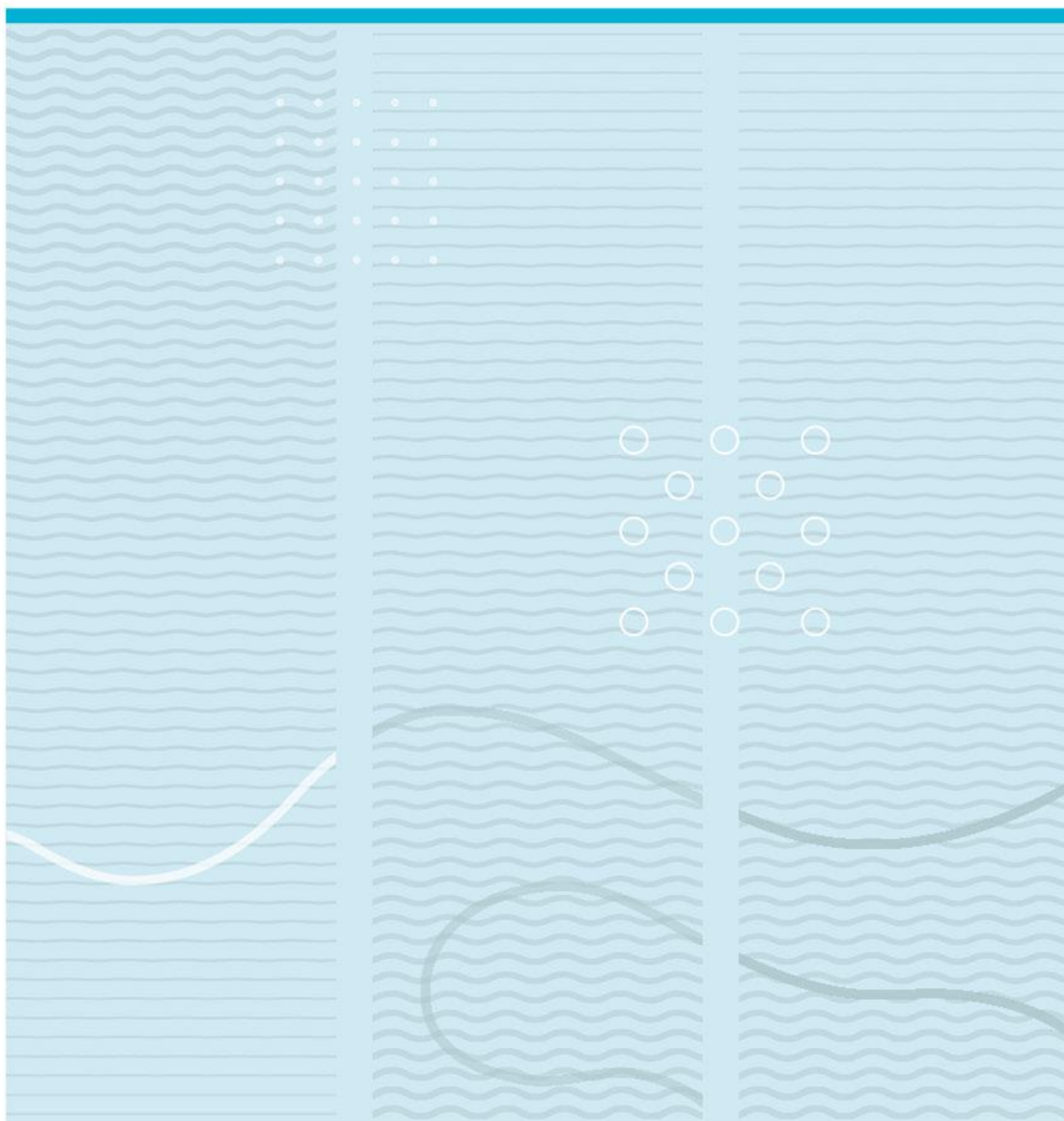


Marie Larsen & Ada Marie Hvaal

EFFEKTEN AV TRANSAKSJONSKOSTNADER PÅ ALLIANSER, EGENETABLERING OG KONTRAKTER

«Hvordan påvirker transaksjonskostnader valget mellom allianser, egenetablering og kontraktsform innenfor bygg- og anleggsbransjen – og kan det ressursbasert perspektivet belyse dette valget?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Bredalsveien 14
3511 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2021 Marie Larsen & Ada Marie Hvaal

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

FORORD

Denne masteravhandlingen er skrevet som avsluttende arbeid i vår mastergrad i økonomi og ledelse, med spesialisering innenfor strategi og kompetanseledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Avhandlingen ble gjennomført i vårsemesteret 2021 ved hjelp av syv informanter. Vi ønsker å rette en stor takk til alle informantene for at de stilte opp som intervjusubjekter. Vi er inne i en spesiell tid med travle hverdager og en pågående pandemi. Vi setter enormt pris på at dere tok dere tid til å dele verdifull kunnskap med oss. Denne avhandlingen ville ikke vært mulig å gjennomføre uten deres hjelp, så tusen takk for alles bidrag og støtte!

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder David S. A. Guttormsen som har vært med oss på denne reisen fra starten. Hans tilbakemeldinger, kritiske spørsmål og veiledning har vært til stor hjelp for avhandlingen. Dette har vært en spennende og lærerik opplevelse, som vi har satt enormt pris på. En stor takk går også til medstudenter, venner og familie for støtte og motiverende bidrag under hele perioden.

Hønefoss, 29. Mai 2021

Marie Larsen

Ada Marie Hvaal

SAMMENDRAG

Statistisk sentralbyrå (2020) viste at utviklingen innen bygg- og anleggsbransjen som næring har vært svært positiv. Bransjen har hatt en god utvikling i lengre tid og står for den tredje største andelen av sysselsettingen i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2020). Vi har valgt å begrense oppgaven til bygg- og anleggs virksomheter og strategiske valg relatert til transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1979), valget mellom allianser og egenetablering (Lien & Jakobsen, 2015) og valg av kontraktsform (MacNeil, 1978). Oppgaven fokuserer også på om vi kan finne en sammenheng mellom disse valgene og det ressursbaserte perspektivet.

Strategiske valg for virksomheter er ett viktig ledd for å optimalisere driften. Blant annet påvirker det en virksomhet sine transaksjonskostnader og andre potensielle kostnader (Williamson, 1979). Bygg- og anleggsbransjen er en investeringstung og konjektursensitiv bransje. Det er derfor viktig å finne strategiske retninger som gir lavere kostnader, mindre usikkerhet og sikrer bedriften viktige ressurser. Ulike faktorer innenfor en virksomhet påvirker, eller påvirkes av, transaksjonskostnader. De strategiske valgene til en bedrift kan optimaliseres ved å vurdere de ulike valgene i samme kontekst.

Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker transaksjonskostnader valget mellom allianser, egenetablering og kontraktsform innenfor bygg- og anleggsbransjen - og kan det ressursbasert perspektivet belyse dette valget?»

Vi har benyttet kvalitativ metode til vår forskning ettersom det kan gi oss en dypere forklaring på hva som ligger bak de strategiske valgene til virksomheten. Dataene er hentet gjennom syv dybdeintervjuer hvor vi har hatt en eksplorativ tilnærming. Respondentene som er intervjuet har god kunnskap innenfor bygg- og anleggsbransjen, samtidig som alle er eiere og/eller ledere innenfor sine virksomheter.

Avhandlingen bidrar til innsikt i muligheter og utfordringer knyttet til de strategiske valgene ved allianse, egenetablering og kontraktsformer innen bygg- og anleggsbransjen. I den sammenheng kan transaksjonskostnader og ressurser anses som viktige påvirknings- og/eller forklaringsfaktorer på beslutningene som gjøres. Videre ser vi en stor fordel av relasjoner og

tillit mellom virksomhetene som skal samarbeide. Viktigheten av gode allianser og samarbeidspartnere kan anses som svært sentralt for å lykkes i en så konjektursensitiv bransje som bygg og anlegg.

INNHold

1. INTRODUKSJON.....	9
2. TEORETISK RAMMEVERK.....	12
2.1 Transaksjonskostnadsteorien.....	12
2.1.1 <i>Forskning på TCE.....</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>Begrensninger ved funn og teorier om TCE.....</i>	<i>18</i>
2.1.3 <i>Sammenligning av funnene.....</i>	<i>19</i>
2.1.4 <i>Hovedtrekk og videre forskning.....</i>	<i>19</i>
2.2 Ressursbasert teori.....	20
2.2.1 <i>Forskning på ressursbasertteori.....</i>	<i>22</i>
2.2.2 <i>Begrensninger ved ressursbasertteori.....</i>	<i>24</i>
2.2.3 <i>Hovedtrekk, sammenligning og videre forskning.....</i>	<i>25</i>
2.3 Egenetablering.....	25
2.3.1 <i>Definisjon av egenetablering sett i sammenheng med fordeler og begrensninger.....</i>	<i>26</i>
2.3.2 <i>Forskning på egenetablering.....</i>	<i>27</i>
2.4 Allianse.....	28
2.4.1 <i>Definisjon av allianse.....</i>	<i>28</i>
2.4.2 <i>Forskning på strategiske allianser i sammenheng med TCE og kontrakts teori.....</i>	<i>30</i>
2.4.3 <i>Begrensninger ved bruk av allianser.....</i>	<i>31</i>
2.4.4 <i>Hovedtrekk, sammenligning og videre forskning.....</i>	<i>32</i>
2.5 Kontraktsformer.....	33
2.5.1 <i>Definisjon av de ulike kontraktsformene.....</i>	<i>33</i>
2.5.2 <i>Forskning på kontraktsformer i sammenheng med TCE.....</i>	<i>35</i>
2.5.3 <i>Begrensninger ved de ulike kontraktsformene.....</i>	<i>38</i>
2.5.4 <i>Hovedtrekk, sammenligning og videre forskning.....</i>	<i>38</i>
2.6 Oppsummering.....	39

3. METODE OG KONTEKST.....	42
3.1 Kontekst.....	42
3.2 Forskningsdesign.....	43
3.2.1 <i>Forskningsfilosofi.....</i>	<i>45</i>
3.2.2 <i>Forskningsprosess.....</i>	<i>47</i>
3.2.3 <i>Forskningsstrategi.....</i>	<i>47</i>
3.2.4 <i>Datainnsamling.....</i>	<i>48</i>
3.2.4.1 <i>Datainnsamlingsprosessen.....</i>	<i>49</i>
3.2.4.2 <i>Utvalg og beskrivelse av informanter.....</i>	<i>50</i>
3.2.4.3 <i>Intervju.....</i>	<i>51</i>
3.2.4.4 <i>Forberedelse til intervju.....</i>	<i>52</i>
3.2.4.5 <i>Gjennomføring av intervju.....</i>	<i>54</i>
3.2.5 <i>Dataanalyse.....</i>	<i>55</i>
3.2.6 <i>Evaluering av kvaliteten på undersøkelsen.....</i>	<i>57</i>
3.2.6.1 <i>Troverdighet.....</i>	<i>58</i>
3.2.6.2 <i>Overførbarhet.....</i>	<i>58</i>
3.2.6.3 <i>Pålitelighet.....</i>	<i>59</i>
3.2.6.4 <i>Bekreftbarhet.....</i>	<i>60</i>
3.2.7 <i>Etisk vurdering.....</i>	<i>60</i>
3.2.7.1 <i>Forholdet mellom forsker og respondent.....</i>	<i>62</i>
3.2.8 <i>Konklusjon.....</i>	<i>63</i>
4. FUNN.....	65
4.1 Transaksjonskostnader i bygg- og anleggsbransjen.....	65
4.1.1 <i>Transaksjonskostnader.....</i>	<i>65</i>
4.1.2 <i>Transaksjonsattributter.....</i>	<i>67</i>
4.1.2.1 <i>Asset specificity.....</i>	<i>67</i>
4.1.2.2 <i>Usikkerhet.....</i>	<i>68</i>
4.1.2.3 <i>Frekvens.....</i>	<i>70</i>
4.1.3 <i>Opplevd maladaptation og opportunisme.....</i>	<i>71</i>
4.2 Hvordan fungerer og oppfatter virksomhetene egenetablering?.....	72
4.2.1 <i>Valg av egenetablering.....</i>	<i>72</i>
4.2.2 <i>Hvordan bør en virksomhet jobbe for å skape en vellykket egenetablering?.....</i>	<i>75</i>

4.3	Hvordan fungerer og oppfatter virksomhetene allianser?.....	76
4.3.1	<i>Valg av allianse</i>	76
4.3.2	<i>Hvordan bør en virksomhet jobbe for å skape en vellykket allianse?</i>	80
4.4	Bruk og valg av kontraktsform i bygg- og anleggsbransjen.....	84
4.4.1	<i>Bruk av kontraktsform</i>	84
4.4.2	<i>Påvirkning av ressurser</i>	85
4.4.3	<i>Påvirkning av transaksjonskostnader</i>	85
5.	DISKUSJON	92
5.1	Transaksjonskostnader i bygg- og anleggsbransjen i sammenheng med transaksjonskostandsteorien.....	92
5.1.1	<i>Transaksjonskostnader</i>	92
5.1.2	<i>Transaksjonsattributter</i>	93
5.1.3	<i>Maladaptation og opportunsime</i>	94
5.2	Hvordan fungerer og oppfatter virksomhetene egenetablering?.....	95
5.3	Hvordan fungerer og oppfatter informantene allianser?.....	97
5.4	Bruk og valg av kontraktsform i bygg- og anleggsbransjen.....	99
5.4.1	<i>Bruk av kontraktsform</i>	99
5.4.2	<i>Påvirkning av ressurser og transaksjonskostnader</i>	99
6.	KONKLUSJON	103
6.1	Empiriske bidrag.....	104
6.2	Teoretiske bidrag.....	105
6.3	Praktiske implikasjoner.....	106
6.4	Begrensninger.....	107
6.5	Fremtidig forskning.....	107
6.6	Anbefalinger.....	108
7.	LITTERATURLISTE	110
	<i>Vedlegg 1 – Informasjonsskriv</i>	120
	<i>Vedlegg 2 – Intervjuguide</i>	122

Figurliste

Figur 1. Visualisering av problemstilling.....	41
Figur 2. Ordsky.....	56

1. INTRODUKSJON

En virksomhet sine transaksjonskostnader påvirkes av de strategiske valgene som gjøres (Williamson, 1979). Det er viktig å finne strategiske retninger som gir lavere transaksjonskostnader, da det kan hjelpe virksomheten med å minimere kostnader og effektivisere sine prosesser. Ulike faktorer innenfor en virksomhet påvirker eller påvirkes av transaksjonskostnader. Eksempelvis vil uforutsette hendelser gjøre at transaksjonskostnadene øker. Videre kan økte transaksjonskostnader gjøre at virksomheten velger å ha en ressurs selv fremfor å handle i markedet. De strategiske valgene til en bedrift kan optimaliseres bedre ved å se disse i samme kontekst.

En virksomhet bør gjøre strategiske valg som kan gjøre at en virksomhet skiller seg ut fra resten av bransjen. Det finnes en rekke ulike strategiske valg virksomheten kan ta. Ved valg av inngangsstrategier velger noen oppkjøp, mens andre velger egenetableringer og/eller allianser (Lien & Jakobsen, 2015). Et annet sentralt valg som virksomhetene står overfor, er deres valg av kontraktsform. Vi kan dele kontraktsformer i klassiske-, neo-klassiske og relasjonskontrakter (Macneil, 1978). Dette valget kan også påvirkes av hvilken styringsstruktur virksomheten velger. Flere av virksomhetene sine strategiske valg vil derfor kunne påvirkes av transaksjonskostnadene og deres mulighet til å kunne minimere kostnader innenfor bransjen (Crook, Combs, Ketchen Jr & Aguinis, 2013). Videre kan også bedriftens valg belyses av ressursene eller kapabilitetene de besitter (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). For eksempel vil ikke en bedrift uten relevante ressurser eller kapabiliteter kunne tilpasse seg de enkelte styringsstrukturene.

Statistisk sentralbyrå (2020) viste at bygg- og anleggsbransjen som næring har hatt en svært positiv utvikling. Videre står bransjen for en tredje del av sysselsettingen i Norge. Bransjen er bred og omfatter en rekke ulike bygg-, anlegg- og håndverksvirksomheter.

Da konsekvensene av COVID-19 ble en realitet i Norges så vi for eksempel at spesielt internett-tjenester til husstander ble verdsatt, da hele befolkningen plutselig ble nødt til å arbeide hjemmefra. Situasjonen satte et søkelys på tilgangen til internett- og kommunikasjonsforbindelser i hele landet. Den nye hjemmekontor hverdagen, satte ett større søkelys på at etablering av stabile og gode internett- og kommunikasjonsforbindelser ble tilgjengelig for alle. Myndighetene har også før pandemien lagt frem tiltak for å gjøre det

enkler og billigere å bygge ut internett i hele Norge, ved blant annet å endre den såkalte ledningsforskriften (Regjeringen, 2017). Det er derfor viktig å studere de ulike faktorene som påvirker denne bransjen sine strategiske valg og å kunne vurdere mulighetene til å minimere og effektivisere virksomhetens transaksjonskostnader, som igjen vil gi større nytte til samfunnets digitalisering.

Samtidig økte etterspørselen blant hytte- og håndverkstjenester, særlig med strenge innreiserestriksjoner. Pandemien satte også større søkelys på hverdagen i hjemmet for flere. Oppussing og hytter ble mer interessant for å skape en endring i hverdagen. Fjellhyttesalget økte blant annet med 34 % i 2020 (Steinset, 2021). Tall fra Norsk Hyttesenter viste at salget av nye hytter økte med nesten 30 %, sammenlignet med året før Covid-19 (Setsaas, 2021).

I tillegg kan vi se en stor satsning fra regjeringens side innenfor bygging av veier, broer, jernbane og nødvendig infrastruktur. Siden 2013 har regjeringen økt samferdselsbudsjettet med cirka 50-100%, avhengig av hvilke tall man tar utgangspunkt i ved utregningen (Akerbæk, 2021). Vi ser derfor en spesiell interesse for bygg- og anleggsbransjen, og virksomheter innen entreprenør og bygg (Statistisk sentralbyrå, 2020).

Det finnes store mengder studier (f.eks. Lee & Cavusgil, 2006; Ring & Van De Ven, 1992; Williamson, 1979) rettet mot transaksjonskostnader, kontraktsformer og strategiske valg. Vi finner derimot ingen nordiske studier hvor dette er kombinert og rettet mot bygg- og anleggsbransjen. Derfor skal vi se nærmere på disse i sammenheng og hvordan de ulike faktorene påvirkes. Teorikapittelet vil ta utgangspunkt i transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1979), for å analysere allianser og egenetablering sin effekt på etableringskostnader eller gevinster innen bransjen (Lien & Jakobsen, 2015). Videre skal vi gjennom de overnevnte kontraktsformene (Macneil, 1978), vise hvordan disse kan påvirkes av transaksjonskostnadene (kostnader ved å handle i markedet (Williamson, 2007)). I tillegg ser vi på hvordan det ressursbaserte perspektivet (teori for konkurransefortrinn med utgangspunkt i virksomhetens ressurser (Wernerfelt, 1984)) kan være med på å belyse ulike beslutninger.

Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker transaksjonskostnader valget mellom allianser, egenetablering og kontraktsform innenfor bygg- og anleggsbransjen - og kan det ressursbasert perspektivet belyse dette valget?»

Vi har valgt å begrense oppgaven til bygg- og entreprenør virksomheter, og tidligere nevnte strategiske valg relatert til transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1979) deriblant valget mellom allianser, egenetablering (Lien & Jakobsen, 2015) og valg av kontraktsform (Macneil, 1978). Et av hovedargumentene er at disse områdene er overordnet forsket mye på, men ikke kombinasjon innenfor denne spesifikke bransjen. Vi ønsker derfor å undersøke om bygg- og anleggsbransjen skiller seg ut fra teorien og om bransjen bør anbefales andre strategiske valg. Samtidig er dette en investeringstung og svært konjektursensitiv bransje, hvilket gjør det spesielt interessant å sammenligne teorien med funn fra ulike informanter innenfor bransjen.

Litteraturområdene vi skal gjennomgå er transaksjonskostnadsteorien, egenetablering, allianser og kontraktsformer, da dette er områder som relaterer seg til vårt problemområde. Ved gjennomgangen av litteraturen knyttet til disse områdene skal vi identifisere om det er noen mangler i teorien som må undersøkes videre. En kombinasjon av disse vil kunne belyse flere aspekter ved strategiske valg som kan skape kostnader eller gevinst hos en virksomhet. Disse kombinasjonene vil gjøre det mulig for virksomheten å kunne maksimere og effektivisere transaksjoner innen egen virksomhet, samt hvilke valg eller vurdering som bør vektlegges innenfor bransjen. Videre mener vi at litteraturen av denne bør ses i lys av det ressursbasert perspektivet, da en rekke avgjørelser innenfor disse teoriene tilsier at bedriften kan være avhengig av enkelte ressurser eller kapabiliteter.

Etter en gjennomgang av relevant litteratur vil vi gjennomføre en datainnsamling. Det skal i metodekapittelet beskrives hvordan undersøkelsen vil forgå. Funn fra undersøkelsen skal videre presenteres og diskuteres opp mot eksisterende litteratur. Til slutt vil det redegjøres for en konklusjon der vi besvarer problemstillingen, samt presenterer bidrag, praktiske implikasjoner, begrensninger, videre forskning og anbefalinger.

2. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet skal vi presentere og diskutere forskning som er relevant for problemstillingen vi ønsker å forske på. Et viktig formål med kapitlet er å undersøke om det er noen “hull” i litteraturen som krever videre forskning og for å øke vår forståelse av problemstillingen fra disse teoretiske aspektene. Vi starter med å redegjøre for transaksjonskostnadsteorien, og diskuterer ulike aspekter ved denne teorien. Videre kommer det en kort gjennomgang av det ressursbasert perspektivet. Deretter gjennomgår vi allianser og egenetablering som inngangsstrategier. Avslutningsvis, presenterer vi ulike kontraktsformer, hvor klassiske, neoklassiske og relasjonelle kontrakter diskuteres og sammenlignes. De forskjellige forskningsområdene henger tett sammen, og vil derfor diskuteres mot hverandre underveis i seksjonene. Samtidig vil det gjennomføres en kritisk analyse hvor teoriens egenskaper og begrensinger belyses. En gjennomgang av relevant litteratur er viktig da det gir en felles forståelse av de ulike temaene, og de gir uttrykk for hva ulike forskere sier om temaene vi har valgt å gjennomgå (Bell, Bryman & Harley, 2019). I tillegg vil det gi oss mulighet til å vurdere behovet for endringer i teoriene basert på våre data.

2.1 TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORIEN

I denne seksjonen redegjør vi for transaksjonskostnadsteorien (TCE) og dens bidrag til videre forskning. Først vil viktige begreper, funn og teorier innenfor TCE presenteres og diskuteres. Deretter skal vi diskutere begrensninger av funn og kilder, samt sammenligne ulike funn og teorier med hverandre ved å se på likheter og forskjeller. Til slutt vil vi påpeke de viktigste funnene innenfor transaksjonskostnadsteorien, og peke på gap i litteratur hvor det kreves mer forskning basert på litteraturgjennomgangen.

TCE er en sentral teori innen internasjonal business og økonomi, som er et fagfelt hvor det er gjort mye forskning. Begrepet transaksjonskostnad ble introdusert av Ronald Coase (1937) i artikkelen “The nature of the firm”. Coase (1937) ønsket å anvende eksisterende teori for å forklare hvorfor firmaer eksisterer, selv om det i mange tilfeller vil være mer effektivt å benytte seg av markedet. Han forsøkte også å forklare hva som begrenser en bedrifts størrelse. En viktig forklaring til at det er lønnsomt å etablere et firma, er at kostnader man pådrar seg i et marked reduseres når transaksjoner flyttes fra markedet og inn i et firma (Coase, 1937).

Williamson (1979) bygde videre på Coase (1937) sitt perspektiv på transaksjonskostnader og utviklet transaksjonskostnadsteorien. Coases (1937) artikkel ble brukt av Williamson (1979) til å skape en teori, ved å undersøke under hvilke betingelser hierarkier er mer kostnadseffektive enn markeder.

