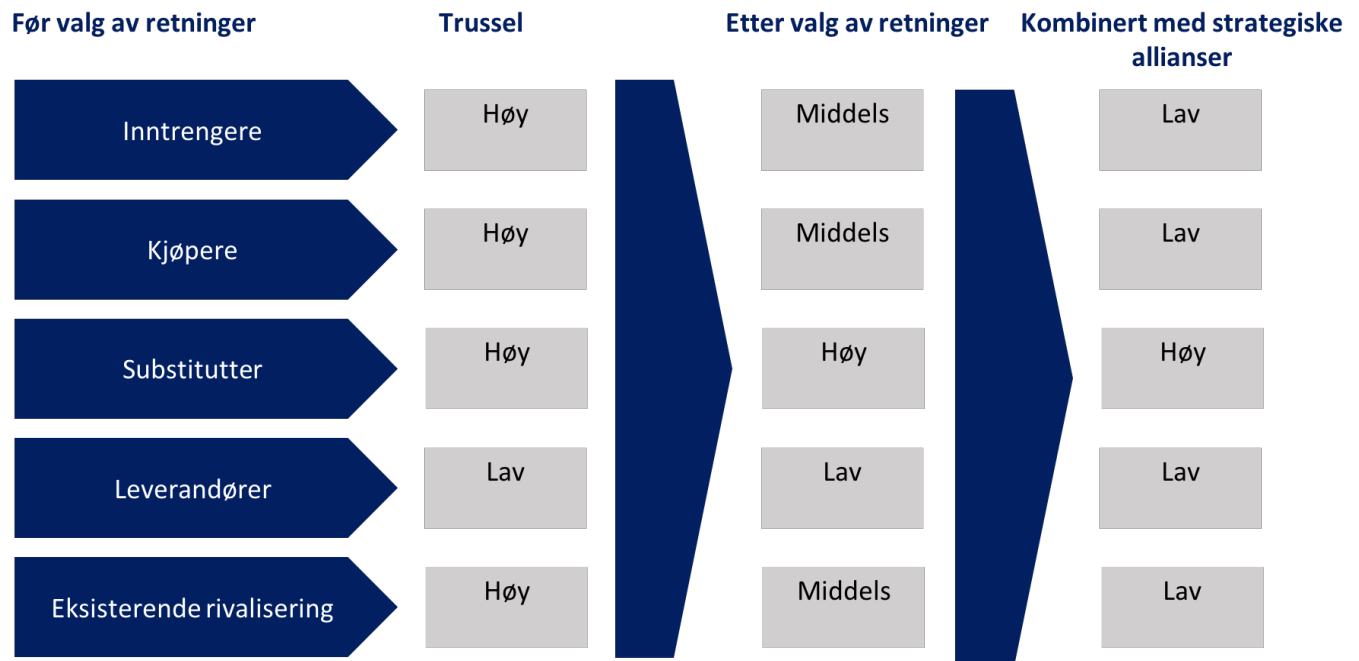
for å håndtere kompleksiteten som oppstår som følge av blant annet teknologivekst. I et stadig digitaliserende samfunn kan allianser hjelpe med å holde oss smidige. Overgangen fra kostnadsmodell CAPEX til OPEX gjør at kravet til høy førstegangsinvestering forsvinner. Kapital frigjøres og kan investeres i innovasjon. IT-avdelingen bruker med andre ord mindre kostnader for å holde lyset på, og kan jobbe mer med effektivisering. Dette gjør at produktets kvalitet kan økes gjennom nyskapning. Med kundesentrisk fokus kan man lage effektive digitaliserte servicekanaler, automatisert og forenklet. Aktørene vil ha en slank forretningsmodell med spisset verdikjede, med stordriftsfordeler og deling av ressurser på tvers av alliansen. Det er økende prispress fra både kjøpere og leverandører. Aktørene vil ha mer kostnadseffektive leveranser i kombinasjon med deling av ressurser på tvers av alliansen. De vil utgjøre en større markedsrett enn isolert. På ene siden reduseres egne kostnader, på andre siden kan de forhandle bedre betingelser. Summen er økt grad av smidighet og en mer kostnadseffektiv verdikjede.

Basert på Dale et. al. (2004) fem elementer har denne studien avdekket tre gjensidig uavhengige hovedeffekter knyttet til disse. Med dette kan man anta at allianser kan løse eller dempe de identifiserte effektene. For å sette dette i kontekst av markedsbilde så har de blitt satt opp mot porters fem krefter i Figur 17.

Porters fem krefter	Gjensidig uavhengig effekt	Hvordan allianser kan påvirke
Kjøpere	Prispress	Økt markedsrett og mulighet for mer komplekse og holistiske leveranser. Allianser kan oppføre seg mer smidige med en mer effektiv økonomi enn store organisasjoner, dette gjør at allianser kan holde seg konkurransedyktige.
Leverandører	Prispress	Bedre forhandlingsevne med leverandører som følge av økt markedsrett
Substitutter	-	Innen IT verden er det vanskelig å påvirke substitutt kraften. Utviklingen av teknologi vokser eksponensielt. Det vil alltid være høy tilstrømning av alternative løsninger i markedet.
Inntrengere	Kompleksitet	Alliansesamarbeid muliggjør mer komplekse leveranser. Dette øker barrieren for en entre av nykommere til markedet
Eksisterende rivalisering	Balanse mellom kostnad og innovasjon	Mer effektiv økonomi. Denne frigjør ressurser til innovasjon. Dette fremmer produkt- og tjenesteutvikling slik at en kan være konkurransedyktig i markedet

Figur 17 - Hvordan allianser kan påvirke effekter i kontekst av porters fem krefter

Effektene har en antatt effekt på tvers av markedslandskapet. Med dette kan det tenkes at de kan påvirke de ulike kreftene til Porter. I hvilken grad de kan påvirke har ikke blitt testet. Figur 18 er videre en fremstilling for å vise at markedsposisjonen blir bedre ved å innta en retning i en av de tre formene nevnt ovenfor, og kombinere dette med strategiske allianser. Det har ikke blitt gjennomført tester eller analyser om den faktiske effekten, fremstillingen er her konseptuell.