Transaksjonskostnader er relasjonskostnader som oppstår når man oppretter, overvåke kontrakter og handler i markedet. Eksempler på slike transaksjonskostnader i bygg- og anleggsbransjen er kostnader som oppstår ved forhandlinger, overvåking av avtaler, identifisering av leverandører og samarbeidspartnere eller “maladaptation” kostnader. “Maladaptation” kostnader refererer til mistilpasninger som kan skje i organisasjoner (Williamson, 2007). De virkelige kildene til transaksjonskostnader er opportunistisk atferd og maladaptation. Opportunistisk atferd betyr at markedsaktørene ikke bare opptrer etter egen interesse, men på bekostning av andre parter i situasjoner hvor dette er tilstrekkelig fordelaktig (Williamson, 1979). Et eksempel på slik opportunistisk atferd kan være at en av partene holder tilbake informasjon med vilje for å oppnå konkurransefordeler selv, samtidig som det medfører ulemper for den andre parten. Maladaptation oppstår ved at omstendigheter endres, selv når økonomiske aktører er helt pålitelige. I noen tilfeller kan en aktør være uvillig til å justere en kontrakt (Klein, Crawford & Alchian., 1978), mens i andre tilfeller klarer ikke en aktør å oppfylle de nødvendige kravene som er satt av partene (Williamson, 1999). Transaksjonskostnader oppstår som følge av maladaptation hvor ledere må løsrive seg fra eksisterende avtaler, søke etter nye partnere og forhandle fram nye avtaler (Crook et al, 2013). Maladaptation oppstår blant annet på grunn av begrenset rasjonalitet. Det handler om at mennesker har begrenset kognitiv kapasitet, noe som kan begrense intensjon om å handle rasjonelt (Rindfleisch & Heide, 1997). Begrenset rasjonalitet kan innebære at man ikke klarer å få full oversikt over alle alternativene som foreligger. Situasjoner med høy grad av usikkerhet blir derfor vanskelige å håndtere. Ved å erkjenne begrenset rasjonalitet kan det bidra til at man blir mer konsentrert om hva som kreves for å gjennomføre en effektiv transaksjon. Det er viktig å fokusere på hva som er hensiktsmessig organisasjonsstruktur, styringsform og kompetanse (Grønhaug & Kolltveit, 2008).

Etter transaksjonskostnadsperspektivet bør transaksjoner organiseres på en måte som reduserer transaksjonskostnadene. Styringsformene marked, hierarki og hybrid er ulike alternativer en bedrift kan organisere og overvåke økonomiske aktiviteter på (Williamson 1991). Når en virksomhet skal velge mellom disse alternativene må effektiviteten av valgene vurderes opp mot virksomheten, altså en kostnad vs. fordel analyse. Transaksjoner gjennomføres ikke gratis,

og kostnader ved transaksjoner varierer med kjennetegn på menneskelige beslutningstakere og egenskaper ved transaksjonen. Ved høye transaksjonskostnader, anbefales bruk av hierarki og intern organisasjon, mens ved lave transaksjonskostnader, bør man benytte seg av markedet (Williamson, 1991).

Ved markedstransaksjoner utføres enkle transaksjoner hvor man betaler for levering eller utfører tjenestutvekslinger mellom kjøper og selger. I henhold til transaksjonsperspektivet kan leverandører og kunder i markeder ofte skifte til alternative markedsaktører, og på grunn av dette er insentivene for å oppfylle relasjonene sterke. Ved hybride markedsløsninger (f.eks. allianser) bygger man en relasjon med en ekstern partner. Partene har langsiktige forpliktelser som medfører at det er vanskeligere å skifte leverandør/kunde, og derfor kan insentivene for å oppfylle alle sider av en relasjon være lavere enn for rene markedstransaksjoner. I hierarkier (organisasjoner) løser man oppgaver og koordineringen skjer innenfor egen organisasjon. Her er insentivene lavest av de tre styringsstrukturene, siden en liten del av organisasjonens finansielle fortjeneste er knyttet opp til den ansattes effektivitet. På den andre siden er graden av kontroll høy og toppledelsen i organisasjonen har rett til å tvinge igjennom tiltak («authority») (Williamson, 1991).

Ifølge Williamson (1979), avhenger størrelsen på transaksjonskostnadene av de tre transaksjonsattributtene “asset specificity”, “usikkerhet” og “frekvens”. En økning av disse attributtene vil bidra til høyere transaksjonskostnader som igjen gjør at ledere velger hierarki framfor markedet (Williamson, 1985). “Asset specificity” referer til nivået av unike investeringer som støtter en transaksjon (Williamson, 1985). Hvis produktet eller tjenesten kan anvendes på en alternativ måte uten betydelige kostnader, anses transaksjonskostnaden ved “asset-specificity” som lave. Dersom “asset specificity” er høy øker forhandlingsmakten for motparten. Grunnen til dette er fordi motparten er klar over at det er kostbart å benytte seg av alternative bruksområder for eiendelen. Høy grad av “asset specificity” gjør at det er veldig viktig at relasjonen opprettholdes, da bedrifter som har investert i en relasjonsspesifikk eiendel ikke kan bytte forhandlingspartner uten at verdien på investeringen reduseres. Dette vil kunne skape en innlåsnings-effekt der partene i stor grad er bundet opp i forholdet. “Asset specificity” kan deles inn i “site specificity”, “physical asset specificity” og “human asset specificity”. “Site-specific assets” kan være at to parter er plassert i en relasjon med hverandre for å spare på lager- og transportutgifter. “Physical asset specificity” referer til når spesialiserte deler er nødvendig for å produsere en komponent, mens “human asset specificity” oppstår ved å lære gjennom erfaring (Williamson, 1981).

Under attributten “usikkerhet” vurderes det hvor store og hvor mange usikkerhetsmomenter det foreligger rundt transaksjonen. I henhold til litteratur på transaksjonskostnader, har man spesielt fokusert på tre usikkerhetsfaktorer (Williamson, 1985). Den første er usikkerhet ved fremtidig etterspørsel (volume uncertainty). Deretter kommer usikkerheten ved utvikling av nye teknologier (technological uncertainty). Disse to henger på mange måter sammen, da utviklingen av teknologi kan være faktorer som også avgjør hva som vil bli etterspurt i fremtiden og ikke. Det tredje er usikkerheten og utfordringen ledelsen står overfor når man vurderer kvaliteten av økonomiske og teknologiske aktiviteter (behavioral uncertainty). Det vil være vanskelig for en virksomhet å forberede seg på potensielle endringer, som for eksempel etterspørsel. Dette øker behovet og sannsynligheten for koordinering og reforhandling av kontrakter. Usikkerhetsmomentene og overnevnte faktorer kan derfor medføre opportunistisk atferd hos motparten, men også hos en selv (Williamson, 1985).

Momentet frekvens handler overordnet om hvor ofte transaksjonen foretas hos virksomheten (Williamson, 1979). Williamson (1985) uttrykker at kostnadene knyttet til spesialiserte styringsstrukturer vil være enklere å tjene inn for større gjentakende transaksjoner av samme type. Høy transaksjonsfrekvens gir et insentiv for virksomheter til å velge hierarkisk styring, da kostnadene med å administrere og overvåke disse øker ved hyppige transaksjoner. I motsatt tilfelle, med mindre frekvens, bør virksomheten velge marked.

Williamson (1979) viste til Macneil sin “the three-way classification of contracts”, hvor klassiske, neo-klassiske og relasjonskontrakt er anerkjente. Williamson (1979) brukte også disse kontraktstypene i sin teori for å forklare hvordan de ulike kontraktsformene kan påvirke transaksjonskostnadene innenfor ulike styringsstrukturer. De tre klassifiseringene av kontrakter vil beskrives nærmere i delseksjon 2.5.

Williamson (1979) vurderte tre typer styringsstrukturer. Den første han gikk inn på er markedsstyring med klassisk kontrakt, hvor hovedstrukturen er ikke-spesifikke transaksjoner ved både sporadiske og tilbakevendende kontrakter. Ved tilbakevendende transaksjoner vil markedet være effektivt. Williamson (1979) sin begrunnelse er at begge parter bare trenger å konsultere sin egen erfaring når de bestemmer seg for å fortsette et handelsforhold eller for en liten overgangskostnad, vende seg til et annet sted. Alternative kjøps- og forsyningsordninger er antagelig enkle å finne løsninger for (Williamson, 1979).

Den neste styringsstrukturen er trilateral styring med neoklassisk kontrakt. Denne styringsformen er nødvendig å bruke ved sporadiske transaksjoner som er blandet og er av

idiosynkratisk (unik) art. Når partene har inngått en kontrakt, er det sterke insentiver for å se kontrakten fullført. Investeringer har blitt satt på plass og overføring av disse eiendelene til en etterfølgende leverandør vil utgjøre vanskeligheter i verdsettelsen. Partenes interesser i å opprettholde forholdet er derfor store for høyt idiosynkratiske transaksjoner (Williamson, 1979).

Til slutt gikk Williamson (1979) inn på transaksjonsspesifikk styring ved relasjonell kontrakt. De to typer transaksjoner som denne styringsstrukturen ofte utformes for, er tilbakevendende transaksjoner av blandet og svært idiosynkratisk art. Karakteren av disse transaksjonene gjør primær avhengighet av markedsstyring farlig, mens deres karakter for gjentakelse gjør det mulig å gjenvinne kostnadene for den spesialiserte styringsstrukturen.

Det kan skilles mellom to typer transaksjonsspesifikke styringsstrukturer. Den første er bilaterale strukturer, hvor partenes autonomi opprettholdes. Den andre er enhetlige strukturer der transaksjonen fjernes fra markedet og organiseres i firmaet, underlagt en autoritetsrelasjon eller vertikal integrasjon (Williamson, 1979).

2.1.1 Forskning på TCE

Maher (1997) undersøkte om Williamson (1985) sin transaksjonskostnadsteori kan støttes. Funn viste at ikke-spesifikke investeringer bør reguleres av klassiske kontrakter og markedsstyring. Grunnen til at markedsstyring vil være hensiktsmessig i dette tilfellet er at alternative kjøpere og leverandører vil være lett tilgjengelige, samtidig som markedet beskyttes mot opportuniste. Ved investeringer som er idiosynkratiske, men har sporadiske transaksjoner, vil neoklassiske kontrakter og trilateral styring best kunne regulere disse transaksjonene. På den andre siden ble bilaterale styringsstrukturer brukt hvor transaksjonene var tilbakevendende. Disse funnene begrunner hvorfor TCE er avgjørende for forståelsen rundt organisering av økonomisk aktivitet og kontraktsformer (Maher, 1997). Videre viste resultatene til Maher (1997) at markedsstrukturer også har viktige konsekvenser for arten av kontraktsforhold som regulerer firmaets transaksjoner. I tilfeller hvor markedene har få firmaer på den ene siden av forholdet er det få alternativer å velge mellom, noe som gjør at risikoen for opportuniste er høy. Videre går det fram at markedsstrukturen i seg selv er en viktig faktor for valg av kontraktsform.

Crook et al (2013) bygde sin artikkel på Williamson (1979, 1981, 1985) sin teori om TCE. Noen av hovedfunnene som ble gjort var at asset specificity, usikkerhet og frekvens er relatert

til graden av integrasjon. Graden av integrasjon handler om hvorvidt bedrifter benytter seg av marked eller hierarki. Dersom graden av integrasjon rundt en transaksjon øker, beveger de seg fra markeder mot hierarkisk styring. Resultatene viste at jo mer en transaksjon var omringet av asset specificity, atferds usikkerhet og transaksjon frekvens, jo større grad av integrasjon. Grunnen til dette er at ledelsen ønsker å beskytte bedriften mot opportunistisk atferd og andre utvekslingsfarer som oppstår i et marked (Crook et al, 2013). Videre viste resultatene at når det er samsvar med transaksjonene og graden av integrasjon vil bedriftens prestasjon øke. Resultatene fra Crook et al (2013) bekrefter at TCE forklarer hvordan firmaer organiserer økonomisk aktivitet. Disse funnene stemmer godt overens med Williamson sitt bidrag, noe som styrker hans teori om transaksjonskostnader.

Samtidig går det fram av artikkelen at det fortsatt er mye å lære om organisasjonsbeslutninger, og at TCE kun har en moderat forklaringskraft. I fremtiden bør TCE ses i sammenheng med alternative perspektiver som realopsjoner og ressursbasert teori (RBT) (Barney, 1991). Motivasjonen bak RBT er at firmaer kan skape konkurransefortrinn gjennom verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare ressurser (Barney, 1991). RBT har en annen tilnærming enn TCE til hvorfor firmaer beveger seg mot hierarkier. Ifølge RBT kan det å integrere strategiske ressurser i større grad hjelpe firmaer til å utvikle konkurransefordeler. Dette betyr at det er viktig å fokusere på begge teoriene, da de begge forklarer graden av integrering. Ved integreringsavgjørelser burde ledere fokusere på å maksimere verdien fra tilgjengelige ressurser før de vurderer hvordan man kan minimere transaksjonskostnadene (Crook et al, 2013).

Også Geyskens, Steenkamp og Kumar (2006) tar utgangspunkt i teoriene til Coase og Williamson. De ønsket å bidra med større innsikt innenfor TCE og valg av styringsform. Funn viste at høy "asset specificity", "volume uncertainty" og "behavioral uncertainty" fører til valg av hierarkisk styring fremfor markedsstyring. Samtidig førte "technological uncertainty" til økt sannsynlighet for marked som styringsform. Videre ble det bevist at den samlede effekten av usikkerhet på valg av styringsform var større enn effekten av "asset specificity" (Geyskens et al, 2006). I tillegg til styringsformene hierarki og marked kan også relasjonell styring (allianser) ses på som et alternativ. Relasjonell styring kan defineres som "*Governance modes characterized by the parties to a transaction jointly developing policies directed toward the achievement of certain goals*" (Geyskens et al, 2006 s. 525). Mekanismer som gjensidig avhengighet, tillit, felles handling og rettferdighet opprettholder den relasjonelle styringen (Bradach & Eccles, 1989). Funn viste at relasjonell styring er foretrukket fremfor markedsstyring når "asset specificity" øker, mens markedsstyring er foretrukket fremfor

relasjonell styring når usikkerheten øker (Geyskens et al, 2006). Videre vil valg av hierarkisk og relasjonell styring i respons til transaksjonsfarer øke prestasjonen.

2.1.2 Begrensninger ved funn og teorier om TCE

Det er flere begrensninger med Williamson sitt arbeid rundt transaksjonskostnadsteorien. Ifølge Ghoshal og Moran (1996) kan transaksjonskostnadsteorien være feil, men også farlig for bedriftsledere. I artikkelen fremgår det at organisasjoner ikke bare er erstatninger for å effektivisere transaksjoner når markedet mislykkes, men har unike fordeler for å styre visse typer aktiviteter gjennom en logikk som er veldig forskjellig fra et marked. TCE er “bad for practice”, da den ikke klarer å gjenkjenne forskjellen ved at organisasjoner ikke bare er en erstatning for markeder, men også har unike fordeler. Fordeler med en organisasjon kan for eksempel være at organisasjoner er i stand til “målrettet” tilpasning, sikre strategisk uavhengighet og skape en institusjonell kontekst som påvirker verdiene til organisasjonens medlemmer ved at de får økt kunnskap og læring (Ghoshal & Moran, 1996). TCE fokuserer kun på kostnadene assosiert med valg av organisasjonsform, og tar ikke for seg hvilke organisatoriske fordeler bedriften kan få ut av valgene de gjør. Videre blir TCE kritisert for å vektlegge institusjonell kontroll fremfor menneskelig motivasjon (Granovetter, 1985). Ghoshal og Moran (1996) er bekymret for TCE sine normative implikasjoner. De argumenterer for at TCE er en statisk teori som kan anvendes på noen få selskaper i markeder der det er sannsynlig at aktørene opptrer opportunistisk (Ghoshal & Moran, 1996). Grunnen til at disse begrensningene har oppstått kan være fordi teorien om TCE ikke forklarer alle sider ved organisatoriske beslutninger, og at TCE derfor burde utvikles videre.

TCE har en begrenset forklaringskraft på styringsform og kontraktsform, da den kun fokuserer på transaksjonskostnader, og ikke andre organisatoriske faktorer som for eksempel RBV dekker (Barney, 1991). Ifølge transaksjonskostnadsteorien gjøres beslutningene etter tradisjonell nåverdiberegning, noe som kan gjøre at valget av strategi kan føre til tap når mer informasjon blir tilgjengelig. Dette er noe realopsjoner tar hensyn til, ved at de gjør det mulig å avvende en beslutning til all informasjon er tilgjengelig. En realopsjon er en rett, men ikke plikt til å foreta en foretningsbeslutning. I motsetning til TCE er usikkerhet positivt i realopsjoner, da det skaper muligheter og fleksibilitet (Tvedt, 2000).

Begrepet frekvens har fått viet mindre plass i teorien og forskningen, samtidig som definisjonen er noe ufullstendig (Kolltveit & Reve, 1998). Grunnen til dette kan være at “asset specificity” og “usikkerhet” er ansett som attributter med større effekt på valg av styringsform, noe som

kan ha gjort at forskning på frekvens har blitt nedprioritert. I utgangspunktet kan det skilles mellom ofte, sporadisk eller engangs transaksjoner. Begrepet kan ha ulik betydning for ulike bransjer eller prosjekter, men gir omtrentlige retningslinjer. Her er man altså nødt til å foreta en skjønnsmessig vurdering.

Ved transaksjonsspesifikke investeringer kan det argumenteres for at grensene mellom unikhet ikke er direkte klart. Litteraturen har med en rekke eksempler, som kan styrke forståelsen av hvor grensene går (Williamson, 1979), men en nøyaktig grense for investeringsstørrelse er ikke fastsatt. Det er ikke klare retningslinjer for om et investeringsnivå er blandet eller høyt spesialisert. Derfor kan det oppfattes at det er vanskeligere å fastsette graden av spesialiserte investeringer. Videre kan det også oppfattes at det er vanskelig for et selskap å fastsette verdien i alternativt bruk.

2.1.3 Sammenligning av funnene

Mye av litteraturen overfor støtter TCE rammeverket som bygger på Coase (1937) og Williamson (1979, 1985, 1991). Både Maher (1997), Crook et al (2013) og Geyskens et al (2006) sine funn bekrefter at TCE er et viktig perspektiv ved organiseringen av økonomiske aktiviteter. På den andre siden er det noen av funnene deres som ikke samsvarer med Williamson sitt rammeverk rundt TCE. Geyskens et al (2006) fant blant annet at usikkerhet har en større effekt på valg av styringsform enn “asset specificity”, noe som står i kontrast til Williamson (1985) sin påstand om at “asset specificity” er den kritiske driveren for valg av styringsform (Geyskens et al, 2006). Grunnen til dette kan for eksempel være at de har gjort en stor meta-analyse basert på resultater fra mange studier om TCE fra tidligere år, noe som gjør at studien skiller seg fra individuelle studier. I tillegg inkluderte de bare studier relatert til “make, buy or ally” decisions, noe som gjør at resultatene kan skille seg fra Williamson sine funn.

I tillegg fant Maher (1997) at markedsstruktur også er en viktig faktor, sammen med transaksjonskostnader, for å få en bedre forståelse av firmaers kontraktsforhold. Denne faktoren er ikke en del av TCE rammeverket, noe som gjør at Maher sine funn skiller seg litt ut fra Williamson. Crook et al (2013) utvider også TCE rammeverket ved å foreslå at TCE bør ses i sammenheng med alternative perspektiver som realopsjoner og ressursbasert teori.

2.1.4 Hovedtrekk og videre forskning

TCE er et godt etablert rammeverk som er mye brukt i forskjellige bransjer. Det er forsket på gjennom flere tiår, og er anerkjent av mange fagpersoner. I hovedsak handler transaksjonskostnadsteorien om å organisere transaksjoner på den måten som gir lavest mulig kostnader. Dersom transaksjonskostnadene er høye, bør aktiviteten ta plass innenfor firmaet. Derimot, ved lavere transaksjonskostnader bør man benytte seg av markedet. Et tredje alternativ er å benytte seg av en hybrid løsning, eksempelvis gjennom en allianse. Transaksjonskostnader avhenger av egenskaper ved transaksjonen, slik som “asset specificity”, “usikkerhet” og “frekvens”. Videre er valg av type kontrakt og styringsform en viktig faktor innenfor TCE. På bakgrunn av dette vil TCE være svært relevant for vår oppgave. Et selskap kan ut ifra et teoretisk synspunkt finne sin ideelle styringsstruktur og styringsform. Derimot bør interne faktorer innenfor et selskap også vektlegges. TCE er ikke utfyllende og bør blant annet ses i sammenheng med RBT (Barney, 1991).

Det er fortsatt mye som kan forskes videre på innenfor transaksjonskostnadsteorien. Blant annet viste litteraturen ovenfor at det kan være relevant å se mer på transaksjonskostnader i sammenheng med andre teorier, samt hvordan transaksjonskostnadsteorien vil fungere som en viktig bidragsyter til hensiktsmessig organisering. Videre er det gjort lite forskning på transaksjonskostnadsteorien i sammenheng med valg av inngangsstrategi og kontraktsformer i bygg- og anleggsbransjen. Vi ønsker å bidra med mer forskning på TCE innenfor bygg- og anleggsbransjen.

2.2 RESSURSBASERT TEORI

I denne seksjonen redegjør vi for ressursbasert teori, definisjon og forskning. Deretter skal vi diskutere begrensninger ved RBT, sammenligne funn og hva det bør forskes videre på. Ressurser har en rolle i hvordan en virksomhet stiller i for eksempel forhandlinger, som igjen kan påvirke transaksjonskostnadene eller virksomhetens behov for allianse.

Tidligere fokuserte hovedsakelig strategianalyser seg om de eksterne omgivelsene, slik som faren for konkurranse fra nyetableringer. Ett eksempel på dette er forskningen til Michael Porter. Han konstruerte blant annet femkraftsmodellen som brukes for å vurdere attraktiviteten til en bransje (Porter, 2008). I dag har utviklingen rettet oppmerksomheten mer mot interne faktorer og rollen interne ressurser har i å oppnå konkurransefordeler. Videre har det blitt forsket på forholdet mellom ressurser, konkurranse og lønnsomhet. Der har det blitt fokusert

på hvilke ressurser som kan skape vedvarende konkurransefortrinn for virksomheten. Dette har bidratt til utviklingen av det ressursbasert perspektivet (Grant, 1991).

Edith Penrose var en av de første forskerne som anerkjente viktigheten av ressurser for firmaers konkurranseposisjon. I 1959 argumenterte hun for at selskapets vekst, både internt og deretter eksternt gjennom sammenslåing, oppkjøp og diversifisering, skyldes måten ressursene brukes på. Hun begynte med å argumentere for at et firma består av en samling produktive ressurser (Penrose, 1959) og fortsatte med å antyde at disse ressursene bare kan bidra til et selskaps konkurranseposisjon i den grad de utnyttes på en slik måte at deres potensielle verdifulle tjenester blir gjort tilgjengelig for firmaet.

Wernerfelt (1984) utviklet en teori for konkurransefortrinn med utgangspunkt i de ressursene en virksomhet utvikler eller tilegner seg. Denne teorien blir kalt det ressursbasert perspektivet. Han observerte de samme utfordringene i forhold til hvordan en virksomhet kan skaffe seg konkurransefortrinn som Porter, men i lys av ressursene en virksomhet kontrollerer.

Fire betingelser må være oppfylt for at en virksomhet som kunne oppnå et varig konkurransefortrinn. Ressursene må være heterogent fordelt mellom bedriftene, slik at flere bedrifter ikke har de samme ressursfordelene. Eksempelvis at ikke flere har de samme strategiske kapabilitetene. Etterfølgende konkurransebegrensninger forhindrer at inntjeningen blir konkurrert bort. Imperfekte mobile ressurser sørger for at verdifulle faktorer forblir hos firmaet og at inntjeningen deles. Forhåndsbegrensninger på konkurranse forhindrer at kostnadene gjør at inntjeningen ikke utlignes av kostnader (Peteraf, 1993). Dette viser hvorfor vi også må ta med ressursenes kostnader i beregningen.

Konkurransefortrinn kan defineres som: «An enterprise has a competitive advantage if it is able to create more economic value than the marginal (break even) competitor in its product market» (Peteraf & Barney, 2003, s. 314). Videre defineres økonomisk verdi som: «The economic value created by an enterprise is the course of providing a good or a service is the difference between the perceived benefits gained by the purchasers of the good and the economic cost to the enterprise» (Peteraf & Barney, 2003, s. 314).

Dette betyr at virksomheten skaper mer økonomisk verdi på et punkt hvor konkurrenten går i null, hvis den har et konkurransefortrinn. Differansen mellom kjøperens oppfattede verdi av produktet eller tjenesten, og kostnaden virksomheten har forbundet med produktet eller tjenesten anses som økonomisk verdi (Peteraf & Barney, 2003).

Penrose (1959) deler ressursene inn i to kategorier, menneskelige og fysiske ressurser, mens Barney (2002) deler ressursene inn i fire kategorier, menneskelige, fysiske, finansielle og organisatoriske ressurser. Barney (2002) har definert ressurser som «alle eiendeler, kapabiliteter, kompetanser, organisatoriske prosesser, bedriftsegenskaper, informasjon, kunnskap etc. kontrollert av en bedrift, som gjør den i stand til å utvikle og iverksette strategier tilpasset for å forbedre produktivitet og effektivitet». Ifølge Teece, Pisano og Shuen (1997) er ressurser «bedriftsspesifikke eiendeler som er vanskelige, om ikke umulig å imitere». Videre sier Wernerfelt (1984) at ressurser er «... alle håndgripelige og ikke håndgripelige egenskaper organisasjonen har».

Kapabiliteter er en viktig del av det ressursbasert perspektivet. Lien & Jakobsen (2015) forstår kapabiliteter som det bedriftens ressurser setter den i stand til. Sagt på en annen måte; ressurser er noe du har, og kapabiliteter er noe du kan. Det virksomheten kan er altså basert på hva de har. Kapabiliteter kan deles inn i ordinære og dynamiske kapabiliteter. Ordinære kapabiliteter er organisasjoners evne til å “tjene til livets opphold” på kort sikt, mens dynamiske kapabiliteter er de kapabilitetene som brukes til å utvide, modifisere eller skape ordinære kapabiliteter (Winter, 2003).

2.2.1 Forskning på ressursbaserte teori

Drnevich og Kriauciunas (2011) undersøkte under hvilke forhold ordinære og dynamiske kapabiliteter bidrar til bedre prestasjoner i et firma. Deres resultater viste at ordinære kapabiliteter skaper et fundament for firmaets virksomhet, og bidrar positivt til en bedre prestasjon på et prosess- og firmanivå. Målinger av prosessnivået fanger bidraget til kapabiliteten, mens målinger av firmanivå fanger både bidraget og kostnaden for å håndtere kapabiliteten. Ordinære kapabiliteter har et positivt bidrag til prestasjonen på prosessnivå gjennom faktorer som forbedrer forretningsprosessene, og kvaliteten på produkter og tjenester. Videre bidrar de positivt til prestasjonen på firmanivå gjennom faktorer som gir kostnadsreduksjoner og inntektsforbedringer. Når det gjelder dynamiske kapabiliteter viste funn at de både har en positiv og negativ innflytelse på firmaets ytelse. De påvirker prestasjonen positivt på prosessnivå, mens de påvirker prestasjonen negativt på firmanivå (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

Videre fant Drnevich og Kriauciunas (2011) at dynamiske omgivelser negativt påvirker bidraget fra ordinære kapabiliteter og positivt påvirker bidraget fra dynamiske kapabiliteter til firma prestasjonen på firmanivå. Dynamiske omgivelser er endring i konkurransemiljøet som

påvirker hvordan bedrifter konkurrerer med hverandre, samt hvordan de responderer på behovet til kundene og utviklinger i bransjen. I tillegg styrker heterogene kapabiliteter bidraget fra dynamiske kapabiliteter til firma prestasjonen på et firmanivå, mens heterogenitet er mindre viktig for ordinære kapabiliteter. Heterogene kapabiliteter defineres som unike, tilpassede og idiosynkratiske evner for et firma (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

Forskningen til Eisenhardt og Schoonhoven (1996) viste at det ressursbasert perspektivet kan forklare hvorfor firmaer inngår allianser. De argumenterer for at strategiske allianser oppstår når bedrifter i sårbare strategiske posisjoner trenger ressursene en allianse kan tilby. For eksempel består anleggsbransjen blant annet av asfalt-, sprengning-, og gravefirmaer, der de trenger utstyr som kan være investeringstunge ressurser å skaffe. I slike tilfeller vil ofte en strategisk allianse kunne ses på som attraktiv på tvers av spesialiseringene. Sårbare strategiske posisjoner kan enten være at firmaer konkurrerer i fremvoksende eller svært konkurransedyktige næringer, eller at de forsøker å gjennomføre innovative tekniske strategier. I tillegg viste funn at allianser dannes når firmaer har sterke sosiale posisjoner, der de ledes av store topplederteam med masse erfaring og nettverksforbindelser. De underliggende driverne til en alliansedannelse er derfor strategiske ressursbehov og sosiale ressursmuligheter (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Ressursbasert teori og organisasjonsøkonomi (OE) bidrar begge til å øke kunnskapen om interorganisatoriske samarbeid. Studien til Combs and Ketchen (1999) ga innsikt i hvordan ledere løser motstridende krav fra ressursforhold og utvekslingsforhold (f.eks. asset specificity) når et firma avgjør om man skal inngå et interorganisatorisk samarbeid, samt etablerer en link mellom motivene for interorganisatorisk samarbeid og prestasjon. Funn viste at firmaer med få ressurser inngår flere interorganisatoriske samarbeid for å få tilgang på kritiske ressurser enn ressursrike virksomheter, noe som er i samsvar med RBT. Videre viste resultatene støtte for den organisasjonsøkonomiske tilnærmingen, som går ut på at bedrifter forsøker å minimere kostnadene ved organisering. Noen utvekslingsforhold vil være positivt knyttet til bruken av interorganisatoriske samarbeid, mens andre forhold fraråder bruken.

RBT og TCE gir en enda mer informativ forklaring på valget mellom interorganisatoriske samarbeid og integrasjon når de ses i sammenheng (Crook et al, 2013). I følge TCE vil "asset specificity" utsette firmaer for utvekslingsfarer, slik at virksomheten må integrere for å beskytte seg selv (Williamson, 1985). Videre går det fram av RBT at det å integrere strategiske ressurser kan hjelpe firmaer til å utvikle konkurransefordeler (Crook et al, 2013).

Funn viste at ressursrike kjeder brukte interorganisatoriske samarbeid kun når det bidro til å minimere kostnadene for styring, mens selskaper med lite ressurser velger å inngå samarbeid uavhengig av utvekslingsforhold. Dette indikerer at virksomhetene plasserer ressursbasert bekymringer foran hensyn fra utvekslingsforhold når et firma vurderer samarbeid. Det er også gjort funn som viste at strategiske ressurser kan bidra til å bedre prestasjonen. I tillegg vil utvekslingsforhold og interorganisatoriske samarbeid samhandle for å påvirke ytelsen. Firmaer med få ressurser burde inngå interorganisatoriske samarbeid, når utvekslingsforholdene tilsier det, da dette gir økt ytelse. Imidlertid viste resultatene at firmaer med få ressurser, som benyttet seg av interorganisatoriske forhold når utvekslingsforholdene tilsa egenetablering, presterte dårlig (Combs & Ketchen, 1999). Ifølge Crook et al (2013) viste disse funnene at både utvekslingsforhold og potensiale for verdiskapning er viktige faktorer ved integreringsbeslutninger. Strategiske eiendeler kan generere konkurransefortrinn, men strukturen påvirker hvor mye verdi som skapes og hvor mye av verdien som fanges av firmaet.

2.2.2 Begrensninger ved ressursbasert teori

Ressursbasert teori er en svært populær teori innen strategisk ledelse, men forskning har dekket enkelte svakheter ved teorien. Blant annet er ett av hovedproblemene å skulle gjøre det til en anvendbar teori i virkeligheten. Noen av kritikerne argumenterer for at definisjonen av ressurser er for kompleks og hevder at det ressursbasert perspektivet har et tautologiproblem (Knudsen, 2015). Hvilket vil si at det er en selvforklarende teori som ikke viser til hva som bestemmer eller forklarer om en ressurs er verdifull for en virksomhet eller ikke. Det kan oppleves som en utfordring at det er vanskelig og uklart å finne ut hva slags definisjon de ulike forskerne har lagt til grunn til sitt arbeid (Butler, 2001).

Kraaijenbrink (2010) tar også for seg en rekke ulike problemstillinger rundt teorien. Blant annet at ressursbasert teori ikke har noen ledelsesimplikasjoner, anvendbarheten er for begrenset og teorien innebærer uendelig regress. Eisenhardt og Martin (2000) og McGrath (2013) støtter at teorien innebærer uendelig regress eller ikke tar høyde for endringer i omgivelsene innen teorien om dynamiske kapabiliteter (DC). DC kan forklare bedriftens håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer, samt setter søkelyset på hvordan bedriftsledelsen skaper mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer (Madsen, 2009).

Uavhengig av disse begrensningene anses fortsatt teorien som et godt verktøy for ledelsen til å identifisere, analysere og sammenligne virksomhetens strategiske ressurser (Gottschalk, 2003).

2.2.3 Hovedtrekk, sammenligning og videre forskning

Det ressursbaserte perspektivet handler om hvordan bedrifter kan oppnå vedvarende konkurransefortrinn ved å utnytte sine egne ressurser og kapabiliteter (Grant, 1991). En ressurs kan være både materiell (f.eks. utstyr) og immateriell (f.eks. kunnskap), mens kapabiliteter er en sammensatt mengde av ressurser som gjør at virksomheten kan utnytte sine ressurser (Lien & Jakobsen, 2015).

En sammenligning av forskningen ovenfor viser at de har litt forskjellige tilnærminger. De fokuserer på ulike ting, men det betyr ikke at noen av de har “feil” teorier og funn. Drnevich og Kriauciunas (2011) fokuserte på ordinære og dynamiske kapabiliteter, og viste oss at virksomheter som besitter verdifulle ressurser og kapabiliteter vil kunne øke sin prestasjon (Drnevich & Kriauciunas, 2011). Eisenhardt og Schoonhoven (1996) og Combs og Ketchen (1999) har valgt en noe annen retning ved å knytte det ressursbasert perspektivet opp mot allianseinngåelse. De viste at mange bedrifter som mangler kritiske ressurser velger å inngå allianser for å dekke et ressursbehov. I motsetning til Eisenhardt og Schoonhoven (1996) tar Combs og Ketchen (1999) også hensyn til utvekslingsforhold. De viste at firmaer som allerede besitter svært spesifikke, verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare ressurser ofte velger egenetablering, for å beskytte seg mot utvekslingsfarer og beholde verdiskapningen selv. Denne forskningen viste at det bør undersøkes nærmere hvilken betydning det ressursbasert perspektivet har for valget mellom egenetablering og allianser i bygg- og anleggsbransjen. Videre kan det være interessant å undersøke hvilke kontrakter en bedrift bør velge for at alliansepartnere ikke skal kapre verdien som skapes av ressursene.

2.3 EGENETABLERING

Ved valg av inngangsstrategi til et marked står man i hovedsak overfor tre ulike strategier; allianser, egenetablering og oppkjøp (Lien & Jakobsen, 2015). I realiteten er det svært vanlig å blande disse strategiene og de bør derfor anses som idealtyper. Vi vil i denne seksjonen ha en gjennomgang av egenetablering. Vi skal vurdere både fordeler og ulemper ved egenetablering, for å videre diskutere hvem som drar nytte av verdien som skapes.

2.3.1 Definisjon av egenetablering sett i sammenheng med fordeler og begrensninger

Egenetablering kan defineres som nyetablering av et nytt selskap, som er selvstendig med sine egne ressurser og produkter i nye geografiske områder eller i et nytt geografisk område (Dunne, Roberts & Samuelson, 1988). Definisjonen gir en klar beskrivelse av hva som kan karakteriseres som en egenetablering, hvilket gjør at vi kan skille mellom de forskjellige inngangsstrategiene.

Valget av egenetablering kan være en kompleks og risikofylt strategi. Ved denne strategien står man tross alt overfor nyetablering av et nytt selskap og alle faktorer rundt dette. På den andre siden kan det bli en veldig lønnsom strategi om man lykkes, da selskapet selv kontrollerer hva som skjer (Grønhaug, Haugland & Reve, 1995). Det er derfor heller ikke like høy risiko for opportunistisk atferd, slik det er ved allianser (Judge & Dooley, 2006).

Når man vurderer de ovennevnte strategiske valgene er det viktig å ta hensyn til ressursanskaffelseskostnader, aggressiv respons (AR), markedets lønnsomhet og konkurransefortrinn. Vi skal derfor kort se på hvordan disse faktorene kan påvirke valget om egenetablering.

Hvis virksomheten har mye av ressursene tilgjengelig, og at det man mangler enkelt kan kjøpes eller imiteres, vil egenetablering være attraktiv. Da slipper selskapet å betale for ressurser de allerede besitter. Likevel er ikke dette tilfellet i de fleste situasjoner.

Egenetablering kan være tidskrevende. Derfor, hvis viktige ressurser mangler eller ikke kan imiteres vil dette kunne medføre en langvarig periode med konkurranseulempe og man vil måtte betale dyrt for ressurser man egentlig besitter (Lien & Jakobsen, 2015). For eksempel, må selskapene vurdere om de vil bygge opp ny kunnskap om et helt nytt marked eller om de velger å etablere seg i et marked de allerede har en del kunnskap om. Innenfor bransjen kan det være om en totalentreprenør innenfor fiber skal begynne med veietablering, eller ett byggselskap som skal gå fra husbygging til større leilighetskomplekser. Selskapet må også, før det kan generere gode salg, arbeide hardere med å etablere distribusjonskanaler og posisjonere sine produkter (Zahra, 2000).

Egenetablering kan føre til lavere gjennomsnittslønnsomhet i markedet. Grunnen til dette er fordi selskapet vil øke antallet aktører i markedet, og deretter kapasiteten i markedet. Ved større etableringer, desto mer sannsynlig er det at den totale avkastningen i markedet vil falle. Dette kan oppmuntre andre selskaper innenfor markedet til å reagere med en aggressiv

respons. Sannsynligheten for å lykkes med AR er også høyere innenfor egenetablering. Dette fordi selskapet blant annet er i en fase med langvarig investeringsperiode, noe som gjør selskapet mer sårbart (Lien & Jakobsen, 2015). Selskapet bør derfor ved etablering vurdere markedet, sannsynligheten for at AR blir gjennomført og ta høyde for dette.

Sett i sammenheng med konkurransefortrinn vil de mulige gevinstene være lavere på kort sikt etter en etablering. Grunnen til dette er fordi det vil være mindre å dele innledningsvis og ressurser kan bare overføres en vei. Ved egenetablering fremfor oppkjøp, unngår man derimot å betale oppkjøpspremie og overføre store deler av gevinsten til selgende aksjonærer. Videre har ledelsen mulighet til å skape sin egen kultur og sine egne rutiner, og man slipper derfor belastningen ved å endre disse for å gjøre ressursoverføring mulig. Det vil derfor kunne være lettere å realisere gevinstene ved egenetablering enn ved for eksempel oppkjøp (Lien & Jakobsen, 2015).

2.3.2 Forskning på egenetablering

Det kommer til et punkt hvor selskapets lager av ressurser og kapabiliteter tilsier at en utvidelse skjer gjennom nyetablering eller oppkjøp (Wernerfelt, 1984). Ressurser og kapabiliteter finner vi internt i bedriften, og kan ha en innvirkning på bedriftens strategi og suksess. Egenetablering er et gunstig valg om selskapet besitter sentrale ressurser, som vanskelig kan kjøpes eller imiteres. Hvis egenetablering skal være lønnsomt bør også ressursene som eventuelt mangler være enkle eller billige å kjøpe eller imitere (Lien & Jakobsen, 2015).

Hvis for eksempel et konsern starter opp et nytt datterselskaper kan selskapet, i stedefor og ansatte nye, overføre noen av sine allerede opplærte ansatte med kunnskap på området. Disse kan dermed gjennomføre opplæring og hjelpe nyetableringen med å implementere selskapets ressurser, rutiner, regler etc. De kan med dette gradvis bygge opp selskapet fra start og overføre den nødvendige kunnskapen (Simmonds, 1990). Dette vil som tidligere nevnt ikke nødvendigvis være like lett ved oppkjøp. Ved egenetablering er det en langvarig og tidskrevende periode med konkurranse ulempe. Hvor stor ulempen faktisk blir må vurderes fra den enkelte etableringen, hvor det er sentralt hvor viktig og imiterbar ressursen er (Lien & Jakobsen, 2015)

Woodcock, Beamish og Makino (1994) fant at nye virksomheter (egenetableringer) vil overgå allianser, og at allianser vil kunne overgå oppkjøp når det gjelder prestasjon. Dette

funnet støttes også av Li & Guisinger (1991) sin studie som vurderte prestasjonsforskjeller mellom de tre inngangsstrategiene, og fant at virksomheter med egenetablering ville ha den laveste sannsynlighet for å mislykkes. Likevel viste også forskning at man kan oppnå noen fordeler med allianser, som man ikke har ved egenetablering. Eksempelvis kan begge parter få tilgang på flere ressurser og ny kunnskap (Grant & Baden-Fuller, 2004).

Ifølge Brouthers, Brouthers og Werner (2003) kan valg av inngangsstrategi, deriblant valget mellom egenetablering og allianser, bero på TCE og RBT. Ved å kombinere ressursbasert teori og transaksjonskostnadsteorien i fremtidig forskning, vil man kunne finne den rimeligste metoden for å utnytte firmaets kapabiliteter og den rimeligste metoden for å forbedre eller anskaffe nye kapabiliteter. Dette funnet kan ses i sammenheng med Crook et al. (2013) sin forskning på at ledere burde fokusere på både TCE og RBT.

2.4 ALLIANSE

Nedenfor vil det redegjøres for og drøftes hva en allianse er og hva som er sammenhengen mellom allianser og TCE. Videre vil vi diskutere begrensninger ved bruk av allianser som inngangsstrategi og sammenligne de ulike funnene. Til slutt vil vi oppsummere de viktigste funnene og diskutere hva det bør forskes videre på.

2.4.1 Definisjon av allianse

Raske endringer i teknologi, faste strategier og konkurransedyktige miljøer gjør at mange bedrifter inngår samarbeid med andre virksomheter (Ring & Van De Ven, 1992). En måte å gjøre dette på er å inngå allianser. De siste årene har antallet allianser mellom virksomheter økt betydelig (Draulans, deMan & Volberda, 2003). En allianse kan formes på mange forskjellige måter, blant annet ved samarbeid gjennom enkle avtaler eller mer formelle avtaler med delt ledelseskontroll over felles aktiviteter. Blant bedrifter er det vanlig å inngå strategiske allianser for å tilegne seg ressurser og bedre prestasjonen (Chan, Kensinger, Keown & Martin, 1997; Bicen, Hunt & Madhavaram, 2021). Ifølge Chan et al. (1997) er en strategisk allianse et samarbeid der selvstendige firmaer samles for å dele ressurser innen produktdesign, produksjon, markedsføring eller distribusjon (Chan et al., 1997). En allianse kan defineres som “voluntary arrangements between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies, or services” (Gulati, 1998, s. 293). Allianse

begrepet er bredt og for å kunne dekke flere ulike aspekter ved en virksomhet har vi valgt å ta med forklaringene over. En virksomhet består av flere aspekter og samarbeidet kan skje gjennom ulike deler av selskapet.

Allianser kan oppstå både vertikalt og horisontalt (Gulati, 1998). En vertikal allianse er en allianse hvor samarbeidspartnerne er fra forskjellige bransjer, hvor selskapet samarbeider med kunder eller leverandører. Horisontal allianse er allianser mellom firmaer innen samme industritype (Yasuda & Iijima, 2005). Et eksempel på en allianse kan vi finne innen fiber etablering. Store deler av Altibox sitt fibernettnettverk etableres via en hovedkontrakt med en hovedentreprenør. Hovedentreprenøren engasjerer gjennom allianser en rekke andre underentreprenører (selvstendige selskaper) som foretar selve utgravingen, mens hovedentreprenøren gjennomfører planlegging og det administrative arbeidet.

Strategiske allianser som lykkes, kan gi flere fordeler for alliansepartnere. Eksempelvis kan en allianse skape verdi for en bedrift ved at den gir markedsrett gjennom at de står sammen som en stor aktør mot mindre aktører (Grant & Baden-Fuller, 2004). Ved allianser unngår man en langvarig prosess der det tar tid å anskaffe manglende ressurser, noe som kan være et problem ved egenetablering. Samtidig er det heller ikke nødvendig å betale oppkjøpspremie (Lien & Jakobsen, 2015). Et annet eksempel på hvordan allianser kan skape verdi er den organisatoriske fleksibiliteten de gir. Ved å benytte seg av allianser kan man danne nye forbindelser med andre firmaer eller oppløse allianser raskt dersom markedet endrer seg (Chan et al., 1997). Videre kan en allianse bidra til å oppnå konkurransefordeler dersom partene investerer i relasjons-spesifikke eiendeler, kunnskapsdelings rutiner og effektiv styring, samt deres evne til å identifisere og evaluere komplementære ressurser og kapabiliteter (Dyer & Singh, 1998).

For at en allianse skal lykkes bør ledelsen investere i allianse trening, allianse spesialister og evaluering av alliansen. Allianse trening handler om å samle og spre kunnskap om allianser. En allianse spesialist lagrer, integrerer og sprer allianse kunnskap. De er i stand til å samle kunnskap og erfaring fra mange allianser, og gjøre disse tilgjengelige for organisasjonen. Videre er allianse evaluering rettet mot å samle kunnskap om allianser basert på deres egen allianse erfaring (Draulans et al., 2003). Andre tiltak ledelsen bør ta i betraktning er å legge mindre vekt på forretningsplanen, og mer vekt på hvordan man skal jobbe sammen. De burde også utvikle mål for hvordan allianser kan styrkes, og ikke bare sette søkelys på finansielle mål. Deretter bør de ikke forsøke å fjerne forskjeller, men heller se på de som en mulig kilde

til verdi. Videre kan det å legge vekt på uformelle elementer som skaper samhandling gjøre alliansen vellykket. Til slutt er det viktig å sette av like mye ressurser til å lede interne interessenter som å kommunisere med alliansepartneren (Hughes & Weiss, 2007).

Allianser skiller seg fra strategier som styres av markeder og hierarkier (Ring & Van De Ven, 1992), og kan karakteriseres som en hybrid styringsform (Williamson, 1991). Hybride transaksjoner foregår mellom to firmaer, men er mer langsiktige og involverer større forpliktelser enn ved bruk av markeder. Ved medium grad av «asset specificity», «frekvens» og «usikkerhet» for transaksjonene er det anbefalt å benytte seg av hybride styringsformer, slik som allianser (Williamson, 1985).

2.4.2 Forskning på strategiske allianser i sammenheng med TCE og kontraktteori

Basert på tidligere teorier om TCE analyserte Judge and Dooley (2006) faktorer assosiert med opportunistisk oppførsel og allianseprestasjoner. Det er to viktige faktorer som påvirker opportunistisk atferd i en allianse. For det første har vi kontraktmessige garantier, som opprettes under forhandlingene om allianseavtalen for å unngå egoistisk oppførsel fra en av partene (Judge & Dooley, 2006). Ifølge Kogut (1988) vil slike kontraktmessige garantier redusere transaksjonskostnadene og det er større sannsynlighet for gunstige resultater. For det andre er tillit blant partene viktig i en allianse, da det øker fleksibiliteten og bedrer kommunikasjonen mellom partene. Funnene viste at kontraktmessige garantier og tillit blant partene bidrar til å redusere opportunistisk atferd, og at slik atferd har negativ innvirkning på alliansens prestasjoner (Judge & Dooley, 2006). Disse funnene støtter opp om transaksjonskostnadsteoriens perspektiv på allianseutfall.

Ring og Van De Ven (1992) diskuterte alternative styringsformer i tilfeller hvor organisasjoner samarbeider over tid gjennom interorganisatoriske relasjoner. Når firmaer samarbeider gjennom en allianse, innebærer det gjentatte transaksjoner mellom partene. TCE gir et solid teoretisk grunnlag for å velge mellom markeder og hierarkier for å løse strategiske avhengighet ved gjennomføring av transaksjoner. Likevel klarer ikke TCE å utforske andre styringsstrukturer, gjentatte transaksjoner, og rollen til tillit i interorganisatoriske forhold (Ring & Van De Ven, 1992). Andre styringsformer for interorganisatoriske forhold er tilbakevendende og relasjonelle kontrakter. Tilbakevendende kontrakter er kortvarige og involverer gjentatte bytter av eiendeler som har moderat grad av transaksjonsspesifisitet. Neoklassisk kontraktsrett (Macneil, 1978) gir partene involvert i

slike kontrakter større fleksibilitet (Ring & Van De Ven, 1992). Ved valget mellom de ulike styringsformene under gjennomføringen av en transaksjon bør man ta hensyn til risiko og avhengighet av tillit mellom alliansepartene. Markedet kan benyttes når transaksjonen har lav risiko og hvor de ikke er nødvendig med høy grad av tillit. Hierarkier kan benyttes ved høy grad av risiko og det er heller ikke her nødvendig med høy grad av tillit. Videre bør tilbakevendende kontrakter benyttes dersom risikoen er lav og det kreves høy grad av tillit mellom partene. Dersom både risikoen ved transaksjonen er høy og det kreves høy grad av tillit vil relasjons kontrakter være den beste løsningen (Ring & Van De Ven, 1992).

Lee og Cavusgil (2006) tok utgangspunkt i TCE og vurderte hvordan forskjellige styringsmekanismer kan forbedre allianse prestasjonen. De to styringsmekanismene er relasjonsbasert styring som bygger på gjensidig tillit og engasjement (Lee & Cavusgil, 2006), og kontrakts basert styring hvor man benytter seg av formelle juridisk bindende avtaler (Macneil 1978). Resultatene fra denne studien viste at relasjonsbasert styring er mer effektiv enn kontraktbasert styring når det gjelder å styrke interorganisatoriske partnerskap og legge til rette for kunnskapsdeling i en allianse. Videre viste resultatene at ved uventede endringer i teknologiske og miljømessige forhold, er det risikabelt å stole på ufleksible kontrakter basert styring alene, uten støtte fra gjensidig tillit (Lee & Cavusgil, 2006).