Figur 18 - Etter bruk av strategiske allianser

Det at allianser har potensiale til å påvirke konkurransesituasjonen har flere underliggende grunner. Dette kan avhenge av hvor bedriftene som anvender allianser har sine behov i forhold til forbedringspotensiale. I henhold til intervjuobjektene er en viktig faktor i dagens marked kostnadsbesparelser. Det er tidligere påvist at alliansesamarbeid fremmer kostnadsbesparelser, i form av økonomisk effektivitet som følge av komplementaritet (Dale. et. al 2004, Lunnan og Nygaard 2011). Det er flere variabler som påvirker. Blant disse, men ikke begrenset til; Redusert krav til førstegangsinvestering, Raskere time-to-market, økt fleksibilitet, høyere skalerbarhet og “economies of scope” -besparelser som følge av delte aktiviteter (Lunnan og Nygaard 2011, Goldhar og Jelinek 1983). Dette kan gjenspeiles i at de kan bruke andre bedrifters ressurser, ekspertise og teknologi i stedet for å eie eller utvikle selv. I tillegg kan det antas at fokus på kjernekompetanse fremmer deres valgte retning og spisser forretningsmodellen til samarbeid (Lunnan og Nygaard 2011, Ricardo 1817). Et av intervjuobjektene hadde nylig inngått et samarbeid som kan brukes til eksempel. Intervjuobjektet er en av de store skyprodusentene. En større aktør innen IT Norge hadde opplevd underskudd over en periode. Grunnen til underskudd var at de hadde flere deler av organisasjonen som var ulønnsomme, disse var knyttet til drift. Ledelsen utformet ny strategi og retning for fremtiden. De bestemte seg for å ikke fokusere på disse områdene da de ikke var effektive nok selv. Et samarbeid ble inngått med skyprodusenten, hvor de tok over store deler av den ulønnsomme driftsdelen av bedriften, og implementerte sin

teknologi, kunnskap og overtok personellet. I dag opplever IT-bedriften grønne tall og fokuserer på den valgte strategien og sin kjernekompetanse. Skyprodusenten drifter den tidligere ulønnsomme delen med suksess gjennom effektive og etablerte arbeidsprosesser og metodikk. En fallgrube og utfordring som de møtte først var at samarbeidet medføre mer komplekse og krevende beslutningsprosesser (Lunnan og Nygaard 2011). Fokus for å løse denne utfordringen ble vektlagt. Etterhvert som selskapene lært hverandre å kjenne ble prosessene mer etablert på tvers. Det fremkom fra intervjuene at dette kan være en grunn til at aktører er tilbakeholdne med å inngå samarbeid da det tar for lang tid å gjøre samarbeidet lønnsomt, knyttet til å sammenstille organisasjoner på tvers. Men dersom samarbeidet viser seg å fungere, kan dette være svært fruktbart for begge parter.

Selv om allianser mellom bedrifter kan vise seg å fungere, ser man at sammensetningen kan variere; det er fleksibelt med samarbeid mellom horisontal, vertikale aktører og aktører med intellektuell eiendom. Det å differensiere seg øker rommet for samarbeid med andre, det vil fremstå klarere hvem som passer sammen. Ved slike samarbeid vil den totale forretningsmodellen og leveransen bli mer kompleks samt vanskeligere å oppnå og kopiere. Det kan allikevel være risiko knyttet til avhengighetsgrad (Lunnan og Nygaard 2011) som kan føre til ustabilitet i skyallianser. I flere allianser vil man både oppføre seg som konkurrent og samarbeidspartner. Dette forholdet kan være vanskelig å balansere. Slike allianser vil bære risiko for ustabilitet mer enn et bilde hvor man ikke er konkurrenter. Det vil fortsatt være vanskelig å lykkes med allianser. Med variabelen om økt avhengighetsgrad kan det antas at vanskelighetsgraden reduseres noe. Når man lager forretningsmodell forbeholdt samarbeid vil man ha delte interesser med ens partnere. Når avhengighetgraden økes reduseres risiko for ustabilitet. Flere av skypartnerene i studien mente at tilgjengeligheten for samarbeid var ofte med de store skyprodusentene. De har etablerte programmer for samarbeidskanaler. En risiko knyttet til dette er skjevhet i størrelsesforholdet. De små aktørene har liten påvirkningskraft overfor en global skyprodusent. Hvis det er stort gap i størrelsesforholdet kan en liten partner sjelden oppnå forhandlingskraft. Med unike ressurser kan aktører allikevel bli viktige for et selskap som er av betydelig eller overlegen størrelse (Barringer og Harrison 2000, Lunnan og Nygaard 2011). Med en klar strategi, med valgt retning som gir differensiering, kan en oppnå en slik unikheter hvor man er mer robust i samarbeid med aktører av varierende størrelse fra liten til stor.

6. Begrensninger

Denne studien tar primært for seg amerikanske bedrifter på skyprodusentsiden, hvor man allikevel intervjuer deres kontorer i andre land som f.eks. Norge og Nederland. Det er rimelig å anta at kultur og organisasjon generelt vil være svært ulike på tvers av land, da også med tanke på selskapets moderland, og at funn derfor kunne vært ulike. Videre har også 17 personer og 9 bedrifter blitt intervjuet, noe som nødvendigvis ikke er representativt for den uendelige mengde aktører som finnes. Det hadde også så klart vært ønsket å intervju toppsjefene i USA, da det ofte er her de endelige avgjørelser blir tatt. Grunnet oppgavens omfang og begrensninger er dette ikke mulig i praksis, og funn og resultater må derfor tolkes varsomt i henhold til denne aktuelle studiens kontekst.

7. Konklusjon

Markedsendringene som følge av skyen gir bedrifter store muligheter til å endre forretningsmodell og angripe flere segmenter av markedet. For å få dette til ser en at det blir stadig viktigere å differensiere seg i konkurranselandskapet ettersom en ser økende likhetstrekk mellom aktørene. Denne forskningen hadde derfor til hensikt å besvare hvordan skyaktører kan posisjonere seg i markedet for å *styrke sin posisjon*, om det finnes *strategiske retninger* som vil være naturlige og om *allianser* kan støtte opp under disse. En næringsstruktur som flere av deltakerne i denne oppgaven har nevnt som gunstig for å kunne styrke sin posisjon er sammensetningen av aktører for å skape produkter som kan gi merverdi for kunden. Selv om dette er en utfordring, er det også en stor mulighet for å skape en signifikant posisjon til de som først løser oppgaven. Fra analysen ved bruk av Porter kunne man se at strategi kan anses som å bygge forsvar mot konkurransekraftene eller finne en posisjon i bransjen hvor kreftene er svakest. Som en av intervjudeltakerne nevnte *“for å overleve og ta kontroll i markedet må en enten være en disrupter eller bli disrupted”*. Industriendringer kan derfor bringe muligheten til å ta krav på lovende nye strategiske posisjoner dersom de har en sofistikert forståelse av konkurransekraftene og deres undertoner. For å fange opp mer av profitten i henhold til industririvaler, er dermed utgangspunktet at man må determinere hvilke krefter som for øyeblikket begrenser industrien, og finne ut hvordan man kan angripe disse.

I forhold til hva som passer deres bedriftsstruktur og kompetanse i markedet kan bedriftene finne sin(e) strategiske retning(er) som de ønsker å følge. Som vi har sett fra analysen innebærer dette å være en vertikal, horisontal eller ha fokus på intellektuell eiendom (selv om den ene ikke ekskluderer de andre). Valget av strategisk retning gir et klarere bilde av forretningsmodell og virkeområde. Det blir lettere å identifisere hvilke komplementerende kompetanse og ressurser en trenger, sammenstilt med strategien. Med en klar strategi, retning og forretningsmodell økes egnethet for samarbeid. Partnerskap i form av strategisk allianser, kombinert med retningsvalg, øker konkurransekraften. Ved å integrere relasjoner mellom andre bedrifter strategisk i distribusjonskanalen, kan firmaene proaktivt kombinere sine ressurser og oppnå en utvidelse av deres felles evner og en forbedring av konkurransefortrinn. Videre ser man at dette også kan føre til en mer enhetlig og integrert opplevelse også for kundene. Man ser derfor betydningen av mellomforetaklige relasjoner i firmaets strategiske bilde og dermed viktigheten av strategisk integrasjon i industrielle distribusjonskanaler.

8. Litteraturliste og referanser

Achrol, R. S. (1991). "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments." *Journal of Marketing* 55 (October): 77-93.

Agarwal, A. and Singh, D. (2014). "PRM Index: An Innovative Tool for Measuring Partner Relational Aspects in Indian Automobile Sector." *International Journal of Value Chain Management* 7.2: 171. Print.

Anderson, E. og Weitz, B. (1989). "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads." *Marketing Science* 8.4 : 310-23. Print.

Axelsson, B. and Easton, G. (1992). *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London

Barringer, B.R. og Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26 (3): 367-403

Bairstow, N. og Young, L. (2012). How channels evolve: A historical explanation. *Industrial Marketing Management*, 41 (3) (2012), pp. 383–393

Bruner, R. and Spekman, R. (1998) "The Dark Side of Strategic Alliances: Lessons from Volvo-Renault." *European Management Journal* 16, no. 2: 136–150.

Baun, C. (2011).. *Cloud Computing: Web-based Dynamic IT Services*. Heidelberg: Springer. Print.

Borys, B. and Jemison, D. B. (1989). "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review* 14 (2): 234-249.

Bowling, A. (1997) *Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services*. Fourth edition. Open University Press, Buckingham.

Bratbergsengen, K. (2016) Digitalisering hentet fra: <https://snl.no/digitalisering> Store Norske Leksikon lastet ned 17.05.17

Brown, G. T. og Harris, L. R. (2010). Mixing interview and questionnaire methods: Practical problems in aligning data, *ResearchSpace@Auckland* | University of Auckland. Hentet 28 desember, 2016: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=15&n=1>

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods 4e*. Oxford, UK: Oxford UP. Print.