2.4.3 Begrensninger ved bruk av allianser

I mange tilfeller er ikke allianser suksessfulle, da de er krevende å styre. Ifølge Draulans et al. (2003) mislykkes 60-70 % av alle allianser. Det finnes mange grunner til at allianser ikke oppnår suksess. En mulig grunn til at allianser ikke lykkes er i situasjoner hvor en av partene opptrer opportunistisk (Chan et al., 1997). Videre kreves de mye tid og ressurser for å få en vellykket allianse, noe som gjør at partene kanskje må bruke mer ressurser enn man får igjen. Det å inngå en allianse mellom to partnere som har ulik kultur vil være en begrensning. Det kan skape uenigheter og gjøre at alliansen må avsluttes (Bruner & Spekman, 1998). I allianser med ustabile partnerskap vil transaksjonskostnadene øke grunnet konflikter og lav gjensidig tillit (Yan, 1998 hentet fra Lee & Cavusgil, 2006).

I situasjoner hvor usikkerheten er høy knyttet til om alliansepartneren har de ressursene den hevder, vil bruk av allianser skape problemer. Dette gjelder særlig ressurser som er vanskelige å observere, slik som kompetanse, relasjoner og organisatoriske ressurser. En slik situasjon kan oppstå når en part fremstiller kvaliteten på ressursene sine bedre enn de faktisk

er, noe som er et eksempel på asymmetrisk informasjon. Et annet problem som kan oppstå er at partene til sammen ikke har en komplett ressursbase, og de må gjennomføre tilleggsinvesteringer. Dersom de gjenværende ressursene er relasjonsspesifikke investeringer som faller i verdi, ved oppløsning av alliansen, kan det oppstå problemer. I tilfeller hvis slike relasjonsspesifikke investeringer er nødvendige kan det føre til at den ene parten truer med å oppløse alliansen slik at disse investeringene blir verdiløse (Lien & Jakobsen, 2015). Dette er eksempler på opportunistisk atferd som vil være kostbare å beskytte seg mot. Det kan for eksempel oppstå kostnader ved å skrive detaljerte kontrakter om hva partene skal gjøre i ulike situasjoner. Samtidig vil slike kontrakter være lite fleksible og tilpasningsdyktige ved uforutsette hendelser (Jakobsen & Lien, 2015). Derfor er det i mange tilfeller bedre å benytte seg av relasjonelle kontrakter ved allianser.

2.4.4 Hovedtrekk, sammenligning og videre forskning

Allianser er en strategi som har blitt brukt mer og mer de siste årene, selv om de ikke alltid er suksessfulle. Ved allianser inngår to eller flere selvstendige firmaer et samarbeid for å anskaffe seg ressurser på ressurser som kan tilføre verdi til selskapet. For at en allianse skal lykkes burde ledelsen bruke tid på å legge en strategi for hvordan deres allianse skal oppnå suksess.

Forskningen ovenfor har en noe ulik tilnærming til allianser sett i sammenheng med TCE. Judge og Dooley (2006) trakk fram kontraktmessige garantier og tillit blant partene som viktige faktorer for å unngå opportunistisk atferd, mens Lee og Cavusgil (2006) sine resultater viste at relasjonsbasert styring vil være mer effektivt enn kontraktbasert styring. Ring og Van De Ven (1992) gikk noe lenger og fokuserte på både markeder, hierarkier, tilbakevendende kontrakter og relasjonskontrakter som styringsstrategier i interorganisatoriske forhold. Samtidig mener vi at forskning på allianser i sammenheng med TCE viser mye av det samme og støtter opp om hverandre. En sammenstilling av de ulike perspektivene viser at relasjonell styring og relasjonelle kontrakter ofte vil være gunstige for å skape tillit mellom partene i en allianse, noe som også reduserer opportunistisme (Judge & Dooley, 2006; Lee & Cavusgil, 2006; Ring & Van De Ven, 1992). Ved videre forskning vil det være av betydning å bruke disse funnene til å se mer på om en bedrift innen bygg og anlegg burde benytte seg av allianse som inngangsstrategi, og i så fall hvordan de kan lykkes med gjennomføringen av allianser.

2.5 KONTRAKTSFORMER

I denne seksjon skal vi ta for oss ulike kontraktsformer og diskutere begrensninger rundt disse. Videre skal vi presentere og sammenligne forskning på kontraktsformene i sammenheng med TCE. Til slutt vil vi oppsummere hovedtrekk og foreslå videre forskning.

2.5.1 Definisjon av de ulike kontraktsformene

Ifølge Macneil (1974) er kontrakt et løfte eller et sett løfter for brudd som loven gir et middel for, eller hvis oppfyllelse av loven på en eller annen måte anerkjennes som en plikt. Kortere beskrevet, løfte og lov. Videre defineres kontraktløfte av Macneil (1978) som nåværende kommunikasjon av en forpliktelse til fremtidig engasjement i en spesifisert gjensidig målt utveksling. Definisjonen viser til at kontrakter gjelder for fremtiden og sikrer fremtidig forpliktelse.

Innenfor TCE er kontrakter et verktøy som benyttes for å regulere en relasjon, og hvor den enkelte part prøver å minimere kostnader ved faktorer som blant annet opportuniste, rasjonalitet eller usikkerhet. Kontrakter kan utgjøre en større kostnad innen en virksomhet, f.eks. kostnader ved kontraktsbrudd, utforming og overvåking. Williamson (1979) kategoriserer kontrakter i tre forskjellige hovedtyper; klassiske-, neoklassiske- og relasjonskontrakter, hvor de ulike formene passer til ulike situasjoner. Videre skal vi gjennomgå de ulike kontraktsformene.

Klassisk kontrakt: Klassiske kontrakter kan beskrives som fullførte kontrakter, hvor partene har en gjensidig forhandlingsmakt. Det er ofte forhandlinger om transaksjoner hvor partenes forpliktelser er uttrykt i dokumentet. Ifølge Macneil (1978) representerer klassiske kontrakter løfter eller forpliktelser om å utføre bestemte handlinger i fremtiden. Denne kontraktsformen fokuserer på de juridiske og formelle sidene. Eksempelvis henviser kontrakten til hvordan tvister løses gjennom formelle løsninger, og siden kontrakten er detaljert minimeres behovet for relasjon. Kontraktsformen kan gi en beskyttelse mot opportuniste mellom partene (Macneil, 1978; Williamson, 1985). Siden kontrakten beskytter vilkårene partene har oppnådd gjennom kontrakten, vil også partene ha større sikkerhet ved at transaksjonen håndheves. Formelle kontrakter reduserer insentivene for opportuniste ved blant annet å legge til rette for rettsåndhevelse, noe som ytterligere vil øke den forventede fremtidige verdien av forholdet og motivere partene til å innfri implisitte løfter (Klein, 1996). Samtidig er de formelle betingelsene ved klassiske kontrakter ineffektive styringsmekanismer i møte

med usikkerhet. Bakgrunnen for dette er at organisasjoner har begrenset rasjonalitet og kan synes det er umulig å tenke på alle mulige fremtidige utfall (Williamson, 1985). Formelle kontrakter blir sett på som kostbare og lite fleksible dersom det skjer endringer (Dyer & Singh, 1998, Hurmerinta-Haanpää & Viding, 2018)

Ved langsiktige eller gjentakende transaksjoner kan reforhandlinger være nødvendige. Dette er et moment som kan påføre partene ytterligere transaksjonskostnader, siden dette kan være både tidkrevende og kostbart. Klassiske kontrakter representerer det å utføre bestemte handlinger i fremtiden etter de løfter eller forpliktelser som er gjort i kontrakten (Macneil, 1978). Begrenset rasjonalitet påvirker muligheten til å beskrive fremtiden. Det kan derfor påvirke transaksjonskostnadene negativt, siden reforhandlinger og usikkerheten kan utnyttes ved opportunistisme. Klassiske kontrakter bør derfor anbefales ved standard tjenester.

Neoklassisk kontrakt: Neoklassisk kontraktsrett hevder at kontrakter kan gi nyttig styring i utvekslingsforhold, selv i møte med usikkerhet og risiko. Denne tradisjonen med kontraktsrett er preget av regler som forsøker å overvinne vanskeligheter, som den klassiske tradisjonen gir uttrykk for (Macneil 1980). Ifølge Williamson (1979) er neoklassiske kontrakter en erkjennelse av at verden er kompleks, at avtaler er ufullstendige, og at noen kontrakter aldri vil bli nådd med mindre begge parter har tillit. Neoklassiske kontrakter viser aksept for at fullstendige kontrakter er utfordrende og at noen avtaler ikke kan gjennomføres uten tillit. Videre aksepteres det at mennesker ikke er i stand til å produsere fullstendige beskrivelser av transaksjoner, for kontrakter som har et langtidsperspektiv under usikkerhetsforhold.

Neoklassiske kontrakter kan derfor anses som mer ufullstendige kontrakter. Fremtiden er uforutsigbar og kontrakter reflekterer dette, da tilpasninger ofte ikke vil være tydelige for mange tilfeldigheter. Partene er derfor enige om at det kan skje endringer, basert på erkjennelsen om usikkerheten. Denne kontraktsformen aksepterer derfor mer usikkerhet. Likevel må kontraktsforholdet baseres på gode relasjoner mellom partene for å lykkes med gjennomføringen. Ved nødvendighet for bistand involveres en tredjepart (eks. voldgift, mekling etc.). En tredjepart skal bidra med å skape fleksibilitet og konfliktløsninger. Derfor bør bruk av neoklassiske kontrakter anvendes på transaksjoner som har middels til høy usikkerhet og lav frekvens. Dette vil gjør det mulig for partene å svare på uforutsette hendelser ved å foreta justeringer av pågående utveksling og sikre kontinuitet i deres forhold (Cannon, Achrol & Gundlach, 2000).

Relasjonskontrakt: Relasjonskontrakter koordineres ved hjelp av personlige relasjoner og felles verdier (sosiale mekanismer). Det er kontinuerlig fokus på gjensidig tilpasning basert på tillit. Tillit er en viktig mekanisme for overtalelse og oppmuntring til fremtidig utvikling. Dermed vil partnerskap basert på tillit, ha større sannsynlighet for å utvikle seg til lojale og stabile allianser (Lee & Cavusgil, 2006). Tillit kan også føre til samarbeidsatferd og redusere usikkerheten. Videre anføres det at tillit er positivt knyttet til mindre konflikter og uenigheter, som igjen kan øke produktiviteten og ytelsen (Lee & Cavusgil, 2006). Relasjonsegenskapene utvikler seg over tid og det er egenskapen til selve relasjonene som styrer transaksjonsprosessene (Hurmerinta-Haanpää & Viding, 2018). Derfor må det eksistere eller være mulig å utvikle et sett med felles verdier, normer og tillit. Prosessen med å utvikle forholdet er basert på hver partners opplevelse av forholdets utvikling gjennom spesifikke episoder og stadier.

Ved relasjonskontrakter blir detaljer overflødig, usikkerheten fjernes og medfører forenklet kontroll av oppfyllelse når ett gjensidige tillitsforhold er utviklet. En stabil relasjon gir også lettere tilgang til informasjon, som kan redusere transaksjonskostnadene. Derfor bør relasjonskontrakter brukes ved høy frekvens og usikkerhet.

2.5.2 Forskning på kontraktsformer i sammenheng med TCE

TCE er som beskrevet tidligere et felles rammeverk for å forstå hvordan ledere bygger styringsordninger. Ledere justerer styringsfunksjonene i interorganisatoriske forhold for å hindre utvekslingsfarer forbundet med spesifikke eiendelsinvesteringer, vanskelig måling av ytelse eller usikkerhet (Williamson, 1985, 1991). Ifølge Bradach og Eccles (1989) kan styringsmekanismene pris, autoritet og tillit ses i sammenheng med Williamson (1985) og Macneils (1978) rammeverk. Pris (insentiver) finner vi igjen i beskrivelsen av marked, mens autoritet henger sammen med hierarkier (Williamson, 1985). Tillit hører derimot til relasjonelle kontrakter (Macneil, 1978). Disse styringsmekanismene er uavhengige samtidig som de kan kombineres med hverandre på forskjellige måter (Bradach & Eccles, 1989).

I mange tilfeller velger ledere å lage klassiske kontrakter som spesifiserer prosesser for å løse uforutsigbarhet. Et alternativ til klassiske kontrakter er relasjonelle kontrakter/styring, og spørsmålet er om de disse to komplementerer eller erstatter hverandre (Poppo & Zenger, 2002). Funn viste at klassiske kontrakter er positivt assosiert med relasjonelle kontrakter, og forsterker hverandre. Ved komplekse kontrakter kan relasjonell styring virke positivt,

gjennom at god tillit mellom partene bidrar til å håndtere kontrakts kompleksitet. Tillit mellom forretningspartnere er viktig for å oppnå suksess og gode resultater. Kontrakter som er godt tilpasset spesifiserer tilpasningsprosesser og kontrollerer opportunistisk atferd, noe som også støtter relasjonell styring. Formelle kontrakter har derimot begrensede tilpasningsgrenser når konflikter oppstår, men dette er noe relasjonsstyring kan utfylle ved å overlate partene til gjensidig akseptable resultater. Dette viser at relasjonell styring og formelle kontrakter komplementerer og støtter hverandre (Poppo & Zenger, 2002).

Ifølge Cannon et al. (2000) jobber virksomheter i dag for å oppnå effektiv kunde respons, rask levering, økt effektivitet, bedre fleksibilitet og mer organisasjonslæring. Det betyr at relasjonen mellom kunde og leverandør blir tettere, noe som igjen kan føre til større sårbarhet for opportunistisk atferd. Spørsmålet er da hvordan man kan ivareta slike utvekslinger med hjelp av styrings strukturer, samtidig som man beholder fordelene ved forholdet.

Transaksjonsusikkerhet er en viktig faktor som påvirker organisasjons- og styringsutveskling (Cannon et al., 2000). Det består av intern usikkerhet på grunn av oppgavetvetydighet (Alchian & Demsetz, 1972), samt ekstern usikkerhet grunnet markedes dynamikk (Aldrich, 1979, hentet fra Cannon et al., 2000). En annen faktor som er viktig er relasjons-spesifikke tilpasninger, som er investeringer gjort for å modifisere prosesser og teknologier for de unike behovene til en utvekslingspartner (Hallén, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991).

Funn fra Cannon et al. (2000) viste at en styringsstruktur med detaljerte kontrakter (klassiske kontrakter) er effektive i situasjoner hvor det er lav transaksjonsusikkerhet kombinert med lav grad av relasjonsspesifikke tilpasninger, da det i slike situasjoner er lettere å visualisere fremtidige hendelser. På den andre siden vil ikke slike kontrakter være effektive dersom det er høy usikkerhet/relasjonsspesifikke tilpasninger rundt transaksjonene. Grunnen til dette er at detaljerte kontrakter raskt blir irrelevante ved eksterne endringer. En annen styringsstruktur som også påvirker prestasjonen er samarbeids normer, som handler om at man deler samme forventning og samarbeider om å oppnå gjensidige mål (Cannon et al., 2000). Slike følelser er kontrollert i de relasjonelle kontrakts normene til MacNeil (1980). Resultatene viste at samarbeids normer er effektive i situasjoner hvor graden av usikkerhet og relasjonsspesifikke tilpasninger både er lave og høye (Cannon et al., 2000). Årsaken til dette handler om at samarbeids normer understreker delte verdier og gjensidig trivsel for begge parter uansett situasjon. I situasjoner med høy grad av usikkerhet/relasjonsspesifikke tilpasninger vil likevel den beste styringsløsningen være å benytte seg av både detaljerte kontrakter og samarbeids

normer, men dette gjelder ikke ved lav grad av usikkerhet (Cannon et al., 2000). Detaljerte kontrakter og relasjonelle sosiale normer (relasjonelle kontrakter) kan altså kombineres og komplementere hverandre.

Wuyts and Geyskens (2005) har også gjennomført en undersøkelse hvor de studerte hvordan organisasjonskulturen påvirker beslutningen mellom detaljerte kontrakter og det å velge partnere man deler et sterkt bånd med, for å begrense opportunistisk atferd. Ved å velge en partner man har et godt samarbeid med, ønsker man å fremme relasjonell styring basert på relasjonelle normer (MacNeil, 1980). Funn viste at ledere burde velge mellom å bruke detaljerte kontrakter eller å velge en nær partner. En kombinasjon av begge kan trigge, i istedenfor å hindre, opportunistisk atferd (Wuyts & Geyskens, 2005). Dette samsvarer med Dyer and Singh (1998) som mente klassiske kontrakter og relasjonelle kontrakter fungerer som substitutter for hverandre. Videre går det fram av artikkelen at detaljerte kontrakter som sikring mot opportunistisk atferd fungerer bedre når forholdet er innebygd i et nettverk med tette gjensidige kontakter (Wuyts & Geyskens, 2005). Dersom forholdet ikke er innebygd i et slikt nettverk bør virksomheten heller velge å benytte seg av partnere de har tette bånd med. På den andre siden bør ledere være forsiktige med å velge forhold som er for nære, da det kan øke opportunistisk atferd i stedet for å dempe den. Årsaken til dette er at partene på et tidspunkt kan oppleve at fordelene med å oppføre seg opportunistisk overgår fordelene med å opprettholde forholdet (Wuyts & Geyskens, 2005).

Mooi og Ghosh (2010) undersøkte «ex ante» (forhåndskostnader) kontraktkostnader og «ex post» (etterfølgende) transaksjonskostnader i forbindelse med kontrakts spesifisitet. Resultatene viste at mer komplekse transaksjoner gir høyere «ex ante» og «ex post» kostnader (Mooi & Ghosh, 2010), noe som samsvarer med Williamson (1991). Imidlertid viste det seg, etter å ha kontrollert for transaksjonelle attributter, at spesifikke kontrakter kan gi lavere etterfølgende kostnader og øke kostnadene på forhånd. Bakgrunnen for dette er at detaljerte kontrakter kan gjøre det mulig for ledere å sette mål, presisere forventninger, unngå misforståelser og opportunistisk atferd. Samtidig vil dette kreve ressurser i form av informasjonsinnhenting, identifisering av mulige hendelser og forhandlingskostnader. I motsetning vil det å holde kontraktsvilkårene mer åpne kunne fremme tillit mellom partene, noe som kan redusere transaksjonskostnadene (Mooi & Ghosh, 2010). Resultatene viste også at ledere må forstå egenskapene ved transaksjonen som gjennomføres. De transaksjonene som er mer komplekse og vanskelige å evaluere på forhånd vil kreve at det brukes mye tid og

krefter på å konstruere kontraktbetingelser, samtidig som de også vil skape «ex post» problemer (Mooi & Ghosh, 2010).

2.5.3 Begrensninger ved de ulike kontraktsformene

Det er blitt hevdet at Macneils arbeid med normer har gitt et rammeverk både for å forstå utveksling og for å analysere dem (Ivens & Blois, 2004). Imidlertid har han ikke antydnet hvordan disse normene kan operasjonaliseres. Ivens og Blois (2004) foreslo at det er behov for å utvikle operasjonaliseringer av de ulike normene som gjelder for både diskre og relasjonelle utvekslinger. Verdien av disse operasjonaliseringene bør deretter vurderes i en rekke forskjellige omstendigheter.

Videre rettes det begrensninger ved neoklassiske kontrakter. Ifølge Williamson (1991) er «neoklassiske kontrakter ikke uendelig elastiske». Det er usikkert hvor effektive, selv de mest komplekse kontraktene kan være (Macneil, 1980; Williamson, 1985, 1991). Det hevdes at muligheten for å adressere endringer eller tvetydige forhold, eller å stole på generelle juridiske garantier for å kontrollere oppførsel i kontrakten, er begrenset av loven og i praksis.

I og med at kontrakter er ufullstendige, kan kontrakten i seg selv utnyttes til opportunistiske formål (Klein, 1996). Dette kan for eksempel skje når man prøver å reforhandle avtalen, og en part gjør krav basert på en bokstavelig forståelse av spesifikke vilkår i den kontrakten. Derimot, slik atferd er ofte i strid med den opprinnelige kontraktforståelsen (Sande & Haugland, 2015). Videre kan formelle kontrakter bidra til at partneren ikke ser på den andre som troverdig, og at tilliten mellom partene svekkes (Ghoshal & Moran, 1996). Samtidig er det også begrensninger ved relasjonelle kontrakter. Dersom tilliten til partneren blir for stor kan man glemme å overvåke og evaluere samarbeidet, slik at partene begynner å opptre opportunistisk (Wuyts & Geyskens, 2005).

2.5.4 Hovedtrekk, sammenligning og videre forskning

Det er vanlig å skille kontraktstyper inn i klassiske, neoklassiske og relasjonelle kontrakter. Ved lav grad av usikkerhet og relasjonsspesifikke transaksjoner kan man benytte seg av klassiske kontrakter, da disse kontraktene kan bidra til forutsigbarhet (Cannon et al., 2000). Klassiske kontrakter kan bidra til mindre opportunistisk atferd, da partene må følge vilkårene i avtalen (Wuyts & Geyskens, 2005; Klein, 1996). Neoklassiske kontrakter er mer fleksible enn klassiske kontrakter, men mer konkrete enn relasjonelle kontrakter. De fungerer best

dersom graden av frekvens er lav, samtidig som transaksjonene er middels unike (Williamson, 1979). Dersom transaksjonene har høy grad av unikheter, usikkerhet og frekvens kan relasjonelle kontrakter føre til lavere transaksjonskostnader (Cannon et al, 1979; Williamson, 1979).

Studiene diskuterte også hvorvidt detaljerte kontrakter eller relasjonell styring/kontrakter hindrer opportunistisk atferd, bedrer ytelsen og reduserer transaksjonskostnadene. Cannon et al. (2000) mente at relasjonelle kontrakter burde benyttes ved høy grad av usikkerhet, og at de vil bidra til mindre opportunistisk atferd, noe som støtter Williamson (1979) sitt rammeverk. I kontrast mente (Wuyts & Geyskens, 2005) at detaljerte kontrakter ofte vil være en god løsning dersom partene er en del av ett nettverk, noe Klein (1996) også støttet. Wuyts and Geyskens (2005) var derimot enige med Cannon et al. (2000) i at man kan oppnå fordeler ved å benytte seg av relasjonell styring og velge partnere man står nærme og har tillit til.

Mange av funnene ovenfor støtter opp om hverandre og rammeverket til MacNeil (1974, 1978, 1980) og Williamson (1979). Likevel er det noen resultater som står i kontrast til hverandre. Ifølge Poppo and Zenger (2002) og Cannon et al. (2000) vil detaljerte kontrakter og relasjonelle kontrakter komplementere og forsterke hverandre. På den andre siden viste resultatene til Wuyts and Geyskens (2005) at de to kontraktstypene ikke kan kombineres og at de derfor fungerer som substitutter, noe Dyer og Singh (1998) går også ut ifra.

Videre går det fram av litteraturen at det kan være av betydning å foreta videre forskning på kontrakts teori. Vi ser at det burde forskes videre på om de ulike kontraktene komplementerer eller substituerer hverandre, for å få en tydeligere forståelse av dette. Det er også gjort lite forskning på kontrakter i sammenheng med TCE innenfor bygg- og anleggsbransjen. For oss vil det å undersøke valg av kontraktsformer basert på TCE kunne bidra til å få en bedre forståelse blant bygg- og entreprenør virksomheter.

2.6 OPPSUMMERING

Vi har gjennomgått relevant teoretisk og empirisk litteratur innenfor TCE, egenetablering, allianse og kontraktsformer. I tillegg har vi kort vært innom RBT. Vi har sett på hvordan TCE kan påvirke valget av andre strategiske beslutninger. TCE handler om transaksjonskostnader, noe som kan både minimeres eller maksimeres gjennom valgene av kontraktsform, allianser

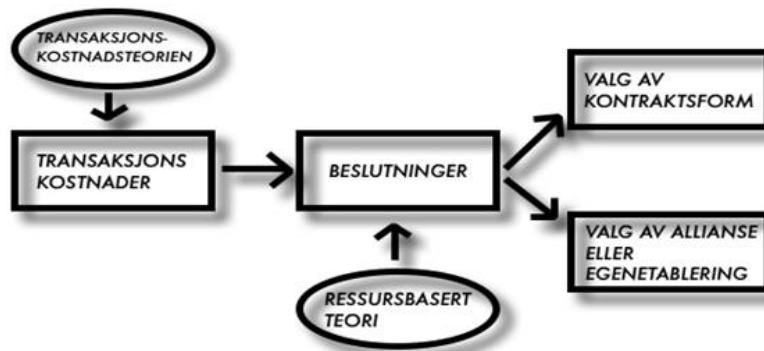
og egenetablering for en virksomhet. Hvis et selskap tar mer tilpassede strategiske valg innenfor TCE kan kostnader minimeres og gi selskapet mer ledige ressurser, som igjen kan lede til for eksempel ekspansjon (Lien & Jakobsen, 2015). For samfunnet er vellykkede virksomheter viktig, siden det blant annet sysselsettes flere og er en større økonomisk flyt.