Buyya, R., Vecchiola, C. and Selvi, S. T. (2013). *Mastering Cloud Computing: Foundations and Applications Programming*. Morgan Kaufman.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., Vetvik, O. J. (2009), "The consumer decision journey". http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_consumer_decision_journey. McKinsey & company. Hentet 27 nov 2016.

- Child, J., Faulkner, D. og Tallman, S. B. (2005) Cooperative Strategy: Managing alliances networks and joint ventures. Second edition. Oxford: Oxford UP.
- Colman, E. (2013). When to use SaaS, PaaS, and IaaS. Hentet fra: <https://www.computenext.com/blog/when-to-use-saas-paas-and-iaas/> lastet ned 09.10.16
- Cook, V. J. Competing for customers and capital. South-Western Pub, 2006.
- Cook, T. D. and D. T. Campbell (1979). Quasi-experimentation : design & analysis issues for field settings. Boston, Houghton Mifflin.
- Dahan, E., & Hauser, J. R. (2002). The virtual customer. Product Innovation Management, 19(5), 332–353.
- Dale, B. E.; Karlsdottir, R.; Strandhagen, O. (2004) Bedrifter i nettverk. Tapir Akademisk Forlag. 2004. ISBN 82-519-1994-0.
- Dalen, M. (2004). Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforlaget.
- D'Aveni. R.A. (1994). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. The Free Press, New York
- De Ruyter K., Moorman L., og Lemmink J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer–supplier relationships in high technology markets. Industrial Marketing Management, 30 (3) (2001), pp. 271–286
- Doyle, C. (2011). A Dictionary of Marketing. Oxford: Oxford UP. Print.
- Dwyer, E Robert and Sejo Oh. (1987). "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels?" Journal of Marketing Research 24 (November): 347-358.
- Dyer, J.H., Kale, P. og Singh, H. (2004). When to ally and when to acquire? Harvard Business Review, 82 (7/8): 109-115.
- Einstein, A. and C. Seelig (1954). Ideas and opinions / Albert Einstein ; based on Mein Weltbild, edited by Carl Seelig, and other sources ; new translations and revisions by Sonja Bargmann. New York:, Crown Publishers.
- Essery, M. (2016). "Enterprise IT Executives Expect 60% Of Workloads Will Run In The Cloud By 2018". <https://451research.com/blog/764-enterprise-it-executives-expect-60-of-workloads-will-run-in-the-cloud-by-2018>. N.p., 2017. Web. 01 Des. 2016.
- Frampton, K. (2013) The Differences between IaaS, SaaS and PaaS. Hentet fra: <https://www.smartfile.com/blog/the-differences-between-iaas-saas-and-paas/> lastet ned: 14.04.2017
- Furseth, P. I. (2010). Integrasjon av salgskanaler : serviceinnovasjon og strategi. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ganesan, S. 1994. "Determinants of Long-Term Orientations in Buyer-Seller Relationships?" Journal of Marketing 58 (April): 1-19.

GUTTRIDGE, K., PEZZINI, M., GOLLUSCIO, E., THOO, E., IJIMA, K. AND WILCOX, M. (2017). "Magic Quadrant For Enterprise Integration Platform As A Service". Gartner.com. N.p., 2017.

Hauger, D.(2010). The Official Microsoft Blog: Windows Azure General Availability. Hentet fra: https://blogs.technet.microsoft.com/microsoft_blog/2010/02/01/windows-azure-general-availability/ lastet ned 05.01.17

Hirzalla, M. (2006). "Qualitative Research." Hentet 07 januar 2016 fra <http://elearning.najah.edu/OldData/pdfs/Week5^Qualitative Research.ppt>.

IDC 2015. "Worldwide And Regional Public IT Cloud Services Forecast, 2015–2019". <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US40709515>. N.p., Web. 11 Jan. 2017.

Goldhar, J. D. og Jelinek, M. (1983). "Plan for Economies of Scope". Harvard Business Review.

Johnson, R. (2015). "Cloud computing comes of age". Harvard Business Review, analytic service report. pp. 1–16

Johannesen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2008). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag as

Kalyanam K. og Brar S. (2009). From volume to value: Managing the value-add reseller channel at Cisco Systems. California Management Review, 52 (1) (2009), pp. 94–119

Kendall, L. (2008). The conduct of qualitative interview: Research questions, methodological issues, and researching online. In J. Coiro, M. Knobel, C. Lankshear & D. Leu (Eds.), Handbook of research on new literacies (pp. 133-149). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.

Leiner, B. M.; et al. (2003-12-10). ["Origins of the Internet" in A Brief History of the Internet version 3.32](#)". The Internet Society. Retrieved 2007-11-03.

Lunnan R. og Nygaard, A. (2011). Strategiske Allianser. Bergen, Fagbokforlaget.

McCarthy, B. (2016). A Brief History Of Salesforce.com. Hentet fra: <http://www.salesforceben.com/brief-history-salesforce-com/> lastet ned 10.12.16

Mohamed, Arif. (2009). A History of cloud computing. Hentet fra: <http://www.computerweekly.com/feature/A-history-of-cloud-computing> lastet ned 12.12.16

Morgan, Sarah. "Rethinking Tech'S Role In The Customer Experience". intouchsol.com. N.p., 2017. Web. 24 Jan. 2017.

Morgan, R.M. og Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58 (3), 20-38.

- Naughton, J. (2015). Netscape: the web browser that came back to haunt Microsoft. [online] the Guardian. Tilgjengelig: <https://www.theguardian.com/global/2015/mar/22/web-browser-came-back-haunt-microsoft> [Hentet 22 Januar 2017]
- Neuman, W.L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Boston: Pearson
- Payen, J.M., Svansson, G., Awuah, G., Andersson, S. and Hair, J. (2010). A cross-cultural RELQUAL-scale in supplier-distributor relationships of Sweden and the USA. *International Marketing Review*, 27 (5), 541-561.
- Pettey, C. og Goasduff, L. (2008). Gartner Says Worldwide IT Spending On Pace to Surpass \$3.4 Trillion in 2008. Hentet fra: <http://www.gartner.com/newsroom/id/742913> lastet ned: 10.01.17
- Pettey, C. og Goasduff, L. (2017). Gartner Says Worldwide Public Cloud Services Market to Grow 18 Percent in 2017. Hentet fra: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3616417> lastet ned: 20.03.17
- Popp, Karl Michael (2011). "Software Industry Business Models." *IEEE Software* 28.4: 26-30. Print.
- Porter, M.E. (1979). "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*, 57 (2), pp. 137-145
- Porter M.E. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. *Harvard Business Review*, Jan 2008, Vol.86(1), pp.78-93
- Postholm, M.B. (2005). Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roth, D. (2013). Survival of the Fittest: Growing a Partnership Ecosystem for the Technology Jungle. [online] Forbes.com. Tilgjengelig: <https://www.forbes.com/sites/davidroth/2013/02/19/survival-of-the-fittest-growing-a-partnership-ecosystem-for-the-technology-jungle/#5b69b58e94d9> [Hentet 13 Jan. 2017].
- Ruparelia, N.B. (2016). Cloud Computing: The MIT Press Essential Knowledge series
- Sambamurthy, V. og Zmud R.W. (2000). The organizing logic for an enterprise's IT activities in the digital era: A prognosis of practice and a call for research. *Information Systems Research*, 11 (2), pp. 105-114
- Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (1995). The evolution of Relationship marketing. *International Business Review*, 4 (4), 397-418.
- Steinhilber, S. (2008). Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work, Harvard Business School Press.
- Storey, C. og Kocabasoglu-Hillmer, C. (2013). "Making Partner Relationship Management Systems Work: The Role of Partnership Governance Mechanisms." *Industrial Marketing Management* 42.6 (2013): 862-71. Print.
- Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation. London, Chapter 7
- Synergy Research Group (2016). "Amazon Leads; Microsoft, IBM & Google Chase; Others Trail". Hentet 24 jan 2017 fra <https://www.srgresearch.com/articles/amazon-leads-microsoft-ibm-google-chase-others-trail>

Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. (3.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Thorelli, H.B. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal* 7:37-51.

Van Der Maulen, R. og Rivera J. (2013). Gartner Says Worldwide Public Cloud Services Market to Total \$131 Billion. Hentet fra: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2352816> lastet ned 01.02.2017

Van Der Maulen, R. og Woods, V. (2016). Gartner Says Worldwide Public Cloud Services Market Is Forecast to Reach \$204 Billion in 2016. Hentet fra: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3188817> lastet ned 05.02.2017

Van Der Maulen, R. og Forni, A. (2016). Gartner Says Worldwide Public Cloud Services Market to Grow 17 Percent in 2016. Hentet fra: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3443517> lastet ned 05.02.2017

Van Der Maulen, R. og Forni, A. (2016). Gartner Says by 2020 "Cloud Shift" Will Affect More Than \$1 Trillion in IT Spending. Hentet fra: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3384720> lastet ned 05.02.2017

Venkatraman, N. (1997). Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38 (3), pp. 51–64

Von Hippel, E. og Thomke, S. (2002). "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," *Harvard Business Review*.

Von Hippel, E. (1994). "The Impact of 'Sticky Data' on Innovation and Problem Solving." *Management Science* 40 (4): 429-439.

Watson, R. (2015). "Quantitative Research." *Nursing Standard* 29.31: 44-48. Print.

White, P. (2009). "What Makes a Research Question?" *Developing Research Questions* (2009): 33-58. Print.

Williamson, P.J. og De Meyer, A. (2012). "Ecosystem Advantage: How to successfully harness the power of partners". *California Management Review* 55.1: 24-46. Print.

Yin, R.K. (2004). CASE STUDY METHODS in Judith L. Green, Gregory Camilli, and Patricia Elmore (eds.), *Complementary Methods for Research in Education*. Washington DC, American Educational Research Association.

9. Vedlegg

9.1. Vedlegg 1 - Utsendt mail til intervjuinformantene

Hei [Respondent],

Vi er to studenter som skriver hovedemne i en Executive MBA for Handelshøyskolen i Stavanger. Dette er en erfaringsbasert mastergrad, som betyr at vi jobber ved siden av studiene, henholdsvis i Bouvet og Oracle.

Masteroppgavens emne er "Hvordan kan partnerøkosystemet styrke skyaktørens strategiske posisjon?". Vi er cloudentusiaster, og dette er et emne som opptar og motiverer oss.