Vi fant en rekke litteratur på de ulike temaene, men lite eller ingen hvor de var kombinert og fokuserte på bygg- og anleggsbransjen. Dette er en bransje som står for mye sysselsetting i Norge (SSB, 2020). Det er også en bransje hvor TCE står sentralt og ulike kontraktsformer blir anvendt daglig. Siden digitalisering, vei- og jernbaneutbygging er blitt viktige begrep de siste årene, ønsker vi blant annet å undersøke entreprenørvirksomheter innenfor dette fagfeltet. Flere telegiganter arbeider for å digitalisere og bygge ut mer miljøvennlige løsninger over hele landet, og ikke bare de sentrale byene. Videre har bolig og hyttemarkedet hatt en enorm vekst de siste årene. Hvilket gjør at dette er to deler av en bransje som genererer store summer, i tillegg til høy sysselsetting i samfunnet. De teoretiske temaene som har gjennomgått overfor vil kunne anvendes og ses i sammenheng med den praktiske virkeligheten til disse selskapene. Derfor mener vi dette er interessant å jobbe videre med og se etter en sammenheng i bransjen.

Litteratur områdene viste at det er behov for mer forskning. Vi finner at det er gjort lite forskning på TCE i sammenheng med både kontraktsformer og etableringsstrategier. Det er også lite forskning på disse temaene som en kombinasjon innenfor bygg- og anleggsbransjen. Vi ønsker derfor å undersøke hvilken betydning TCE har for valget av kontraktsform, samt valget mellom egenetablering og allianser i bransjen.

Videre finner vi at TCE kun fokuserer på transaksjonskostnader ved valget av etableringsstrategier og kontrakter. Det vil derfor være av betydning å se nærmere på TCE (Williamson, 1979;1985) i sammenheng med RBT (Barney, 1991). Det vil gjøre at man får en bredere forståelse av hvilke faktorer som påvirker dette valget. Årsaken til dette er at man i tillegg til transaksjonskostnader også vil ta valget basert på hvilke organisatoriske ressurser man selv og andre potensielle samarbeidspartnere har. Ved å forske videre på denne kombinasjonen kan vi også kunne finne den rimeligste metoden for å utnytte firmaets kapabiliteter og forbedre eller anskaffe nye kapabiliteter. Forskningen ovenfor viser også at det vil være nødvendig å undersøke nærmere om klassiske kontrakter og relasjonelle kontrakter komplementerer eller substituerer hverandre (f.eks. Poppo & Zenger, 2002; Wuyts & Geyskens, 2015). Basert på disse "hullene" i litteraturen ønsker vi derfor å forske videre på

TCE og RBT, og hvordan disse teoriene påvirker valg av kontraktsformer og etableringsstrategier i bransjen. Modellen viser en kort introduksjon på hvilke faktorer vi ønsker å se nærmere på.



Figur 1: Visualisering av problemstilling:

I visualiseringen av problemstillingen ønsker vi å vise hvordan transaksjonskostnader påvirker beslutninger og hvordan dette påvirker valgene av kontraktsform, allianser og egenetablering i bygg- og anleggsbransjen. I sammenheng med dette ser vi på hvordan TCE forklarer oppfattelsen av transaksjonskostnader, og hvordan RBT belyser de ulike valgene som gjøres. Her ser vi de ulike aspektene som skal undersøkes videre ved bruk av case studie og intervjuer.

3. METODE OG KONTEKST

I dette kapittelet skal vi beskrive den metodiske tilnærmingen til vår studie. Dette er en tidlig fase i et studium der vi må velge hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johanessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Vi kommer til å begrunne alle valg vi har tatt, inkludere våre erfaringer, diskutere utfordringer/svakheter og hvordan vi løste disse utfordringene. Underveis vil vi diskutere valg av forskningsstrategi, forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og metode for analyse av dataene. Til slutt vurderer vi også det etiske og kvaliteten ved undersøkelsen.

3.1 KONTEKST

Denne seksjonen vil beskrive bransjen som er benyttet i avhandlingen. Vi innleder med en beskrivelse av bygg- og anleggsbransjen. Videre presenteres forskjeller og likheter mellom våre informanter sine virksomheter.

Statistisk sentralbyrå (2020) viser at bygg- og anleggsbransjen har en svært positiv utvikling innen næringen. Bransjen har hatt en positiv utvikling i lengre tid og står for en stor del av sysselsettingen i Norge. Bransjen er bred og omfatter en rekke ulike bygg- og anleggsvirksomheter (Statistisk sentralbyrå, 2020). Bransjen har fått en rekke omtale i forhold til påvirkninger av Covid-19 i 2020. Blant annet en vekst hvor både hyttebygging, internetttilgang og husbygging/oppgradering ble etterspurt. Bakgrunnen for dette kan ha vært at når konsekvensene av COVID-19 ble en realitet i Norge, så var viktigheten av internett-tjenester til husstanden. Spesielt når flere i husstanden ble nødt til å arbeide hjemmefra. Samtidig som mulighetene for å reise utenfor eget land ble usikkert og restriksjonsbelagt, økte attraktiviteten for egne fritidsboliger og oppgraderingen i hjemmet.

På grunn av bransjens kompleksitet og bredde, vil vi definere bygg og anlegg som alle virksomheter som er direkte tilknyttet oppføring, ombygging, reparasjon, vedlikehold og rivning av bygninger, i tillegg til bygging og reparasjoner av anlegg (Hugsted, 2019).

Bygg- og anleggsbransjen i Norge er berørt av at det er mange små- og mellomstore bedrifter som er privateide. Med rundt 58.000 selskaper blir bransjen sett på som den største i forhold til antall selskaper (BDO, 2019). Siden Norge er et langstrakt land, vil det også være et behov for lokale tjenester og tilbud, men det er de store selskapene som står for 80 prosent av

markedet. Dermed er det disse som best forklarer utviklingen i bransjen (BDO, 2019). Ifølge BDO (2019) sin rapport om bygg- og anleggsbransjen så har bransjen de siste tre årene hatt en positiv utvikling i omsetning, med tosfifret prosent. I vår oppgave har vi fått syv ulike virksomheter innenfor bygg- og anleggsbransjen. Enkelte anses som store innenfor sine områder i bransjen, mens enkelte anses som små eller mellom store virksomheter i bransjen.

Våre samarbeidspartnere innenfor bygg- og anleggsbransjen arbeider i hovedtrekk med vedlikehold, oppføring og reparasjoner av grunn. Det kan for eksempel være veinett, grøftenett eller tilrettelegging av grunn. Virksomhetene innenfor bransjen har ulik oppbygging. Arbeidet kan kreve alt fra faglige håndverkere til prosjektteam som tar seg av det eksterne arbeidet før, under og etter anleggsprosjektene. Dette kan blant annet innebære prising, søknader, regnskap, budsjetter, prosjektering etc. Enkelte av samarbeidspartnerne tilbyr flere ledd innenfor sin virksomhet, mens andre er avhengige av eksterne partnere for disse tjenestene.

Vi har også samarbeidspartnere som i hovedsak jobber innenfor bygg. Dette innebærer blant annet snekker, vareprodusenter, prosjekt- og/eller salgsteam etc. Bygg handler i hovedtrekk om oppføring av hus, hytter, oppgraderinger eller andre tjenester håndverkere eller virksomheter kan tilby innenfor byggfaget. Noen virksomheter tilbyr tjenester for hele prosessen fra A til Å, mens andre har spesialisert seg på enkelte ledd ved byggeprosessen og er avhengig av eksterne partnere for deler av arbeidet.

3.2 FORSKNINGSDESIGN

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode, fordi vi mener en det vil kunne gi oss et mer utfyllende svar på vår problemstilling. En slik tilnærming går ut på at man samler inn data i form av tekst, i motsetning til kvantitativ metode hvor man bruker tallmateriale (Bell, Bryman & Harley, 2018). Kvalitativ forskning kan defineres som «a social research that is aimed at investigating the way in which people make sense of their ideas and experiences» (Savin-Baden & Major, 2013, s. 11).

Grunnen til at vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsstrategi er at det kan gi oss en dypere forståelse og en mer detaljert forklaring bak de strategiske valgene som er tatt i en virksomhet. Vi vil kunne benytte informantens erfaringer for å opparbeide oss forståelse rundt temaet vårt (Ringdal, 2013). Den kvalitative metoden fokuserer mindre på

årsakssammenhenger og mer på hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss (Hoffmann, 2013). Kvalitativ forskning bygger på at hver enkelt opplever verden på sin egen unike måte og er derfor godt egnet til å gi innsikt i opplevelsene og perspektivene i individers liv (Peck & Mummery, 2017). Ved å bruke denne metoden vil vi kunne fange opp hver enkelt informant sine erfaringer, og få en forklaring på hva som ligger bak deres valg. Videre er det gjort lite forskning på transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori i sammenheng med valg av inngangsstrategi og kontraktsformer i bygg- og anleggsbransjen, noe som taler for å benytte seg av kvalitativ metode, fordi kvalitativ metode kan bidra med å søke dybdeforståelse og utvikle teorien videre. Fordeler ved å benytte seg av kvalitativ metode er at den kjennetegnes av åpenhet og fleksibilitet (Johanessen med kollegaer, 2016).

Samtidig er det også utfordringer knyttet til kvalitative studier. De kan ofte bli for subjektive, fordi forskeren bestemmer hva det skal settes søkelys på (Bell, Bryman & Harley, 2018). Vaivio (2008) viste også til at kvalitativ forskning har fått kritikk når det gjelder å være tidskonsumerende. Videre nevnte han tre fordeler ved kvalitativ forskning. For det første viser det et bredere perspektiv enn hva teori oppfatningen kan være. Det kan også anses som en motvekt til “the economics view” og å skjerme oss mot det vitenskapelige imperialismen. Til slutt la Vaivio (2008) frem at man undersøker kritiske forutsetninger for styring som kan merkes med rådgivningsretting. Ved å velge kvalitativ forskning søker vi etter en dypere forståelse av faget ved å bruke andres erfaringer. Dette kan linkes til hermeneutikk, som handler om fortolkning og forståelse av folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold (Thagaard, 2018). Denne retningen anses som et troverdig verktøy for å forstå den menneskelige verden. Likevel vil den kvalitative datas kvalitet avhenge av forskerens metodiske ferdigheter, integritet og følsomhet. For å unngå “feilkilder” vedrørende dette anses det som svært viktig at forskerne har høy bevissthet rundt disse utfordringene og ens etiske holdninger, hvilket vi vil komme tilbake til senere. En annen svakhet vi er bevisst på ved valget av kvalitativt design er utvalg av informanter. Som tidligere nevnt er kvalitativ forskning tidskrevende, samtidig som at dette kan føre til et mindre utvalg informanter. Derfor har vi stort fokus på at de informantene som velges er svært relevante til problemstillingen og kan forhåpentligvis gi noen allmenne svar. Formålet med intervjuene er å få frem individuelle forskjeller og likheter gjennom erfaringer og nyanser, som igjen kan være aktuelt for andre.

Det neste vi må bestemme oss for er forskningshensikten med studien. Det er vanlig å skille mellom eksplorativ forskning, deskriptiv forskning og kausal forskning. Eksplorativ forskning er utforskende og benyttes ved problemstillinger det finnes lite informasjon om. Her ønsker man å oppdage ny informasjon underveis i studien (Ghauri & Grønhaug, 2005). Deskriptiv forskning involverer en detaljert beskrivelse av et fenomen og konteksten rundt. Kausal forskning ses på som forklarende forskning, og forskere bruker denne typen casestudier når de ønsker forklare noe og finne et årsak-virkning-forhold (Savin-Baden & Major, 2013). Denne avhandlingen kan sies å ha en eksplorativ hensikt, da vi ønsker å utforske hva som ligger bak valget mellom allianser og egenetablering, og valget av kontraktsform. Det er gjort lite forskning på akkurat dette innenfor bygg- og anleggsbransjen, og vi mener derfor at en eksplorerende tilnærming vil passe best for vår studie.

3.2.1 Forskningsfilosofi

Ved metodiske tilnærminger burde man velge en forskningsfilosofisk holdning. Det er et filosofisk informert syn på virkeligheten, og måter å få kunnskap på som fungerer som en guide ved gjennomføringen av en studie. Videre er det et veiledende perspektiv om sannheten og menneskelig atferd, som utgjør grunnlaget for forskningen.

Det er veldig viktige praktiske grunner til å tenke på sine ontologiske, epistemologiske og metodiske antakelser når man forsker. Hvis man ikke forstår disse problemene, sørger for at antagelsene er i samsvar med hverandre eller valgte forskningsmetoder og design, er det mye mindre sannsynlig at man vil generere verdifull kunnskap om virkeligheten. For å forstå hvorfor samfunnsvitenskapens filosofi betyr noe, er det nødvendig å forstå komponentene. Vi starter med ontologi. Ontologi tar opp spørsmål om virkeligheten, hva den virkelige verden er og hva som eksisterer i den. Denne retningen tar også for seg forholdet mellom mennesker, samfunn og verden, noe som betyr at ontologiske antakelser omfavner alle teorier og metodiske posisjoner (Savin-Baden & Major, 2013).

Antagelser om naturen til sosiale fenomener påvirker også forskningsprosessen. Noen ganger blir det antydnet at den sosiale verden er ekstern for sosiale aktører, og at de ikke har noen kontroll over den. Det er noe som er der og som påvirker deres atferd, handlinger, tro eller verdier. Kanskje det viktigste spørsmålet adressert av ontologi er om de sosiale fenomenene vi studerer skal forstås som eksisterende objektivt, eksterne for observatører (en objektivistisk ontologi), eller om de blir virkeliggjort av menneskers aktiviteter og betydningen observatører legger til dem (en subjektivistisk ontologi) (Bell, Bryman & Harley, 2019).

Objektivisme er en ontologisk posisjon som innebærer at sosiale fenomener konfronterer oss som eksterne fakta utenfor vår rekkevidde eller innflytelse, og at de eksisterer enten vi er klar over dem eller ikke. Det vil si at posisjonen går ut ifra at det finnes en objektiv virkelighet som er uavhengig av vår rolle som observatør. Imidlertid kan vi vurdere en alternativ ontologisk posisjon - subjektivisme, som er relatert til det postmodernistiske synspunktet. Denne posisjonen utfordrer antydningen om at kategorier som organisasjon og kultur er objektive fenomener som konfronterer sosiale aktører om eksterne virkeligheter. Snarere ser det på dem som sosialt konstruerte enheter - enheter som gjøres virkelige av menneskers handlinger og forståelser (Bell, Bryman & Harley, 2019). Når det gjelder vårt ontologiske ståsted har vi valgt retningen subjektivisme, fordi vi mener vår studie knytter seg til hvordan menneskers personlige oppfatninger, handlinger og forståelse har en innflytelse på bedriftens organisatoriske valg. Ontologi former hvordan vi forsker, men for å forstå hvordan dette skjer, må vi også vurdere de andre komponentene i filosofien om samfunnsvitenskapelig-epistemologi (Bell, Bryman & Harley, 2019).

Epistemologi er derfor teorien om kunnskap. Epistemologi følger logisk fra ontologi. En gitt ontologisk posisjon - en bestemt forståelse av hva virkeligheten er - vil innebære en bestemt epistemologisk posisjon - en spesiell forståelse av hvordan vi produserer kunnskap om den virkeligheten. I og med at vi har valgt en subjektivistisk ontologi, vil vi trenge å få kunnskap på veldig forskjellige måter, for eksempel ved å observere og intervjuer sosiale aktører i et forsøk på å forstå hvordan de former og forstår verden. Epistemologi understøttes derfor av ontologi (Bell, Bryman & Harley, 2019).

Et spesielt viktig epistemologisk spørsmål for samfunnsvitere handler om hvorvidt den sosiale verden kan og bør studeres i henhold til de samme prinsippene og prosedyrene som naturvitenskapen. Stillingen som bekrefter viktigheten av å imitere naturvitenskapen, er knyttet til en epistemologisk posisjon kjent som positivisme (Bell, Bryman & Harley, 2019). Interpretivisme er et alternativ til den positivistiske ortodoksien som ble brukt i mange år innen business forskning. Det er basert på synspunktet om at det kreves en strategi som respekterer forskjellene mellom mennesker og naturvitenskapens objekter, og derfor krever samfunnsviteren å forstå den subjektive betydningen av sosial handling (Bell, Bryman & Harley, 2019). Det blir derfor naturlig for vår problemstilling og kvalitative forskningsprosjekt å stå ved interpretivisme innen epistemologien. Grunnen til at en

interpretivistisk retning vil være en fordel for vår studie er at vi ønsker å se på hvordan hver enkelt informant forstår og oppfatter valgene som gjøres i deres virksomhet knyttet til egenetablering, allianser og kontrakter. Denne retningen vil gi oss muligheten til å få en tett interaksjon med informantene slik at vi forstår hva som ligger bak valgene de har gjort.

3.2.2 Forskningsprosess

Videre skiller man mellom logikkene induksjon, deduksjon og abduksjon ved gjennomføring av forskning (Dubois & Gadde, 2002; Bell, Bryman & Harley, 2018). Induktiv logikk går ut på at man først samler inn data, ser etter sammenhenger og bruker det til å utvikle teori. Teorien genereres altså fra den innsamlede dataen gjennom bruk av systematisk koding. Denne metoden er ofte assosiert med kvalitativ forskning. I motsatt retning går deduktiv logikk ut på at man starter med et teoretisk resonnement (eksempelvis, pre-etablerte koder) før man bruker empirisk data til å teste hypotesene. Deduksjon er ofte assosiert med kvantitativ forskning. De senere årene har det blitt mer og mer vanlig å bruke abduksjon i stedet for induksjon eller deduksjon (Dubois & Gadde, 2002; Bell, Bryman & Harley, 2018). Abduksjon er også kalt systematisk kombinerings, og er prosess der teoretisk rammeverk, empirisk feltarbeid og case-analyse utvikler seg samtidig. Denne metoden er spesielt nyttig for utvikling av nye teorier (Dubois & Gadde, 2002). Vi har valgt en abduktiv tilnærming, der vi går kontinuerlig fram og tilbake mellom data og teori.

I begynnelsen av vårt forskningsprosjekt startet vi empirisk, og gikk vi inn med et åpent sinn angående hvilket fenomen vi ønsket å undersøke. Vi forhørte oss med aktører fra bygg- og anleggsbransjen for å få litt informasjon om hva som kunne være relevant å undersøke. Videre benyttet vi personlig erfaring og litteratur til å utvikle forslag til problemstilling. Teori ble hentet inn både i forkant av, parallelt med og i etterkant av de empiriske undersøkelsene. Den teorien som ble hentet inn i forkant ble brukt til å presisere problemstillingen og forberede datainnsamling. Det neste steget gikk ut på å samle inn og analysere dataene. Data ble analysert i henhold til forventninger i eksisterende teori. Etter at vi hadde analysert og sett etter sammenhenger i dataene gjennom en kodingsprosess, ble dataene brukt til å trekke slutninger og utvikle ny teori.

3.2.3 Forskningsstrategi

Det neste som er viktig å bestemme seg for er hvilken forskningsstrategi man skal benytte. En forskningsstrategi er den logiske sekvensen som forbinder de empiriske dataene med studiens

forskningsspørsmål og til slutt konklusjon (Yin, 2018). Vi har valgt å benytte oss av casestudie, da vi ønsker å få en dyp forståelse av hvordan TCE og RBT kan påvirke valg av inngangsstrategi og kontraktsform (Ness, 2009). Det å bruke casestudie vil kunne hjelpe oss å finne svar på hvordan bedrifter i bygg- og anleggsbransjen tenker, og hvorfor de gjør de valgene de gjør (Savin-Baden & Major, 2013). Videre er vår problemstilling formulert som et «hvordan» type spørsmål, vi har ikke kontroll over atferdsmessige handlinger og vi fokuserer på valg som gjøres nå. Disse tre faktorene vil i stor grad tale for å benytte seg av casestudie. I tillegg er dette en strategi vi har benyttet oss av før når vi har gjennomførte datainnsamling, og som vi har hatt god erfaring med. Vi kan definere casestudie som en empirisk metode der et moderne fenomener undersøkes innenfor dens virkelige kontekst, spesielt når grensen mellom kontekst og fenomen ikke er tydelige (Yin, 2018; Meyer, 2001). Ifølge Eisenhardt (1989) kan casestudier brukes til å teste og bygge teori.

Ett casestudie kan videre deles inn i single case og multiple case. Vi har valgt å benytte oss av multiple case med en holistic tilnærming, noe som betyr at vi undersøker flere single case med en analyseenhet. Grunnen til at vi velger denne typen casedesign er vi kan undersøke flere virksomheter innenfor bygg- og anleggsbransjen, slik at vi kan sammenligne resultatene fra flere bedrifter (Yin, 2018). Det er likevel viktig at vi ikke velger for mange case, slik at vi får tid til å gå i dybden på hver enkelt informant (Meyer, 2001).

Fordeler med å benytte seg av case studier er at de er fleksible og man vil kunne samle inn relevant informasjon som forklarer hvorfor en virksomhet har gjort de valgene de har gjort. Likevel finnes det også noen utfordringer. Et slik design kan føre til et forenklet og feilaktig bilde av virkeligheten, da det kun er noen få case som undersøkes. På bakgrunn av dette må vi være forsiktige med å generalisere funnene våre, og særlig ovenfor andre bransjer enn bygg- og anleggsbransjen. Videre kan det skade de som stadig endrer praksis (Savin-Baden & Major, 2013). Vi har valgt å benytte oss av syv forskjellige caser. Vi mener det vil gi tilstrekkelig grunnlag for å kunne få et svar på hva bransjen tenker. Samtidig går ikke våre casestudier så mye i dybden, da man på en masteroppgave har flere begrensinger, blant annet tid og ressurser. Likevel vil vi følge intensjonene til case studiens metodiske tilnærming.

3.2.4 Datainnsamling

Hvilken metode man velger for å samle inn data påvirkes av forskningsspørsmål og valget av forskningsdesign. Vanlige måter å samle inn data på når det gjelder casestudier er blant annet gjennom dokumenter, intervjuer, arkivmateriale og ulike former for observasjon (Yin, 2018).

De ulike metodene kan enten gjennomføres hver for seg eller de kan kombineres. Vi har i denne avhandlingen valgt å benytte oss av intervju, da vi mener denne metoden vil gi oss den beste informasjonen. De andre metodiske tilnærmingene er enten for tid- og ressurskrevende eller så foreligger det ikke nok dokumentasjon til å foreta dem.

3.2.4.1 Datainnsamlingsprosessen

Mange forskere velger å benytte seg av Yin (2018) sitt positivistiske syn på case studier. Han bruker de samme kriteriene som benyttes i kvantitativ forskning, slik som reliabilitet og ekstern validitet. Etter vårt syn blir dette feil, da Yin (2018) sine prinsipper ikke er et riktig mål for kvalitative studier. I en viktig studie som sporer utviklingen av casestudiemetodikken fra den tidlige bruken av Chicago School of sociologists, betegner Platt (1992) i Piekkari, Welch og Paavilainen (2009), Yin sin bok som et vannskille. Som hun påpekte, lyktes Yin med å gjenvinne vitenskapelig respektabilitet for casestudien, men til prisen for å avgi noen av dens tradisjonelle styrker. Den "klassiske" casestudien av mellomkrigstiden ble ikke styrt fra begynnelsen av et bestemt teoretisk perspektiv. Den var opptatt av deltagerens subjektive erfaringer og betydninger og takket dybde og rikdom av data, som vanligvis ble oppnådd gjennom observasjon av deltakere. Videre ble den grundige single casestudien foretrukket fremfor multiple casedesign. Alle disse funksjonene er blitt bagatellisert eller til og med veltet i Yins versjon (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009).

Vår studie vil derfor bygge på Robert Stake (1994) sin casestudiemetodikk. Han er en kritiker av typen casestudie som Yin foreslo. Etter Stakes mening prioriterer forskere som Yin søken etter mulige generaliseringer (dvs. en instrumentell tilnærming) framfor spesifisert forståelse av 'selve saken' (dvs. en egen tilnærming). For Stake (1994) må en helhetlig forståelse av casen alltid komme først - før (og avhengig av case forskerens formål, kanskje til og med i stedet for) noen teoribyggende innsats. Han ser på rik beskrivelse av caset som et mål i seg selv. Videre understreker han grensene for menneskelig kunnskap. Case forskere går inn i feltet og velger en case med visse forventninger, men Stake (1994) advarer om at en ikke i utgangspunktet kan vite hva problemstillingene, oppfatningene og teorien vil være.

Det er heller aldri mulig å forstå en case fullstendig eller objektivt - den sosiale verdens kompleksitet vil alltid overstige den enkelte observatørs og forvirre forenklete årsaksforklaringer. Selv om det er viktig å prøve å ikke feiltolke de lokale betydningene på casestedet, er det ikke mulig for en caseforsker å fange dem uten å injisere sine egne holdninger. Dessuten er det ikke case forskeren som har det siste ordet i å tolke saken - det er

leseren som til slutt bestemmer hvordan saken mottas. En begrensning ved vår masteroppgave er at vi ikke har tiden og ressursene til å gå så mye i dybden som Stake (1994) foreslår at man skal gjøre i en case studie.

3.2.4.2 Utvalg og beskrivelse av informanter

Formålet med å gjennomføre en utvelgelsesprosess er at man skal sikre informasjonsrike informanter. Ifølge Robinson (2014) bør man først definere utvalgsuniverset og se hvem som er aktuelle informanter til forskningsprosjektet. Dette er det totale antallet personer som man henter informasjon fra i en intervjustudie. For å avgrense utvalgsuniverset må et sett med inklusjonskriterier og eksklusjonskriterier spesifiseres for studien. Det første kriteriet er at deltakerne må være informanter innenfor bygg- og anleggsbransjen. Grunnen til at vi har valgt denne bransjen er fordi vi begge har kjennskap til bransjen fra før og at det er gjort lite forskning på vårt tema innenfor bygg- og anleggsbransjen. Videre har vi valgt å begrense utvalget til å gjelde virksomheter som holder til på Østlandet. Siden bygg- og anleggsbransjen består av mange enkeltpersons foretak eller "små" virksomheter valgte vi å stille ett visst størrelseskrav til virksomhetene eller alliansestørrelse. Kravet var at det måtte være minst ti ansatte i virksomheten eller at de måtte være i allianse med en større virksomhet eller konsern. Videre er også alle ledere av sin virksomhet.

Deretter må man bestemme seg for størrelsen, altså antall informanter. Dette påvirkes av både teoretiske og praktiske hensyn, som for eksempel tidshensyn (Robinson, 2014). Det ideelle vil være å gjennomføre så mange intervjuer at forskeren ikke lenger får noen ny informasjon ved å intervju flere (Johannessen et al, 2016). Samtidig vil det å gjennomføre mange intervjuer ta mye tid å gjennomføre og analysere. I en masteroppgave har vi begrenset med tid, og vi har derfor valgt å ha et utvalg på syv deltakere og caser. Det betyr at vi skal intervju syv ledere i syv forskjellige virksomheter. Vi mener dette vil gi oss muligheten til å hente inn mye relevant informasjon og sammenligne informantenes svar. Videre vil det ikke ta for lang tid, slik at vi får god tid til å analysere funnene. Det må presiseres at vi ikke går i dybden på hver enkelt case, men av fenomenet/problemstillingen som studeres. Dette er fordi vi inkluderer ulike personer og typer bedrifter som har ulike erfaringer og kunnskap etc.

Det tredje punktet er at man må velge en utvalgsstrategi. Vi har valgt å benytte oss av målrettet utvelgelse av informanter, hvor målet er å velge respondenter som er relevante for forskningsspørsmålene og som gir den beste informasjonen. Målrettet utvelgelse er ikke-tilfeldig og sikrer at spesifikke kategorier av caser innen et utvalgsunivers er representert det

endelige utvalget (Robinson, 2014). Formålet med studien vil kunne bidra til å velge de informantene som kan bidra med relevant og variert informasjon. Ofte kan forskningsspørsmålene gi en indikasjon på hvilke informanter som bør velges (Bell, Bryman & Harley, 2018). Innenfor det utvalgsuniverset vi har begrenset oss til ønsker vi virksomheter som har erfaring med egenetablering, allianser og kontrakter. Vi ønsker bedrifter som enten har valgt å benytte seg av egenetablering, allianser eller begge deler. Deretter må vi ha tilgang til en leder eller lignende som jobber med strategiarbeid, da det er de som kan gi oss svar på om hva som påvirker virksomhetens valg av inngangsstrategi eller valg av kontraktsform.

Til slutt må vi hente informanter fra den virkelige verden. Dette stadiet krever praktiske, organisatoriske og etiske ferdigheter. Her må alle mulige intervjuobjekter informeres om bidraget med studien, hva deltakelsen innebærer, om at anonymiteten beskyttes og at deltakelsen er frivillig (Robinson, 2014). Vi har brukt bekjentskaper i bygg- og anleggsbransjen for å få kontakt med ledere i aktuelle virksomheter. Alle de potensielle informantene ble godt informert om hva vi skulle spørre de om og hva en slik deltakelse ville innebære. Etter å ha informert virksomhetene var det flere av de som syntes temaet var interessant, og som derfor ønsket å stille opp. Vi fikk først med oss virksomheter hvor to og to var i allianse med hverandre. Blant disse virksomhetene var også deler av virksomheten egenetablert. For å gi oppgaven mer tyngde ønsket vi i tillegg virksomheter som i hovedsak var egenetablert. Etter å ha tatt kontakt med noen flere virksomheter fant vi en virksomhet som hadde valgt å satse mer på egenetablering fremfor allianser.

3.2.4.3 Intervju

Vi har valgt intervju som datainnsamlingsmetode. Det er en av de mest brukte metodene innen kvalitativ forskning, og målet er å få til en naturlig samtale i en forskningssituasjon. Vi mener at intervju vil være det som passer best for vår problemstilling, da vi har en omfattende problemstilling med flere komponenter som henger sammen. Ved å bruke intervju vil vi kunne stille åpne spørsmål som kan gi oss utfyllende svar på hva som ligger bak de strategiske valgene i de forskjellige virksomhetene. Det å utføre og gjennomføre intervjuer er ressurs- og tidkrevende, men det kan gi mye relevante dybdeinformasjon fra respondentene. Forskerens fokus ved gjennomføring av intervjuer er å utvikle en forståelse for mennesker og situasjoner (Savin-Baden & Major, 2013). Videre er det veldig viktig å

bygge tillit mellom forskeren og intervjusubjektet, da det kan gi mer utfyllende svar fra informantene (Meyer, 2001).

De vanligste formene for intervjuer er strukturerte, semistrukturerte, ustrukturerte og uformelle. I et semistrukturert intervju benytter forskeren seg av spørsmål som er formulert på forhånd i en intervjuguide, samtidig som det vil være mulig å inkludere ytterligere spørsmål basert på deltakerens svar og reaksjoner. Dette er en god tilnærming når intervjueren kun har en mulighet til å intervju noen. Styrkene ved denne typen intervju er at det tillater forskeren å bestemme hvordan den skal bruke tiden som er tilgjengelig og spørsmålene er åpne nok til at respondenten kan uttrykke sine perspektiver basert på egne erfaringer og forståelse av egen virkelighet. I tillegg vil denne typen intervju gjøre det mulig å sammenstille svarene i etterkant for å så analysere på tvers av intervjuene gjennom koder vi utvikler. Utfordringen ved semistrukturerte intervjuer er å sørge for at vi som forskere ikke påvirker informantenes svar underveis i intervjuet (Savin-Baden & Major, 2013). Vi har valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer, da det vil gi oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og analysere svarene på tvers av respondentene. Det vil også være mulig å omformulere spørsmål dersom informantene ikke skjønner hva vi spør om og oppklare eventuelle misforståelser (Savin-Baden & Major, 2013).

Vi utarbeidet en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, men det vil være åpent for å endre rekkefølge og legge til spørsmål underveis dersom det er hensiktsmessig. En annen grunn til at vi har valgt denne intervjuformen er tidligere erfaringer med denne bransjen. Vi har begge arbeidserfaring innenfor bransjen, samtidig som en av oss tidligere har intervjuet subjekter innenfor samme bransje til sin bacheloroppgave. I denne bacheloroppgaven ble det også benyttet semistrukturertintervju, noe som fungerte veldig bra. Utfordringen med denne gruppen av informanter var at de hadde behov for spørsmål relatert til mindre teori og mer praktiske eksempler fra virkeligheten.

3.2.4.4 Forberedelse til intervjuet

I forkant av intervjuene gjorde vi en rekke forberedelser for å styrke kvaliteten på datainnsamlingen. Vår kjennskap til bygg- og anleggsbransjen var noe som bidro til å styrke forberedelsene våre. Det første vi gjorde var å lage en god intervjuguide (se vedlegg) med spørsmål basert på vår problemstilling. Ved utformingen av spørsmålene har laget åpne og presise spørsmål, slik at vi får dybdeinformasjon. Noen av spørsmålene er formulert som

ja/nei spørsmål, men de vil likevel genere dybdesvar da vi oppfordrer de til å forklare og utdype svaret sitt. Videre har vi prøvd å unngå ledende spørsmål, slik at de ikke svarer det de tror vi ønsker at de skal svare (Savin-Baden & Major, 2013). Ifølge Vaivio (2008) er det viktig at forskeren unngår å bruke vitenskapelige begreper og i stedet snakke «språket» til respondenten. Vi har derfor forsøkt å lage forståelige spørsmål uten vanskelige ord og uttrykk, slik at informantene skal forstå hva vi spør om. Dette har vært spesielt viktig, siden teorien vi bygger oppgaven vår inneholder mange fremmede begreper. I tillegg er de vi skal intervjuer ledere med praktisk erfaring, og spørsmålene må derfor være praktiske og ikke teoretiske.

Under mange av spørsmålene har vi også laget forslag til oppfølgingsspørsmål vi kan stille dersom respondenten ikke gir utfyllende nok svar. Disse spørsmålene kan bidra med å få fram flere elementer ved temaet vi spør om og forsikre oss om at vi forstår informasjonen korrekt (Savin-Baden & Major, 2013). Vi har valgt å lage ganske mange spørsmål, der noen av spørsmålene er ganske like. Grunnen til det er at vi kanskje kan få fram flere nyanser ved å stille spørsmålet fra en annen synsvinkel. I tillegg forventer vi ikke at informantene svarer veldig utfyllende, da flere av spørsmålene kan være utfordrende å svare på for våre informanter. Dette gir rom for å heller stille flere spørsmål rundt det samme temaet slik at vi er sikre på at informantene får fram alle meningene sine.

Etter å ha laget intervjuguide valgte vi teste intervjuet på noen i vi kjente innenfor bygg- og anleggsbransjen. En slik test bidrar til å sikre at spørsmålene er forståelige og at informantene svarer på det vi faktisk spør etter (Thagaard, 2018). Her erfarte vi at vi måtte legge til noen eksempler og omformulere noen av spørsmålene for å få informantene til å skjønne hva vi faktisk spurte om. Enkelte av spørsmålene kan oppfattes som noe konkrete, noe som kan føre til at spørsmålene blir ledende. Samtidig var det nødvendig for å få informantene til å ikke misforstå og prate om temaer som ikke er relevante for vår studie. Vi kuttet også ned på antall spørsmål, da de ikke bidro til noe mer informasjon enn de andre spørsmålene. Likevel har vi fortsatt ganske mange spørsmål, men grunnen til det er at vi ønsker å få mest mulig informasjon fra informantene slik at funnene blir fullstendige.

Vi avtalte også på forhånd hvordan selve intervjuet skulle foregå. En av oss skal stille spørsmålene og styre intervjuet, mens den andre skal informere, sette i gang opptaket, ta notater og bidra med oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart underveis. Grunnen til dette er at alle intervjuene skal foregå på en ryddig og organisert måte.

3.2.4.5 Gjennomføring av intervjuer

Alle informantene mottok et informert samtykke i forkant av intervjuet der de fikk informasjon og skrev under på at de samtykket til å intervjues. Varigheten på intervjuene varierte ut ifra hvor lange svar vi fikk fra informantene, men i gjennomsnitt var lengden på intervjuene i underkant av en time. Ifølge Savin-Baden og Major (2013) må man velge intervjuemidiet på forhånd. Av de totalt syv intervjuene som ble gjennomført ble to av de gjort på kontoret til de vi intervjuet, mens resten ble gjort over Teams. Det å intervju noen ansikt til ansikt er det mest vanlige og gjør at man kan observere informantenes atferd. Informantenes kroppsspråk kan sende ut signaler til forskeren om hva de mener, noe som gjør det viktig å følge med på disse signalene underveis i intervjuet. Grunnen til at flere av intervjuene ble gjort på Teams var for å spare tid for oss og informantene, samtidig som det var det mest riktige å gjøre med hensyn til Korona-situasjonen. Ved å bruke Teams var det også mulig å lese kroppsspråket og ansiktsmimikken til de vi intervjuet.

Vi startet alle intervjuene med å fortelle om oss og oppgaven vår, hvordan intervjuet ville foregå og om det var greit at vi benyttet oss av lydopptaker. Grunnen til at vi ønsket å benytte oss av lydopptaker er at det gir en mer nøyaktig gjengivelse av intervjuet enn det egne notater gjør (Yin, 2018). Videre vil en lydopptaker bidra til at man kan konsentrere seg fullt og helt om å stille spørsmål, lytte og respondere på deltakernes svar (Meyer, 2001). Alle informantene godtok av vi brukte lydopptaker.

Etter å ha informerte satte vi i gang selve intervjuet med et innledende spørsmål, der vi lot informantene fortelle litt om hva deres firma driver med. Grunnen til dette var at vi ønsket en rolig start, slik at de følte seg komfortable før vi skulle stille de litt mer krevende spørsmålene. Vi valgte å dele opp intervjuguiden etter tema der vi startet med å stille spørsmål om transaksjonskostnader, før vi gikk over til ressursbasertteori, allianser og egenetablering og til slutt kontraktsformer. Før hvert nye tema hadde vi en overgang der vi forberedte informantene på hva de neste spørsmålene kom til å handle om, slik at de skulle være trygge på hva vi spurte etter. Ifølge Vaivio (2008) må forskeren kjenne til bakgrunnen for hvert intervjuobjekt og adressere emner som er relevante for den personen. Vi tok derfor hensyn til hvem informant vi pratet med, og tilpasset intervjuguiden vår etter deres kunnskap og etter hvordan den enkelte virksomhet er organisert. Underveis stilte vi oppfølgingsspørsmål som var tilpasset informantenes svar. Disse spørsmålene var ofte dybdespørsmål, som ga oss mye nyttig og utfyllende informasjon (Savin-Baden & Major,

2013). Dersom en informant ikke forstod hva det ble spurt om, brukte vi eksempler for å forklare. På denne måten klarte vi å få alle informantene til å forstå alle spørsmålene. Vi avsluttet intervjuet når vi mente vi hadde fått nok informasjon, og spurte i tillegg informantene om det var noe de hadde tenkt på underveis som de ville utdype.

Underveis i intervjuene var vi opptatt av å være gode lyttere når informanten pratet, og vi oppfordret informanten til å prate mest mulig. Dette er med å bidra til at vi får bedre datamateriale (Savin-Baden & Major, 2013). Ved innsamling av data vil forskeren subjektivitet og refleksivitet være av betydning. Det handler om at forskeren evner å se det subjektive den tar med seg inn i datainnsamlingen, samt være åpen og reflektere rundt sin egen plass i forskningen. I dette ligger det at man må forholde seg til rollen forskeren spiller og hvordan forskerens forkunnskaper påvirker datagenereringen. Vi har derfor definert våre egne forkunnskaper i forkant av intervjuene, for å påvirke svarene i minst mulig grad. I tillegg har vi reflektert over hvilket instrument vi selv er, da vi er et instrument som kan ha innvirkning på det som kommer ut som “virkelighet” (Lofthus, 2017). Underveis i intervjuene passet vi videre på å ikke lede diskusjonen langs forutinntatte oppfatninger, samtidig som vi styrte diskusjonen vekk fra irrelevante temaområder (Vaivio, 2008). Vi erfarte at intervjuene fløt bedre og bedre etter hvert som de ble gjennomført, da vi underveis fikk mer kunnskap om hvordan vi og informantene responderte. Videre opplevde vi at informantene var trygge og hadde mye relevant informasjon å komme med.

3.2.5 Dataanalyse

I denne underseksjonen skal vi beskrive hvordan dataene vi samlet inn ble tolket og analysert. Dataanalyse er en pågående prosess hvor man deler dataen inn i meningsfylte deler for å undersøke dem (Savin-Baden & Major, 2013), og er svært viktig for å kunne bygge teori fra case studier (Eisenhardt, 1989). Gjennom å ta vare på alle bevis, adressere rivaliserende tolkninger, ta for seg viktige aspekter ved casestudien og bruke egen forkunnskap i studien vil analysen oppnå høyere kvalitet (Yin, 2018). Ifølge Savin-Baden og Major (2013) inneholder en dataanalyse følgende faser: karakterisering, kutting, koding, kategorisering, konvertering og oppretting.

Det første steget i prosessen er å karakterisere data gjennom å transkribere alle intervjuene. Vi gjennomførte transkribering med en gang vi var ferdig med å intervjuer, slik at vi kunne slette lydopptaket. Etter å ha transkribert leste vi igjennom intervjuene flere ganger, for å få

en forståelse av hva som skulle analyseres. Underveis kuttet vi tekst og markerte hvilke deler som var av spesiell interesse (Savin-Baden & Major, 2013). Det å leke seg med datamaterialet og lete etter mønstre, innsikt eller lovende konsepter kan være et bra startpunkt for analysen (Yin, 2018).

Deretter gikk vi over til å begynne med koding og kategorisering. Koding handler om å se etter informasjon som skiller seg ut i datasettet, slik som for eksempel atferd, strategier, meninger eller mønstre. Hvert data segment blir tildelt en kode som beskriver segmentet. Denne prosessen gjentas med all relevant data, der lignende datasegmenter blir merket med samme type kode. Koding bidrar til at man får studert dataene sine grundig og sammenlignet de (Savin-Baden & Major, 2013). Vi laget en ordsky (figur 2), med ord som var oftest nevnt av alle informantene. Basert på dette kom vi frem til følgende koder: kostnader, egenetablering, allianse og kontrakter. Ifølge Marshall og Rossman (2016) kan koder ta form som stikkord, farger og tall. Vi har valgt å benytte oss av fargekoder som vi videre har organisert og kategorisert. Kategorisering går ut på at man beveger seg fra å søke de individuelle kodene til å søke det generelle, altså mønstre innenfor disse kodene (Savin-Baden & Major, 2013).



Figur 2: Ordsky koder

Ved gjennomføringen av koding og kategorisering gikk vi først igjennom alle de transkriberte intervjuene og strekte ut fargekoder. Disse kodene ble så kategorisert i dataprogrammet NVIVO 10, der vi sorterte kodene i matriser etter hvilken kategori de tilhørte.

Til slutt gjennomførte vi konvertering og oppretting. Konvertering går ut på å bruke kodingen og kategoriene for å lage temaer som passer vår problemstilling. Under hvert av disse temaene vil vi legge fram funn og sitater fra informantene (Savin-Baden & Major, 2013). I resultatkapittelet kommer vi til å presentere hvilke funn som ble gjort basert på tema.

3.2.6 Evaluering av kvaliteten på undersøkelsen

I denne seksjonen skal vi foreta en evaluering av kvaliteten på undersøkelsen for å sikre at forskningsdataene er av god kvalitet (Grønmo, 2016). Kvalitetskriteriene som er mye brukt er validitet og reliabilitet (Eisenhardt, 1989; Johnson, 1997; Maxwell; 1992; Yin, 2018). Samtidig er det en diskusjon blant kvalitative forskere om relevansen av reliabilitet og validitet. For eksempel innebærer validitetskriteriet målinger. Siden måling ikke er en stor opptatthet blant kvalitative forskere, kan det argumenteres at validitetskriteriet har begrenset anvendelse i slike studier. En tilnærming er å tilpasse reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning.

Vi kommer derimot ikke til å benytte oss av kriteriene reliabilitet og validitet, da disse passer bedre i en kvantitativ undersøkelse. Som tidligere diskutert, finner vi disse synspunktene for positivistiske for kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning er det derfor mer naturlig å bruke begreper som troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Nowell, Norris, White & Moules, 2017). Ekstern validitet vil på sin side ikke være relevant å benytte seg av ved kvalitativ forskning, da kvalitativ metode ikke har som formål å generalisere funnene.

Flere forfattere har antydnet at kvalitative studier bør vurderes i henhold til ganske andre kriterier enn de som brukes av kvantitative forskere. Lincoln og Guba (1985) og Guba og Lincoln (1994) foreslår at det er nødvendig å spesifisere måter å etablere og vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning som gir et alternativ til reliabilitet og validitet. De foreslår to primære kriterier for vurdering av en kvalitativ studie: pålitelighet og ektehet.

Pålitelighet består av fire kriterier, som hver har et tilsvarende kriterium i kvantitativ forskning. Troverdighet, som er parallell med begrepsvaliditet; overførbarhet, som er parallell med ekstern validitet; pålitelighet, som er parallell med reliabilitet; og bekreftelsesevne, som er parallell med objektivitet.

En hovedårsak til Guba og Lincolns (1994) uro over den enkle anvendelsen av pålitelighets- og gyldighetsstandarder for kvalitativ forskning er at kriteriene forutsetter at en enkelt absolutt redegjørelse for sosial virkelighet er gjennomførbar. De er med andre ord kritiske til synspunktet om at det er absolutte sannheter om den sosiale verden som det er samfunnsvitenskapens jobb å avsløre. I stedet argumenterer de for at det kan være flere enn en.

3.2.6.1 Troverdighet

Hvis det kan være flere mulige beretninger om et aspekt av sosial virkelighet, vil sannsynligheten eller troverdigheten til det som en forsker kommer til, avgjøre om den er akseptabel for andre. Etableringen av troverdigheten til funn innebærer både å sikre at forskning utføres i henhold til kriteriene for god praksis, og å levere forskningsresultater til medlemmene i den sosiale verden som ble studert, for å bekrefte at etterforskeren har forstått den sosiale verden riktig. Denne sistnevnte teknikken blir ofte referert til som validering av respondenter eller validering av medlemmer (Bell, Bryman & Harley, 2018).

Lincoln & Guba (1985) foreslo at man kan sikre troverdighet gjennom forskertrianglering. Det går ut på at man benytter seg av flere forskere når man samler inn og tolker dataen. Som et resultat vil forskningen bli mer troverdig og forsvarlig (Johnson, 1997). Vi er to stykker som både samler inn og tolker dataene, noe som kan være med å gi en mer nøyaktig gjentakelse av funnene. Hvis begge to er av samme oppfattelse vil det kunne bidra til å sikre mer nøyaktighet. Videre anbefalte de også at "peers" skal evaluere forskningsprosessen for å gi en ekstern sjekk. Dette har vi gjennomført ved å la andre studenter gjennomgå forskningsprosessen. I tillegg har vi sendt oppgaven vår til alle informantene og spurt om de ønsker å lese igjennom rapporten, og gi oss en tilbakemelding. Videre har vi også vært nøye med å sjekke funn og tolkning mot rådataene vi har samlet inn, slik at vi er sikre på at forskningen vår er troverdig.

3.2.6.2 Overførbarhet

Ettersom kvalitativ forskning vanligvis innebærer en intensiv studie av en liten gruppe, eller av individer som deler visse egenskaper (det vil si dybde i stedet for bredden som er en opptatthet i kvantitativ forskning), har kvalitative funn en tendens til å være orientert mot det kontekstuelle og unike. Videre er betydningen ved aspektet av den sosiale verdenen som studeres i fokus. Som Guba og Lincoln (1994) uttrykte det, om funn holder i en annen

kontekst, eller til og med i samme kontekst i en annen kontekst, eller til og med i samme kontekst på et annet tidspunkt, er et empirisk spørsmål (Lincoln og Guba 1985: 316). I stedet oppfordres kvalitative forskere til å produsere det Geertz (1973) kaller tykk beskrivelse - det vil si rike beretninger om detaljene i en kultur. Guba og Lincoln (1994) hevder at en tykk beskrivelse gir andre det de refererer til som en database for å vurdere den mulige overførbarheten av funn til andre miljøer.

Vi har derfor gitt en grundig beskrivelse av hvordan vi har gjennomført forskningsprosjektet, hvilke typer virksomheter vi har gjort undersøkelser i og av bygg- og anleggsbransjen som helhet. Dette gjør at andre i bygg- og anleggsbransjen og muligens i andre bransjer vet hvordan vår studie er gjennomført, slik at de selv kan bedømme hvorvidt våre funn kan overføres til deres eget case. Vi har i tillegg forsøkt å presentere funnene på en forståelig og ryddig måte, slik at andre virksomheter i samme situasjon lett forstår hva vi har kommet fram til og på den måten kan benytte seg av funnene.