I denne sammenheng lurer vi på om det er mulighet for å ha dybdeintervju med deg, hvor vi stiller spørsmål relatert til denne problemstillingen? Dette kan gjøres over Skype e.l., og estimeres til å ta rundt 30 minutter.

Forskningsdata innhentet for oppgaven vil ikke brukes i jobbsammenheng og er forbeholdt oppgaven. Den vil også så klart anonymiseres i henhold til bedrift, person og andre opplysninger.

De som deltar i undersøkelsene vil også bli gitt tilgang til oppgavens endelige funn og analyser, dersom dette ansees som interessant.

Hører fra deg.

MVH

Rafael Hegre Cabeza og Thomas Espedal Arntsen

9.2. Vedlegg 2 - videre forklaring av metodevalg

9.2.1. Trinnene i kvalitativ forskning

Generelle forskningsspørsmål skal guide og sentrere forskningen, hvor den skal være klar og fokusert, samt syntetisere flere kilder for å presentere unike argument (White 2009). I denne oppgaven er problemstillingen basert på det faktum at man vet lite om hvordan partnerøkosystemet fungerer i den nylig oppståtte muligheten for å levere tjenester i skyen.

Utvelgelsen av relevante steder og intervjupersoner gjøres i henhold til hva som skal studeres. Her ble det basert på å intervju de store aktørene på sky i markedet, samt noen av deres partnere.

Uthenting av data er en form for operasjonalisering som beskriver fremgangsmåten for å samle inn informasjon; eksempelvis gjennom intervjuer eller spørreskjema. Det er viktig å vurdere validiteten og påliteligheten av de målemetoder som benyttes i forskning, og hvordan man kan sikre at forskningen forhåpentligvis ville demonstrert det samme *ceteris paribus*. Man må også være åpen for ideen om at samme forskning kan få ulike utfall ved bruk av ulike målemetoder. I denne studien ble det foretatt intervjuer *in-situ* hos intervjupersonene, men også over skype da mange av intervjuobjektene satt i forskjellige byer og land.

Tolkning av dataen brukes til å beskrive og oppsummere informasjonen som er innhentet, identifisere sammenhenger og forskjeller mellom variabler og påstander, samt forsøke å forutse mulige utfall av studien. Tabeller ble anvendt for å sortere synspunktene til aktørene, og dermed kartlegge relevante veier videre.

Det konseptuelle og teoretiske arbeidet er til dels delt opp i to. Det konseptuelle rammeverket er forskerens idé om hvordan problemstillingen vil bli utforsket. Dette bygger på det teoretiske rammeverket, som ligger på en mye bredere oppklaringskala. Det teoretiske rammeverket ser på teorier med et godt underliggende fundament som hjelper med å legemliggjøre resultatene av en rekke undersøkelser på hvordan fenomener oppstår. Her ble Porters femkreftersmodell anvendt oppimot hvor skyprodusentene og partnere var enige, samt hvor de ikke hadde svar på gjeldende situasjon. Videre ble allianseledende teorier, samt nettverk og distribusjonskanaler koblet opp mot dette for å skape et fundament for strategisk posisjon.

Etterhvert som det konseptuelle og teoretiske arbeidet utvikler seg, vil man også utføre en *nøyere spesifisering av forskningsspørsmålene*, hvor man så *samlar inn mer data* basert på dette. Dette skjedde naturlig over studiens gang, da man hentet ut relevant informasjon ut fra hvert intervju, og bygget videre på disse. På grunnlag av dette vil man så analysere informasjonen i henhold til kvalitative teknikker for dataanalyse. Her vil man dra slutninger, se på sammenhenger mellom variabler, utforme smarte måter for å presentere all den innsamlede data m.m. Er hypotese støttet/besvart? Hvilke implikasjoner har forskningen? Til slutt definerer man en *konklusjon* for studien, hva man har funnet ut, hvorfor den har vært viktig som en helhet og om den gir grunnlag for videre forskning.

9.2.2. Aktuell forskning

I motsetning til den grunnleggende forskningen, som er utviklet for det vitenskapelige samfunn, ønsker den aktuelle forskningen å tilby praktiske løsninger til konkrete problemstillinger som eksisterer f.eks innenfor en bransje. Den vurderer suksess i henhold til hvor effektivt man kan adressere et relevant problem, og som vi ser av Tabell x nedenfor, i den høyre kolonnen, er dens hovedhensikt å se på handlinger som kan bli tatt i bruk så snart som mulig. Dette er noe vi sårt ser at trengs innenfor konsortiet av skytjenester, partnermodeller og produkt distribusjon, da det er en (relativt) ny konstellasjon med stadig utprøvde metoder og strategier. Bedriftene som var en del av forskningen som en helhet representerer aktører som ønsker svar på en aktuell problemstilling, og som er en av hovedmotivasjonene for oppgaven.