3.2.6.3 Pålitelighet

Som en parallell til reliabilitet i kvantitativ forskning, og for å demonstrere at kvalitativ forskning er pålitelig, foreslår Lincoln og Guba (1985) ideen om pålitelighet. Påliteligheten handler om å sikre en logisk, sporbar og tydelig dokumentert forskningsprosess. Ved å gjøre leserne i stand til å undersøke forskningsprosessen vil det gjøre det enklere for de å bedømme påliteligheten i forskningen (Lincoln & Guba, 1985). Dette innebærer å ta i bruk en revisjonsmetode som sikrer at fullstendige poster blir ført over alle faser av forskningsprosessen - problemformulering, utvalg av forskningsdeltakere, feltarbeidsnotater, intervjuutskrifter, beslutninger om dataanalyse - på en tilgjengelig måte. Vi har derfor gitt en detaljert og spesifikk fremstilling av hvordan vi skal velge ut informanter, gjennomføre undersøkelsen og analysere funnene. Peers (likemenn) fungerer deretter som revisorer, muligens i løpet av forskningen og absolutt til slutt, for å fastslå hvor langt riktige prosedyrer er og har blitt fulgt. Vi har underveis i prosessen brukt andre studenter og veiledere til å sikre at vår forskning har blitt gjennomført etter de prosedyrene som er forventet. Dette vil omfatte og vurdere i hvilken grad teoretiske slutninger kan rettfærdiggjøres (Lincoln & Guba, 1985).

Videre kan det å oppbevare rådata, feltnotater og transkriberte data hjelpe oss å systematisere, sammenligne funn og lette rapporteringen av forskningsprosessen slik at det skapes et tydelig revisjonsspor (Nowell med kollegaer, 2017). På bakgrunn av dette har vi valgt å gjøre

lydopptak av intervjuene, lagre alle de transkriberte dataene fra intervjuene, samt andre notater vi har gjort oss underveis i en egen database.

3.2.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er opptatt av å sikre at forskeren har handlet i god tro, selv om han erkjenner at full objektivitet er umulig. Med andre ord, det bør være tydelig at forskeren ikke åpenbart har tillatt personlige verdier eller teoretiske tilbøyeligheter å påvirke gjennomføringen av forskningen og funn som følger av den (Bell, Bryman & Harley, 2018). Vi har derfor vært opptatt av å påvirke informantenes svar i minst mulig grad. Videre har vi ved analysen av funn vært nøye med å sikre at tolkningene er avledet fra dataene vi samlet inn, og ikke av våre egne oppfatninger. Lincoln & Guba (1984) foreslår at etablering av samsvar skal være et av målene til revisorene.

Tolkningen og funn skal altså være tydelig avledet fra dataene, noe som krever at vi demonstrerer hvordan konklusjoner og tolkninger er nådd (Nowell et al, 2017). Tiltak vi har gjort for å sikre bekreftbarhet er å gjennom hele studien forklare årsaken til teoretiske, metodiske og analytiske valg vi har gjort. På denne måten kan andre forstå hvordan og hvorfor vi har tatt de beslutningene vi har gjort.

3.2.7 Etisk vurdering

Etiske vurderinger er en sentral del for alle forskningsprosjekter. Det er derfor viktig å sette seg inn i forskningsetikkloven og de retningslinjer som gjelder for sitt fagområde og sørge for at prosjektet gjennomføres i tråd med disse.

Studenter som behandler personopplysninger, må sette seg inn i Personvernombudet for forskning (NSD) sine retningslinjer for meldeplikt. Med personopplysninger forstås opplysninger som direkte eller indirekte kan identifisere enkeltpersoner. En person vil være direkte identifiserbar gjennom navn, eller personnummer og indirekte identifiserbar hvis det er mulig å identifisere vedkommende gjennom et sett bakgrunnsopplysninger, slik som alder, kjønn, yrke og bosted (Ringdal, 2013). Det bør også merkes at loven skiller mellom ikke-sensitive og sensitive personopplysninger, og mellom lagring i manuelle og elektroniske registre. Ikke-sensitive personopplysninger som behandles elektronisk, og sensitive personopplysninger som bare skal behandles i manuelle registre, er i hovedsak meldepliktige. Behandling av sensitive personopplysninger i elektroniske registre krever konsesjon fra

Datatilsynet. Sensitive personopplysninger omfatter blant annet opplysninger om helse, rase, tro, politisk tilhørighet straffbare handlinger og seksuelle forhold.

Vi har derfor valgt å sende inn søknad til NSD. Da vi anser vår masteravhandling som meldepliktig. Gjennom før undersøkelse trenger vi informasjon om deltagerens yrke og arbeidsoppgaver. Den type informasjon anses som ikke-sensitiv. Likevel, siden intervjuene vil gjøres med opptak, tilsier denne type databehandling at det er meldeplikt.

Universiteter og høyskoler har et lovpålagt ansvar for at forskning, utdanning og faglig utviklingsarbeid holder et høyt nivå «og utøves i overensstemmelse med anerkjent vitenskapelige, kunstfaglige, pedagogiske og etiske prinsipper.», jf. Universitets- og høyskoleloven § 1-5. Derfor er det viktig at vår masteravhandling gjennomføres i henhold til disse krav.

De forskningsetiske retningslinjene for samfunnsfag, humaniora, juss og teologi inneholder blant annet en liste som går på beskyttelse av personer i forskning (NESH, 2016).

Utgangspunktet er at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverd (Ringdal, 2013). Begrepet forskningsetikk viser til et mangfold av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet. Forskningsetikk er en sammenfatning eller kodifisering av praktisk vitenskapsmoral. Forskningsetiske retningslinjer er konkretiseringer av forskersamfunnets grunnleggende normer og verdier. De har sin begrunnelse i vitenskapelig allmenmoral, slik allmenn etikk har sitt grunnlag i samfunnets allmenmoral (Forskningsetikk.no, 2018). Det anses derfor som kritisk for prosjektet at disse retningslinjene studeres, vurderes og etterfølges.

Vi har utarbeidet en avhandling som hensyntar studiesubjektet sitt personvern. Samtidig som det er viktig at studiesubjektet får tilstrekkelig med informasjon om prosjektet, både før, under og etter samarbeid. Dette gjøres gjennom god kommunikasjon og informasjon. Dette er blant annet forsterket gjennom innhentet samtykkeavtale. Gjennom samtykkeavtalen informeres det om at alle deltagere vil anonymiseres i oppgaven. Dette er for å skape trygge rammer for alle våre deltagere, da de alle er i delvis samme konkurrerende bransje. Det vil også gjennom avtale og samtaler, både før og under intervju, bli informert om lagring av de opplysninger som innhentes. Vår oppgave har ingen sensitive opplysninger knyttet til seg, ut ifra intervjuguiden. Likevel kan det oppstå en situasjon hvor vi mottar ikke-sensitiv informasjon om deltageren sitt yrke, avhengig av hvordan vedkommende svarer på

innledningsspørsmålet som gjelder dette. Samtidig vil denne formen for informasjon sensureres i oppgaven, hvis tilfellet oppstår. Videre ser vi ingen etiske utfordringer knyttet til oppgaven slik den fremstår. De etiske retningslinjene hjelper oss med å forsikre at de etiske risikoene minimeres.

Diener og Crandall (1978) har brutt dette ned til fire hoveddeler. Ifølge dem handler det om det skaper skade hos deltagerne, om det er mangel på informert samtykke. Videre skal man stille spørsmål om privatlivet invaderes og til slutt om bedrag er involvert. I tillegg til disse fire etiske problemstillingene tar de opp flere områder som bør tenkes på under planleggingen av prosjektet. For det første personvern, hvilket vi allerede har redegjort for ovenfor. Videre må man ta stilling til copyright og deling. Her streber vi etter gode henvisninger, slik at vedkommende som «kopieres» skal få anerkjent eierskap til det som skrives. Videre må rollen ved gjensidighet bestemmes mellom forsker og deltager. Diener og Crandall (1978) tar for seg viktige poenger og faktorer som bør vektlegges i planleggingsfasen. Vi mener derfor at det er viktig å huske disse hovedpunktene under gjennomføringsfasen.

Videre har vi sett på anbefalinger ved datahåndtering. Bell, Bryman og Harley (2019) viser til tre anbefalinger. For det første burde forskeren utarbeide en oversikt over behandlingsoperasjonene som er involvert i deres bruk av dataene før de begynner å behandle dem, slik at de kan vurdere lovligheten av bruken på forhånd, i stedet for å utføre operasjonene og deretter finne ut om det er tillatt å bruke dataene på denne måten. Dette gjør vi blant annet gjennom søknaden og planleggingsfasen som ligger bak søknaden til NSD.

Videre bør forskerne bestemme hvem som skal kontrollere dataene og være ansvarlig for hvordan denne anvendes, i tillegg til å ta vurderinger basert på hvilke nasjonale regelverk som gjelder vår studie (Bell, Bryman & Harley, 2019). Dette har vi valgt å gjøre og har fordelt ansvar for ulike deler av prosjektet, slik at vi kan spille på hverandres sterke sider.

Til slutt anbefaler Bell, Bryman og Harley (2019) at forskeren i forkant av databehandlingen, definerer hvem som blir studiesubjektet som det skal innhentes data av. Samtidig må det tas høyde for at deres rettigheter i relasjon til dataen som samles blir ivaretatt. For å gjøre dette har vi blant annet samtykkeavtale som stiller krav til vår behandling av dataen studiesubjektet deler. Avtalen legger også til at studiesubjektet har mulighet til å trekke sitt bidrag om ønskelig. I tillegg vil dette informeres om før og under intervjuet.

3.2.7.1 Forholdet mellom forsker og respondent

Yin (2018) beskriver en god forsker som en detektiv fordi en forsker skal granske, tolke og være kritisk. Som tidligere nevnt er forskere ved kvalitative studier nødt til å være selvkritiske. Altså en forsker bør være selektiv til hvor informasjonen kommer fra og hvordan den tolkes. Ved å ha et kritisk syn og være selektiv kan det redusere faren for å være “bias” (Johnson, 1997). Vi har i vår avhandling vært to som har samarbeidet og vært kritiske til hverandres tolkninger for å redusere muligheten for å være “bias”.

Forskere har en grad av ansvar under forskningen for å unngå at studien blir påvirket etter sine personlige egenskaper eller meninger. Forskerens personlighet vil ha en viss innvirkning på intervjuet, blant annet avhengig av forskerens egenskaper til å være en god lytter eller en som prater mye. Videre må en forsker være forberedt på uforutsette situasjoner, hvilket innebærer at vedkommende må kunne endre retning i forhold til hva som i utgangspunktet var planlagt.

En annen faktor som kan være med på å påvirke etiske handlinger er den sosiale interaksjonen mellom forsker og informant, alder, sosial bakgrunn, kjønn etc. (Thagaard, 2018). Våre respondenter sin alder har variert og alle har flere års erfaring innenfor sitt fagfelt. Dette ser vi på som styrker i forhold til etiske handlinger i studien. En av studentene i studien har hatt kjennskap til ulike respondenter, mens den andre ikke har en relasjon eller kjennskap til noen av dem. Vi tok derfor tidlig valget om at vedkommende som ikke har kjennskap til respondentene vil gjennomføre hoveddelen av samtaleintervjuet og andre oppgaver som kan påvirke respondentene i forhold til intervjuet. Den andre fulgte opp med tilleggsspørsmål om noe skulle bli glemt eller oversett. Dette er et tiltak for å sikre det etiske forholdet mellom forskere og respondenter.

3.2.8 Konklusjon

Vi har valgt å ta utgangspunkt i kvalitativ metode ved gjennomføringen av vår undersøkelse, da det vil kunne gi oss dyptgående informasjon i henhold til vår problemstilling (Savin-Baden & Major, 2013). Forskningen vil videre basere seg på en eksplorerende tilnærming. Når det gjelder forskningsstrategi har vi valgt casestudie, da det vil kunne gi oss svar på hvordan og hvorfor transaksjonskostnader og RBV påvirker valg av inngangsstrategi og kontraktsform (Ness, 2009). Det er en strategi som er grundig og fleksibelt, men vi må likevel være klar over at det tar mye tid å gjennomføre (Yin, 2018).

Ved innsamling av data har vi valgt å benytte oss av semistrukturert intervju, for å skaffe oss mye relevant dybdeinformasjon fra respondentene (Savin-Baden & Major, 2013).

Informantene ble målrettet valgt ut, for å sikre at vi fikk med oss de respondentene vi mente ville gi oss den beste informasjonen. Totalt ble det intervjuet syv ledere i syv forskjellige virksomheter (Robinson, 2014). Vi benyttet taleopptak underveis i intervjuene for en mer nøyaktig gjengivelse av intervjuene (Yin, 2018). Dataanalysen startet med å transkribere intervjuene, før vi gikk over til å kode og kategorisere dataene. I siste del av analysen brukte vi disse kodene og kategoriene til å gjennomføre konvertering og oppretting (Savin-Baden & Major, 2013).

Videre har vi gjort en etisk vurdering av studien. Vi har fulgt de retningslinjene som gjelder for vårt fagområde ved utføringen av forskningsprosjektet (NESH, 2016). Til slutt ble kvaliteten på undersøkelsen evaluert. Flere tiltak har blitt satt i gang for å sikre en pålitelig studie. Vi har blant annet spurt informantene om de vil gå igjennom casestudierapporten, benyttet oss av forskertrianglering og dokumentert hvordan vi har gjennomført studien (Lincoln og Guba, 1985).

4. FUNN

I dette kapittelet presenterer vi funn fra intervjuene i de forskjellige virksomhetene i bygg- og anleggsbransjen. Funnene vil bli presentert etter fire temaer med tilhørende undertemaer i ulike seksjoner. Temaene er basert på eksisterende teori og informantenes svar i intervjuene. De har blitt utviklet gjennom en kodingsprosess der vi første delte opp lignende data i fargekoder og videre delte opp i kategorier. Dette ble igjen brukt til å utvikle temaene nedenfor. Vi starter med å vise funn knyttet til transaksjonskostnader i bygg- og anleggsbransjen. Videre presenteres funn som omhandler hva som ligger bak informantenes valg av egenetablering og allianser. Til slutt presenterer vi funn vedrørende valg av kontraktsform.

4.1 TRANSAKSJONSKOSTNADER I BYGG- OG ANLEGGSRANSJEN

Vi har valgt å starte med en gjennomgang av hvilke transaksjonskostnader informantene har opplevd og hvordan disse kan knyttes til transaksjonskostnadsteorien. Nedenfor vil vi først presentere funn som viser hvilke transaksjonskostnader som oppstår i bygg- og anleggsbransjen. Deretter går vi igjennom funnene knyttet til transaksjonsattributter, maladaptation og opportunistisk atferd.

4.1.1. *Transaksjonskostnader*

Under dette temaet ser vi på kostnadene knyttet til det å handle i markedet. Funn viser at flere av informantene har opplevd transaksjonskostnader.

Informant C var enig med flere av de andre informantene om at man må bruke en del penger for å inngå gode nok avtaler i markedet.

*«Ofte opplever en det at man må være villig til å bruke en del penger, før du kommer til det at du får gode nok avtaler til at du kan konkurrere med større bedrifter»
(Informant C).*

Kostnader som flertallet av informanter nevner, er knyttet til sondering av markedet og forhandlinger. Informant B undersøkte hvilke leverandører eller mulige samarbeidspartnere som vil være det beste valget for deres bedrift.

«Så jeg kjørte rundt på kveldene også spionerte på de andre gravmaskinene for å se hvem som var flink og hvem som var dårlig. Også tilkalte vi de, eller spurte om de ville begynne for oss da. Så vi har liksom bare håndplukka det beste hele tida, for å ha minst mulig oppfølging fra kontordelen da» (Informant B).

Videre har informant C forhandlet fram avtaler som vil være mest mulig lønnsomme for dem.

«Ofte tar det lang tid å kunne forhandle seg frem til avtaler, for det er jo der vi på en måte har mest profit og» (Informant C).

Dette er noe informant D også har gjort.

«så jeg reiser jo da gjerne og forhandler års avtaler eller på større prosjekter med de forskjellige meglerne og henter gjerne inn tilbud fra flere. Så der er det mye penger å spare. Her kan man ca. halvere kostnadene» (Informant D).

Informant E mente derimot at disse kostnadene ikke var av så stor betydning.

«Det er jo ikke noe kostnader å få på plass avtalen utenom tiden vi bruker på å diskutere sikkert, men det varierer jo. Men jeg føler ikke vi har så mye av det, kostnader på det» (Informant E).

Videre mente informant A å ha opplevd lite kostnader knyttet til å handle i markedet. Denne informanten er i allianse med en større aktør, og mente derfor at det var denne aktøren som tok seg av kostnadene knyttet til det å handle i markedet.

«Vi har ikke noen kostander ved det, fordi det er det oppdragsgiver som tar seg av» (Informant A).

Det ble også gjort funn som viste at de jobbet for å sitte igjen med minst mulig skjulte kostnader ved handling i markedet. Informant B var en av informantene som uttrykte dette.

«Ja, så du kan si det er trenden i alt som skjer nå i markedet er at du som utlyser jobben skal sitte igjen med minst mulig skjulte kostnader» (Informant B).

Når det gjelder kostnader knyttet til kontrakter er det litt forskjellige meninger knyttet til om de har kostnader ved å opprettelse og videreutvikling av kontrakter. Informant A og C mente de ikke hadde slike kostnader. Disse firmaene hadde en større aktør de var i allianse med som tok seg av disse kostnadene.

Samtidig mente tre av informantene at de hadde opplevd litt kostnader rundt tidsbruk ved opprettelse av kontrakter. Likevel var ikke dette kostnader av betydning. Informant E var en av informantene som var enig i dette.

«Nei, altså det er jo litt at man bruker litt tid på det første gangen. Eller så er jo malen der, så det er jo litt administrasjon. Men jeg vil ikke si at det er noen kostnader av betydning for å gjøre det altså» (Informant E).

De to siste informantene hadde opplevd at det oppstod kostnader ved inngåelse av kontrakter. Informant D mente at tidsbruken ved å opprette eller videreutvikle kontrakter er en kostnad av betydning for dem.

«Tid er penger. Kostnadene er jo da ofte tiden du bruker» (Informant D).

Informant G mente på sin side at det kunne oppstå kostnader ved å inngå kontrakter, men at de valgte å benytte seg av leverandører/underentreprenører som de er fortrolige med, slik at de vet hvilke kostnader som påløper.

4.1.2. Transaksjonsattributter

Dette temaet omhandler de tre transaksjonsattributtene asset specificity, usikkerhet og frekvens. Ifølge Williamson (1979) avhenger størrelsen på transaksjonskostnadene av disse faktorene. I intervjuene er informantene innom disse faktorene flere ganger. Det går fram at disse har hatt betydning for transaksjonskostnadene og bedriftens strategiske valg.

4.1.2.1 Asset specificity

Denne faktoren handler om i hvilken grad en spesifikk investering støtter en transaksjon. Ved høy grad av asset specificity kan partene bli bundet til hverandre slik at det skapes en innlåsingseffekt. Funn viser at det foreligger «human asset specificity» i transaksjonen mellom noen av partene i et allianseforhold. Informant B fortalte at de lærte opp underentreprenørene de har inngått allianse med til å jobbe etter deres metodikk for å gjøre en mer effektiv jobb.

«Du må ville det, så stort sett så alle som vi har inn så lærer vi de metodikken, hvordan de skal jobbe for å få flyt i arbeidet» (Informant B).

En annen informant i selskap E mente at den arbeidskraften de kjøper inn trenger en del opplæring, noe som gjør at deres leder må bruke mye ressurser på å lære de opp.

«De som er leid inn har også vært litt forskjellig. Noe som gjør at det blir mye utskifting, som igjen gjør mye arbeid for vår leder som igjen må lære opp nye folk» (Informant E).

Alle informantene har samarbeidspartnere eller allianser de er helt eller delvis bundet til. En informant fra selskap B var enig med informant A, E og F om de har partnere de mer eller mindre er avhengige av å opprettholde forholdet med for å fortsette driften.

«Vi er vel egentlig avhengig av alle for å fortsette driften. Sånn som det er bygd, så har ikke vi egne ressurser. Det er derfor det er så spesielt at alle er så lojale, fordi de behøvde ikke å ha vært det. Og hadde ikke de vært lojale så kunne vi vel egentlig bare lagt ned hele butikken» (Informant B).

De tre andre informantene fra selskap C, D og G mente de har samarbeidspartnere de er delvis avhengige av. De uttaler at de har flere å spille på innenfor hvert fagområde, så dersom en samarbeidspartner eller leverandør skulle forsvinne har de flere andre de kan prøve.

4.1.2.2 Usikkerhet

Usikkerhet knyttet seg til de usikkerhetsmomentene som foreligger ved gjennomføringen av transaksjoner. Gjennom intervjuene blir det nevnt flere usikkerhetsmomenter som kan oppstå i bygg- og anleggsbransjen.

Et usikkerhetsmoment flere av informantene kommer inn på er den fremtidige etterspørselen. Den fremtidige etterspørselen kan gjøre det utfordrende for selskapene å vite hvor mange egne ansatte de skal ha. De benytter seg derfor av markedet for å kunne justere hvor mye arbeidskraft de trenger basert på hvor mye jobb de får. Informant D har en grunnstamme med ansatte, også bruker de innleid arbeidskraft når arbeidsmengden er stor.

«Vi har også innleide tømrere, og vi har ansatte tømrere. Prisen er som sagt, ca dobbelt så dyrt å leie inn som å kjøpe inn. [...] Fordelen er at vi ikke er så konjunkturavhengig. Sånn at om markedet stopper opp litt, så vil vi alltid har mer enn nok til de faste som jobber hos oss. Men da har vi ikke så behov for de innleide da. Vi unngår permisjoner og oppsigelser og en del plunder rundt det da. Så da har vi ansatte som er stammen, som gjør at de veit vi at til enhver tid har nok å gjøre. Så har vi de andre innleide på en måte som et supplement til å ta toppene» (Informant D).

Dette synet ble delt av informant E.

«Fordelen av å benytte seg av markedet er at man ikke er så sårbar, hvis det svinger litt i ordremengde og arbeid [...] Men når det gjelder arbeidskraft må man ha en grunnstamme selvfølgelig, men det kan være tjenester som er lønnsomme å leie inn som ikke er fulltid for eksempel» (Informant E).

Videre er også informant F enige i at man skal bruke innleide til toppene.

«Ja, dette er jo kost/nytte på alle de eksemplene. Vi ser blant annet på om det lønner seg å kjøpe fremfor å leie, men det blir jo en større investeringskostnad [...] Men i en stille periode og ha mange ansatte, så må man plutselig permittere og da må vi betale de første fjorten dagene selv. Så vi prøver å benytte oss av innleide til toppene og ha en god grunnstamme» (Informant F).

Det ble også nevnt av informant D at det knytter seg usikkerhet til kompetansen på de tjenestene man velger å handle i markedet.

«Hvis du leier inn en tjeneste eksternt, så har du på en måte usikkerheten med kompetansen til den personen. Og gjerne hvis det er et firma [...] Og der kan du være uheldig å få en som ikke er så dyktig, så legger han opp litt feil dimensjonering eller bruker for lang tid eller.. Men hvis du har på en måte in-house i eget selskap, så veit du eksakt hvordan den medarbeideren tenker og hva den har av kompetanse da» (Informant D).

Videre er det en av informantene som nevnte usikkerhet knyttet til å måtte vente på spesielt utstyr, noe som er en grunn til at de velger å gjøre ting selv fremfor å benytte seg av markedet.

«I hovedsak på grunn av den sikkerhet. Det er klart alt er innenfor rimelighetens grenser. Men det å kunne ha den fleksibiliteten til å at du slipper å måtte vente på spesielt utstyr. At du har det tilgjengelig når du trenger det og du holder effektiviteten oppe kontinuerlig» (Informant C).

På den andre siden mente informant B at det er knyttet mindre usikkerhet til å leie inn tjenester.

«Så vi fant jo veldig fort ut at vi var mye mer tjent med å ha innleide tjenester som var selvstendige selv, for de kom alltid på jobb, gjorde en veldig god jobb for å få videre

jobb. Også kunne vi bare sitte og administrere det. Så det var den desidert beste modellen for å tjene mest mulig uten å ha noe risiko selv» (Informant B).

En informant fra selskap A nevnte også at det knyttes mindre usikkerhet til små transaksjoner, slik at det er mindre rom for å gjøre feil.

«Grunnen til at det har vært vellykket er at det er snakk om veldig små jobb og lite, altså du har ikke noe anledning til å regne så mye feil eller sånt» (Informant A).

4.1.2.3 Frekvens

Frekvens refererer til hyppigheten i transaksjoner mellom to forhandlingsparter. Flere av informantene snakket om frekvens ved valget av om de skal benytte markedet eller gjøre det selv. Informant D nevner at de har valgt å tilknytte seg ressursene selv, fremfor å handle i markedet når det er en ressurs de benytter seg av ofte.