Aspekt	Grunnleggende	Aktuell
Primære målgruppe	Vitenskapelige samfunn	Utøvere, deltakere eller veiledere (ikke forskere)
Evaluatore	Forskingskollegaer	Utøvere, veiledere
Autonomy av forsker	Høy	Lav-moderat
Forskningens grundighet	Veldig høy	Variere, moderat
Høyeste prioritet	Verifisert sannhet	Relevanse
Mening	Opprette ny kunnskap	Løse et praktisk problem
Suksess målt i	Publisering og innvirkning på kunnskap / forskere	Direkte muligheter for å løse et bestemt problem

Tabell 5 - Sammenligning av grunnleggende og aktuell forskning (inspirert av Neuman 2014)

9.2.2.1. Handlingsforskning

Evalueringforskning brukes typisk til å måle effektiviteten av et program, hvor man typisk får tilbakemeldinger og monitorerer et tiltak eller ser på et tiltaks endelige utfall. *Sosiale konsekvenser* estimerer påvirkninger i forkant av en planlagt endring. *Handlingsforskning* derimot ønsker å erverve ny kunnskap og bruke denne til å oppnå en hensiktsmessig endring. Videre fokuserer den på å utjevne forskjellene mellom forskerne og dens deltakere; heller enn å fokusere på at resultatet av studien skal utgis i et tidsskrift, ønsker man å understreke deling av funn til respondentene og bransjen de opererer i. Da man i denne oppgavene bl.a. har blitt enige om å dele funn med alle intervjudeltakerne og deres arbeidsgivere, vil dette være et naturlig

fokus for oppgaven. Denne typen studie tiltrekker ofte forskere med høy interesse innenfor et felt (Neuman 2014), noe begge forskerne hadde grunnet deres jobbsituasjon gjennom studien.

9.2.3. Forskningens hensikt

Her må man overveie hva som er meningene med studien, og hva funnene og dens resultater skal medføre.

9.2.3.1. Utforske

Den utforskende stilen kjennetegnes ved at temaet er relativt nytt, man vet lite eller ingenting om det og det er i liten grad utforsket (Neuman 2014). Distribusjonskanaler og partnermodeller er ikke i seg selv noe nytt, men i bruk ved salg av skytjenester i synergier med partnere er det et (relativt) nylig oppstått fenomen. Man vet ikke nok om hva partnermodeller og strategiske allianser forårsaker i denne sammenheng, og hvordan den kan benyttes på best mulig måte. Typisk vil funnene i denne forskningen bli brukt til å avdekke et første steg i å forstå mer rundt det aktuelle tema, som forhåpentligvis kan benyttes av aktørene, men som videre så klart kan brukes til utdypende studier.

9.2.4. Case study - Krosseksjonelle

I motsetning til *longitudinell* forskning, som samler inn data på veldig mange tidspunkt og muligens over flere år for å skape et “bevegende bilde” av det som studeres, vil den *krosseksjonelle* samle data innenfor et kort tidsspenn og heller analysere et øyeblikksbilde. Denne oppgaven akter ikke å ta for seg hvordan partnerbildet endrer seg over lang tid, men heller prøve å ta for seg status quo.

9.3. Vedlegg 3 - SWOT

PARTNERPERSPEKTIV			
Styrke	Svakhet	Mulighet	Trussel
Gjentakende og mer forutsigbar inntekt	Mindre tekniske konsulenttimer på eksisterende plattform	Endring fra teknisk rolle til rådgivende rolle på eksisterende plattform	Overflødighet på sikt
Henge med i tiden, ikke bli foreldret	Ny forretningsmodell. OPEX- foran CAPEX- omsetning. Må ha høyere transaksjonsomløp og	Flere rådgivnings konsulenttimer	Må gjennomgå en større transformasjon for å bli skypartner

	volum for tilsvarende inntjening.		
Markedsmomentum	Kortere implementeringstid for prosjektene	Mer forretningsrådgivning på ny plattform	Partnere: Konsulent og systemintegratorer blir likere. Vanskeligere å skille seg ut
Kortere salgssyklus		Kan bli vanskelig å skille seg ut. Selskaper blir tilnærmet homogene. Vite mindre om mer	
Høy verditilbud til kundene		Mer tekniske konsulenttimer på ny plattform	
Langsiktig kundeperspektiv			

Tabell 6, SWOT Analyse partnerperspektiv

SKYPRODUSENT PERSPEKTIV			
Styrke	Svakhet	Mulighet	Trussel
Høy verditilbud til kundene	Endring av forretningsmodell fra CAPEX til OPEX	Ny potensiell gullalder	Kanabalisering av eksisterende virksomhet
Gjentagende og mer forutsigbar inntekt	Høyt krav til volum	Stort kundesegment fra SMB til Enterprise	Høy konkurranse, priskrig
Langsiktig kundeperspektiv	Må undergjøre store investeringer i datasentere flere steder	Stort whitespace område	Tilnærmet homogene leveranser. Vanskelig å skille seg ut
Volumbasert inntekt, Høyere differensiering	Hvis rigger til større selsker må det laget nye prosesser og rutiner	Nye strategiske allianser	Hvis en ikke klarer å krysse fossefallet i inntjening på en god måte
		Mindre krav til feltkontorer, butikk kan i teorien gjøres remote	Statlige og politiske regulativer
			Krever stor omstilling

Tabell 7, SWOT Analyse produsentperspektiv

9.4. Vedlegg 4 - Undersøkelsesprosessen

Spørsmålskategorier³ for sikre nøyaktig, pålitelig og gyldig data:

1. Oppførsel - Hvor ofte tar bedriften din i bruk skyprodukter?
2. Holdninger og meninger - Hva er det største problemet rundt skypartnerskapet i dag?
3. Karakteristikk - Hvilken stilling har du?
4. Forventninger - Planlegger du å bruke et skyløsningsprodukt i deres produkter ut mot kunde de neste 12 månedene?
5. Selvklassifisering - Anser du deg selv som en foregangsperson på teknologi?
6. Kunnskap - Hvor mange prosent av bedriftskunder tror du bruker skyløsninger i dag?

Dette tillater studien å tilegne seg deskriptiv informasjon samtidig som den kan teste flere hypoteser på en gang. Bruksområdet er også veldig stort, da man ser det brukt innenfor eksplorativ, deskriptiv eller forklarende forskning. Da denne oppgaven tar for seg en eksplorativ tilnærming, vil dette være et effektivt virkemiddel mot dens problemstillinger.

Steg	Fase	Eksempler	Løsning
Steg 1	Utvikle en hypotese	Finne ut hva som mangler i det teoretiske landskapet	Refaktorene basert på innhentet informasjon av intervjudeltakere
	Velg type undersøkelse	Meningsmålinger, telefonintervju, spørreskjema osv.	Semistrukturerte intervjuer - både on site og via Skype
	Skriv spørsmål	Her må man skrive, omskrive og igjen omskrive spørsmål for klarhet og kompletthet.	Disse ble skrevet i samarbeid med kollegaer fra forskernes to gjeldende arbeidsplasser
	Velg responskategorier		
	Lag oppsett	Når spørsmålene er klare må disse organiseres i undersøkelsen samt grupperes og sekvenseres.	
Steg 2	Planlegg hvordan data skal registreres	På penn og papir i dybdeintervjuer? På nett over spørreskjema?	Notater på pc samt diktafon
	Pilottest	Sender ut en tiltenkt spørreundersøkelse til få respondenter. Avslutter undersøkelsen med å finne ut om spørsmålene var klare for deltakerne. Analyserer så deres tolkning for å se om studiens tiltenkte mening var klar	De første intervjuene og deres svar gav grobunn for endring og fokus på på spørsmålene og de senere intervjuer
Steg 3	Velg utvalgspopulasjon	Hvor skal man finne dem; gjennom bekjentskap, kontakte aktuelle	De største aktørene innenfor sky og noen av deres partnere.

³ Spørsmålene er ikke nødvendigvis de som ble stilt i intervjuene, men rene eksempler innenfor hver kategori

		selskaper etc? Hvordan; ved telefon, mail, over internett?	Utvalgsprosessen skjer gjennom kontaktnett, og at forskerne selv arbeider i skyprodusent- og skyprodusentfirma.
	Ramme for utvalget	Hvem inkluderer man i utvalget?	Personer som har kjennskap til partnerøkosystem og det strategiske bildet dette medfører
	Bestemme størrelsen på utvalget	Hvor mange respondenter ønsker man å inkludere?	En respondent fra hver av de fire-fem største innenfor sky + minst en hver av deres partnere.
	Velg utvalg		
Steg 4	Finn respondenter	Basert på planleggingsfasen vil man ha et overblikk over hvilke type respondenter man ønsker å ha med i studien. Her må man finne aktuelle testpersoner.	En av studiens forskere jobbet i et skyprodusentfirma, den andre i et partnerfirma, hvor man hadde direkte tilgang til respondenter i de aller fleste ledd. Kontakten her for å sikre deltakelse var ansikt til ansikt. Selskaper utover dette ble også kontaktet for å sikre tilbakemelding fra flere aktører i bransjen. Her kontaktet man via mail.
	Utfør undersøkelser	Møt opp til ansikt-til-ansikt, ring for telefonintervjuer, send ut digitale spørreundersøker.	Ansikt-til-ansikt + skypeintervju
	Registrer data nøye	Svar må nøyaktig registreres umiddelbart etter angivelse	Direkte av den ene forskeren + diktafon. Informør om at diktafon vil bli brukt, men at alle vil anonymiseres
Steg 5	Legg data inn i et datasystem	Svarene må legges inn i et maskinlesbart format for videre analyse	Organisert i tabeller o.l. basert på svar
	Kontroller all data	Se gjennom for spesielle eller inkonsistent data	Se spesielt etter svar som samstemmer eller som spriker
	Utfør statistisk analyse på dataen		Respondentenes svar samt kommentarer ble satt sammen for å skape et helhetlig bilde
Steg 6	Forklar metoder og funn i forskningsrapporten		
	Presentér funn for andre for kritikk og evaluering		

Tabell 8 - Steg i undersøkelsesprosessen (inspirert av Neuman 2014 s. 320).

9.5. Vedlegg 5 - Valgte hovedtyper av metode

Dimensjon	Type	Subtype		
Bruk og forskningens publikum	Grunnleggende (basic)			
	Aktuell (applied)	Evaluering	Handling	Sosiale konsekvenser
Forskningens hensikt	Utforske			
	Beskrive			
	Forklare			
Innenfor eller mellom caser	Casestudie			
	Across case			
Én eller flere punkter i tiden	Krosseksjonelle			
	Longitudale	Tidsserier	Panel	Kohort
	Casestudie			
Datainnstillingsteknikker	Kvantitativ	Eksperiment	Undersøkelser	Ikke-reaktiv
	Kvalitativ	Felt (intervjuer)	Historisk-komparative	

Figur 19 - Hovedtyper og valgte dimensjoner innenfor samfunnsforskning (inspirert av Neuman 2014, s. 26).

9.6. Vedlegg 6 - Gartners magiske kvadrant



Figur 20 - Kvadrant for aktørene innenfor PaaS (Guttridge et. al. 2017)



Figur 21 - Kvadrant for aktørene innenfor IaaS (Guttridge et. al. 2017)