«Det gjenspeiler litt i forhold til størrelsen når man starter et nytt selskap, så har du gjerne få ansatte, og da er man avhengige av å leie inn eksterne tjenester. Etter hvert som selskapet vokser så vil man jo vurdere hele tiden kost/nytte, og kommer man opp på et visst nivå så kan man si at da er det mer økonomisk å ha en ansatt person med en fagkompetanse enn det er å leie inn [...] Så lenge vi klarer å gjøre det i eget hus, så ønsker vi helst det. Det er rimeligere med egne ansatte, enn eksterne, men det er ikke all kompetanse du har råd til å ha ansatt. Trenger du hjelp til å taue bilen din en gang, så er det billigere å betale NAF 100 kr, men skal du taue bilen din hver dag så er det bedre å ha den trekkvogna selv» (Informant D).

Dette synet blir delt av flere informanter, deriblant informant E.

«Så kan det være tjenester man kan leie inn, [...] men kommer man på et visst nivå kan det hende det kan lønne seg å ha det også ansatt. Men da må man opp på et visst nivå» (Informant E).

I kontrast valgte informant B likevel å benytte seg av markedet selv om frekvensen av transaksjonene er høy. De har få egne fagarbeidere, og benytter seg for det meste av andre underentreprenører. Mange av fagområdene de leier fra er involvert i de fleste oppdrag, noe som gjør frekvensen stor. De mener likevel at hvis man holder underentreprenørene lykkelige vil de tjene gode penger uten så mye risiko.

4.1.3 Opplevd maladaptation og opportunistisme

Hensikten har her vært å finne ut hvilke opplevelser informantene har knyttet til maladaptation og opportunistisk atferd, da dette er kildene til transaksjonskostnader. Maladaptation oppstår når omstendighetene har endret seg etter inngåelse av avtaler med andre aktører.

Oppportunistisme handler om hvorvidt deltagerne har opplevd at andre parter har handlet i egen interesse på bekostning av dem.

Flere av informantene mente at de ikke hadde opplevd store kostnader knyttet til maladaptation. Informant A og G mente de ikke hadde opplevd at situasjonene hadde endret seg så i betydelig grad at det oppstod transaksjonskostnader knyttet til det. På den andre siden mente informant C at de hadde opplevd uforutsette endringer i omgivelsene som gjorde at de fikk kostnader med å justere kontrakten.

«For mye av det vi holder på med er jo, eller når vi holder på kommer det ofte opp tillegg. Jeg føler ikke det er detaljert nok i en kontrakt hva som er inkludert og ikke inkludert. Så ofte blir det noe man forhandler underveis» (Informant C).

Videre går det fram at informanten fra selskap D mente at det kunne oppstå mye uforutsette faktorer.

«Så det er veldig mange faktorer som kan dukke opp som er uforutsette da» (Informant D).

Informant B mente på sin side at det kunne oppstå uforutsette hendelser, men at det var et problem som var lett å løse med en endringsmelding.

«Er det noe uforutsett, så får du en endringsmelding på det som løser det problemet. For det har litt med at de har korta kontrakten ned til veldig lite, så det er ikke alltid den fanger alt. Og da hvis det kommer opp som et tema, så blir det bare tatt opp med byggherre. Også blir det stort sett satt en løsning på det. Aldri vært noe problem» (Informant B).

Når det gjelder opportunistisme mente fem av informantene at de ikke hadde opplevd opportunistisk atferd fra andre aktører i bygg- og anleggsbransjen. De forteller om en bransje hvor det ikke er så vanlig å opptre på en slik måte. Informant E var enig i at bygg- og anleggsbransjen har lite opportunistisme.

*«Nei, det er det faktisk ikke. Det er nok ikke så mye av det i den bransjen vi er i»
(Informant E).*

I tillegg kunne informant G fortelle at det hadde blitt veldig ryddig i bygg- og anleggsbransjen når det gjaldt opportunistisk atferd de siste årene.

«Der føler jeg bransjen hos oss, bygg- og anlegg, har blitt veldig ryddig de siste årene» (Informant G).

Informant D mente at det sikkert hadde skjedd, men klarte ikke å komme på noe konkret eksempel. Den siste informanten fra selskap F mente å ha opplevd opportunistisk atferd fra en annen part, men ikke i stor grad.

4.2 HVORDAN FUNGERER OG OPPFATTER VIRKSOMHETENE EGENETABLERING?

I dette analysekapittelet presenteres funn knyttet til hvorvidt informantene har valgt å benytte seg av egenetablering i sin virksomhet, og hvorfor de velger eller ikke velger egenetablering. Videre ser vi på hva informantene mener man bør gjøres for å oppnå en vellykket egenetablering.

4.2.1 Valg av egenetablering

Under dette temaet ser vi på om virksomhetene har valgt å benytte seg av egenetablering i hele eller deler av sin virksomhet. I den forbindelse ser vi også på hvilke fordeler og ulemper informantene mener knytter seg til egenetablering.

Funn fra intervjuene viste at de fleste virksomhetene har en eller annen form for egenetablering, men ingen har valgt å egenetablere alle ledd i virksomheten. Selskap A, C og F er mindre virksomheter som har valgt å ha sitt eget mannskap av fagarbeidere, samtidig som de er en del av en større allianse som skaffer jobbene til dem. De mente det er forbundet en del risiko ved å egenetablere hele virksomheten, selv om det også kan gi de større friheter. Informant A mente det krever et stort investeringsbehov og at risikoen ville vært større.

«Samtidig ville jeg hatt et mye større investerings behov, da jeg tror jeg måtte levert flere tjenester, tror jeg. Jeg måtte bert en større risiko for meg selv og dette med tilgang til jobber ville vært en mer berg og dal bane» (Informant A).

Informant C enig i dette.

«Ja, det er det jo. Men allikevel det er såpass usikkert. Og da må jeg stå for hele sikkerheten økonomisk selv og det er jo mildt sagt skremmende. For det er jo snakk om store summer» (Informant C).

Samtidig mente også informant C at egenetablering kan gjøre at man får en større frihetsfølelse og kjenne på at man skaper noe selv.

«Det er vel at du skal starte ditt eget eller skape din egen hverdag og arbeidsplass. De fleste gjør det vel enten fordi da har du lyst på mye mer penger, men de fleste ser jeg for meg gjør det fordi de har lyst på den friheten og føle at de skaper noe selv» (Informant C).

Videre er det to firmaer som har valgt å egenetablere noen deler av driften mens andre deler av driften gjøres via en allianse. Informanten fra selskap B har valgt å kun egenetablere det de tjener best på.

«Vi har valgt å ha egenetablering på de tingene, det er kanskje litt kynisk, men vi har outsourca det som på en måte folk jobber hardt for også har vi egenetablering på de tingene som vi tjener veldig godt på. De har vi på en måte holdt i eget hus» (Informant B).

Den andre informanten har valgt å egenetablere kontordelen, mens de samarbeider med andre firmaer for å skaffe seg tømrere eller lignende.

«Det kan jo selvfølgelig være fordeler ved å styre tømmer delen selv også, men for vår del ser vi fordeler ved å ikke gjøre det. Så for vår del gjelder det å ha administrasjons og selger/prosjektleder bit der, også hvis vi kommer på et visst nivå kan vi få inn flere. Men de vi allerede er i allianse med ser vi ikke lønnsomhet å ha selv» (Informant E).

De to siste informantene har i hovedsak valgt å egenetablere gjennom å ha egne kontoransatte, tømrere og utstyr selv. De valgte å bruke egenetablering dersom den delen av driften er noe de benytter seg av ofte og er stabil. Ved transaksjoner som er sporadiske eller som de må tilknytte seg over kortere perioder, benytter de seg heller av allianse.

«Det gjenspeiler litt i forhold til størrelsen når man starter et nytt selskap så har man gjerne få ansatte og da er man avhengige av å leie inn eksterne tjenester. Etter hvert

som selskapet vokser så vil man jo vurdere hele tiden kost/nytte, og kommer man opp på et visst nivå så kan man si at da er det mer økonomisk å ha en ansatt person med en fagkompetanse enn det er å leie inn [...] Så lenge vi klarer å gjøre det i eget hus, så ønsker vi helst det. Det er rimeligere med egne ansatte, enn eksterne, men det er ikke all kompetanse du har råd til å ha ansatt. Trenger du hjelp til å taue bilen din en gang, så er det billigere å betale NAF 100 kr, men skal du taue bilen din hver dag så er det bedre å ha den trekkvogna selv» (Informant D).

Dette synet ble delt av informant G.

«Du nevnte jo litt kostnader også, hvis vi da vet at i spesielle fagområder så får vi utnyttet de ressursene 100 % så velger vi å ha det kanskje innhavs. Andre ganger hvis det er ikke så stabilt, for vi er jo avhengige av gode medarbeidere/ressurser og i verste fall kanskje permittere hvis vi skal ta den delen, så får vi ikke de beste hvis de har en usikker arbeidsplass. Så enkelte ressurser da så velger vi å ha det internt hvis det er stabilt og greit nok, da har vi et godt tilbud til de som skal jobbe med det» (Informant G).

Disse to mente det er både fordeler og ulemper med å egenetablere seg. Informant D mente det er knyttet risiko til en egenetablering, da det krever både tid og penger. Det er tyngre å bygge opp en egenetablering enn å benytte seg av allianse. Samtidig nevnte de at de vil kunne sitte igjen med fortjenesten selv.

«Så egenetablering er en fordel hvis du på en måte har tid og kapasitet til å drive det på egenhånd, visst ikke så må du ha allianse med andre. For alle etableringer er tidskrevende. Både tid og penger. Du må ha kapital til å løfte en etablering [...] Så det er tyngre å bygge opp i egen regi eller noe eget som skal få stor vekst og fart, det er tyngre enn via en allianse [...] Så det er fordeler og bakdeler, men har du på en måte kapital og tida og kompetansen selv, og du har mulighet til det, så vil du jo også da sitte med fortjenesten selv. Du vil på en måte sitte igjen med 100 %, i stedet for 33 % da» (Informant D).

Dette er noe G også er enig i.

«De mest viktigste fagområdene prøver vi å ha innhavs som kan gi oss mest gevinst selv» (Informant G).

«Hadde valgt egenetablering. Det er mye mer spennende. Hvertfall i starten. Man skal også stole veldig på den man jobber med og starte heller litt forsiktig. Men selvfølgelig er det noen man stoler på så er det ikke noe feil med allianse heller, man da er det tilbake til risiko da. Hva kan gå galt. Når man virkelig pålyser det, både muligheter og risiko, det bruker vi omtrent hverdag her på huset for å se» (Informant G).

«Det som jeg kanskje ser på som den mest skumle casen er økonomien. At man risikerer mye penger alene og at man må bruke mye penger. [...] så da er det en del risiko om det skulle gå feil vei da» (Informant G).

I tillegg mente også informant G at de ofte valgte egenetablering for å tilknytte seg ressursene selv, og sikre seg at man besitter gode medarbeidere.

«[...]vi trenger de ressursene, og at vi har internt hos oss og at vi virkelig bygger opp det i fra bunn av, som blir gode medarbeidere» (Informant G).

«[...] Men det er hele tiden det at man er trygg på at man har ressursene inhouse, økonomi er også noe som er viktig at man vet hva man holder på med og analyserer usikkerheten, både muligheter og risiko» (Informant G).

4.2.2 Hvordan bør en virksomhet jobbe for å skape en vellykket egenetablering?

Nedenfor presenterer vi hva informantene gjør for at deres egenetablering blir vellykket og om deres egenetablering er vellykket.

Vi ser at de fleste som har valgt å egenetablere noe eller større deler av virksomheten har hatt en vellykket egenetablering. En av de var i oppstartfasen og kunne ikke si noe om den var vellykket enda. Informant B mente det er viktig å jobbe smart og finne de beste løsningene selv for å lykkes med egenetablering.

«Så du må på en måte se at hvordan gjør jeg det her for å få gjort det lettest å raskest mulig, så jeg slipper å være her lenge. Du må gjøre ordentlig jobb [...] Også er du enda mer effektiv. Da er du ett hakk foran alle de andre igjen. Det er jo det, det handler om» (Informant B).

Videre mente informant D at en egenetablering vil være vellykket om man må ha kapasiteten og den riktige kompetansen.

«Så egenetablering er en fordel hvis du på en måte tid og kapasitet til å drive det på egenhånd [...]» (Informant D).

«Hovedsaken vår er alt du klarer å gjøre selv gjør vi selv. Så sant du har riktig kompetanse» (Informant D).

I tillegg var det en av informantene som mente at man må være forsiktige og ikke ta på seg for mye ved gjennomføringen av en egenetablering.

«Så får man muligheten i markedet og økonomisk, som sier at her er det mulighet. Og da er det en egenetablering som skal til. Vanligvis går det ganske bra for de fleste, bare man er forsiktig, ikke gaper for høyt og ikke går på usikker grunn» (Informant G).

4.3 HVORDAN FUNGERER OG OPPFATTER VIRKSOMHETENE ALLIANSER?

Hensikten med dette kapittelet er å se på i hvor stor grad de ulike virksomhetene har benyttet seg av allianse og hvorfor de eventuelt har valgt allianse. Videre kommer vi inn på om alliansene er vellykket og hva de mener skal til for å skape en vellykket allianse.

4.3.1 Valg av allianse

Her presenterer vi hvilke firmaer som er i allianse med andre og i hvor stor grad de velger å benytte seg av allianse som strategi. Vi kommer også til å se på hva som har påvirket valget deres, og hvilke fordeler eller utfordringer de har med bruk av allianser.

Alle virksomhetene har i større eller mindre grad firmaer de er i allianse med. Fem av firmaene benyttet seg av allianse i stor grad. En av informantene som i hovedsak benyttet seg av allianse er informant B.

«Allianse, det vil jeg si er akkurat det vi er. Du kan si vi var to stykker og nå er vi tohundre mann. Og vi består av mange forskjellige ... jeg vet ikke hvor mange vi er nå jeg, men at vi er tretti til førti forskjellige selskap hvert fall. Kanskje femti og. Og vi er jo en allianse, en veldig sterk allianse i sammen» (Informant B).

De to siste firmaene har også valgt å benytte seg av allianser, men de er i hovedsak egenetablert. Informant D valgte å egenetablere de fagområdene de har gode ressurser på,

mens de valgte å inngå allianser med andre firmaer som har god kompetanse på de fagområdene de ikke har god nok kompetanse på selv.

«Hovedsaken vår er alt du klarer å gjøre selv gjør vi selv. Så sant du har riktig kompetanse. Da veit du når det blir gjort, ikke sant, det er litt med tidsaspektet. Du veit når det blir gjort, hva som blir gjort og du har på en måte full kontroll på det. At det i det hele tatt blir gjort. Men hvis du ikke har kompetansen så må du hente inn noen eksternt, og da må du prøve å forhandle pris» (Informant D).

Dette synet ble delt av informant G.

«Men vi må også være dyktige på det vi holder på med, og i faget vårt da så har vi valgt å ikke være dyktig på alt. For eksempel noen spesialområder som asfalt, fjellsprenging etc. har ikke vi valgt å ha innhavs for det krever veldig mye og ha det, men vurderer det fra gang til gang, men hele tiden så er det det å være dyktig på det man mener man er dyktig på eller kjøper den tjenesten, og få gode allianser med leverandører, underentreprenører på de fagområdene» (Informant G).

Virksomhetene mente det er mange fordeler med å være en del av en allianse. Alle informantene mente en vellykket allianse kan bidra til at man tilknytter seg flere ressurser. En informant nevnte at andre firmaer man er i allianse med kan bygge firmaet sterkere og skape en vinn-vinn-situasjon.

«At det er andre firmaer som heller har spilt på lag, for å bygge bedriften min sterkere. Det tror jeg går mye på det at man bruker mye tid på å pleie de forholdene man skaffer seg da» (Informant C).

«Men jeg er jo veldig for allianser. For jeg tenker at hvis man kan jobbe godt sammen med andre er det litt sånn vinn-vinn» (Informant C).

Dette var informant G enig i, da de mente allianser, kan gjøre firmaer mer konkurransedyktige. Allianser kan og bidra med høyere kompetanse og kunnskap.

«Et godt samarbeid som kan gjøre oss mer konkurransedyktige og skape mer kunnskap innad. Vi blir bedre på det vi gjør sammen. Så om man for eksempel har et stort veiprosjekt, så går man sammen [...] Og gir noen ressurser på hvert av de områdene man er gode på, og for å bli ett godt fotball lag til å vinne prosjektet» (Informant G).

*«Kanskje det er mer lønnsomt å skape en allianse fremfor å kjøpe ti nye gravemaskiner. Så gjerne type oppgaver, hva som trenges, kapital og kunnskap»
(Informant G).*

Det er også en av informantene som mente at alliansepartnerne deres har større glød når de jobber enn det ansatte innad i firmaet har.

*«Og da tilegna vi oss ressurser på den måten, og stort sett 60-70 % har vel vært med siden vi starta omtrent. Ettersom vi på en måte har fått de inn så har de aldri slutta. De bare har vært her, så de kunne like godt bare være ansatt, men da hadde de sikkert ikke hatt den gløden som de har når de fyrer opp sin egen lommebok for å si det sånn»
(Informant B).*

Alle informantene ga i tillegg uttrykk for å benytte seg av allianser for å ikke være sårbare dersom markedet svinger. De mente det er mindre risiko ved å være en del av en allianse. Det vil være enklere å tjene jevnt godt over tid. En av informantene som var enige i dette er informant A.

*«Tidsbesparelser og du har ikke den risikoen. Altså, hvis jeg skulle skaffet alle jobbene selv så ville jeg hatt en situasjon hvor jeg fort ville hatt altfor mye å gjøre eller alt for lite, altså kabelen går ikke opp antagelig. Men hvis man er en del av et større team, så hvis du er på en jobb og det blir forsinkelser, så er det andre som kan hoppe inn og løse det, sånn at vi sånn kan levere et godt produkt til kunden»
(Informant A).*

«Jeg får asfalt jobbene hele tiden, og dere får jobber hele tiden. Skulle du ut i markedet så kanskje du hadde klart å kapre en jobb av oss, og tjent mye i to måneder, også måtte de kanskje stått stille i en måned. Da går vinninga opp i spinninga allikevel, i stedet for å at vi kan holde deg i jobb hele året. Så det har funka veldig fint» (Informant B).

Dette synes ble også delt av informanten fra selskap D.

«Fordelen er at vi ikke er så konjunkturavhengig. Sånn at om markedet stopper opp litt, så vil vi alltid har mer enn nok til de faste som jobber hos oss. Men da har vi ikke så behov for de innleide da» (Informant D).

«Veldig mye ressurser har vi selv, men vi har gjerne topper. Så vi er avhengig av å knytte til å oss mer hjelp og da er det gjerne egenetablering som for eksempel A som har kjøpt seg sin egen gravemaskin som vi leier inn. Vi har jo noen tilfeller som vi har leid inn og de har bygd opp til flere maskiner og det synes jeg bare er gøy at vi kan være med å hjelpe dem og få til noe. Jeg er ikke noe redd for konkurranse i markedet fra dem uansett, jeg bare synes det er gøy at jeg kan være med på å legge til rette for at noen andre kan etablere seg også» (Informant G).

Tre av de mindre virksomhetene nevnte også at de ved å være i allianse med en større virksomhet slipper å forhandle fram jobber, og på den måten sparer penger. De mente en allianse er med på å skape en trygghet og forutsigbarhet. Ved å støtte seg på et større merke vil det være lettere for de å bygge opp et solid firma. Informant C var en av firmaene som delte dette synet.

«Vi slipper jo på en måte å reise rundt for å se og forhandle oss fram til jobber og sånt. For det er klart at i den bransjen vi driver er det en stor utgift. For folk skal jo ha sett på jobber og da skal man ikke betale noe for befaringen. Så der er det et hinsidig forbruk av timer uten å få noe igjen, så der tjener vi mye penger på at vi vet hva vi skal gjøre fra dag til dag. Både oppdragsmessig og det vi skal utføre. Også er tilleggsjobber oftest forhandlet frem med vesentlig dyrere priser, så vi tjener på det uansett» (Informant C).

Enkelte av virksomhetene nevnte også at de valgte å inngå allianser med andre for å bli en større aktør i markedet. En av informantene som mente dette var informant A.

«[...] så er jeg en del av et veldig stort system. Som gjør at det lille firmaet mitt også kan være med på å være ledende i ett marked» (Informant A).

Videre var også informant D enig i at allianser gjorde at man ble større og sterkere.

«Vi må på en måte skape sterke allianser og bli større, hver enkelt må bli større. Jeg har jo sagt at mitt firma her heter også at vi er for små. Vi er størst i vårt marked osv., men jo tror fortsatt at vi er for små. Vi tjener for lite penger rett og slett [...]. Alle krav blir større og større og større. Som gjør at det å være en liten kjøpmann på hjørnet lenger, det er ikke levedyktig. Du må inn i noen store samarbeidsformer,

kjeder for å få det til. Og er du stor så blir du på en måte sterk på en helt annen måte» (Informant A).

En av de større firmaene nevnte i tillegg at de slapp arbeidsgiveransvaret ved å inngå allianser. De valgte å benytte seg av arbeidskraften i alliansefirmaene, i stedet for å ansette egne folk.

«Du har ikke noe arbeidsgiveransvar» (Informant B).

Noen av firmaene nevnte også at det kan oppstå noen utfordringer med å inngå allianser. En av de mente at det kan oppstå utfordringer knyttet til at en part gjør all jobben, mens de andre får all fortjenesten uten å gjøre noe. Dersom en de er i allianse med opptrer på en dårlig måte velger de å avslutte samarbeidet.

«Og hvorfor skal jeg på en måte da fortsette å jobbe så hardt og generere så store inntekter hvis jeg gjør all jobben og de ikke gjøre noe jobb. Også skal de få all fortjenesten da, eller tilsvarende sum. Så det er litt sånne utfordringer da» (Informant D).

«Så vi på en måte er veldig opptatt av det med et fast og godt samarbeid, men klart hvis det er noen som er litt utro i tjenesten, så blir de kippa ut. Da bytter vi dem ut» (Informant D).

Den andre mente det kan være større risiko knyttet til allianser, dersom den ikke er til å stole på.

«Hadde valgt egenetablering. Det er mye mer spennende. Hvertfall i starten. Man skal også stole veldig på den man jobber med og starte heller litt forsiktig. Men selvfølgelig er det noen man stoler på så er det ikke noe feil med allianse heller, men da er det tilbake til risiko da. Hva kan gå galt? Når man virkelig pålyser det, både muligheter og risiko, det bruker vi omtrent hverdag her på huset for å se» (Informant G).

4.3.2 Hvordan bør en virksomhet jobbe for å skape en vellykket allianse?

Hensikten med denne delen er å presentere i hvilken grad informantene oppfatter alliansene deres som vellykket, og hvorfor de mener den en vellykket eller mislykket. Vi ser også på hvordan de jobber for å skape en vellykket allianse.

Fem av informantene mente deres allianser var vellykket. En av disse var informant C.

«Men enn så lenge har det hvertfall vært veldig vellykket og den tryggheten har vært verdt mye synes jeg» (Informant C).

To av informantene hadde opplevd allianser som ikke var vellykket, men en av de hadde også allianser som var vellykket. Informant E uttalte at de ikke var fornøyd med alliansen de hadde med tømrerne, men at det var mer vellykket med de andre fagene.

«Foreløpig har det ikke vært så vellykket innen tømrere. Vi må nok utvikle det litt mer fremover. Men når det kommer til de andre fagene er vi veldig fornøyd» (Informant E).

Informantene nevnte flere grunner til at de har hatt en vellykket allianse. Enkelte mente det er fordi partene i alliansen har et godt forhold hvor man stoler på hverandre.

«Det er jo godt forhold som har vært gjennom mange år og et kameratskap og god faglig brede egentlig» (Informant A).

«Da er jeg litt tilbake på det å få til gode allianser som man stoler på hverandre og gjør de rette tingene» (Informant G).

I tillegg mente en at de har klart å skape vellykkede allianser gjennom å bruke tid på å finne alliansepartnere med ressurser som passer inn hos dem.

«Det er vel kvaliteten på at vi har henta folk som det har vært kvalitet på, som har passa inn i vårt system. Vi har jo også hatt folk som ikke har passa inn i vårt system. Men det har stort sett skjedd hver gang vi har fått så store forespørsler at vi ikke har klart å hente ressurser som vi på en måte har sjekka ut først. I de sakene så har vi hatt litt trøbbel, men når vi har hatt tid til å hente de beste, da har vi ikke problemer» (Informant B).

Videre er det flere som mente at en vellykket allianse skapes av at begge partene leverer gode resultater, slik at begge parter er fornøyd og unngår forhandlinger. Dersom begge partene leverer på sine områder, kan alliansen bli svært lønnsom. En av informantene som var enige i dette var informant C.

«Så lenge vi klarer å holde produksjonen og det vi gjør på en høy nok standard resultatmessig både økonomisk og utseendemessig da. Så er alle parter fornøyd og vi

har da ikke noe videre å forhandle på verken den ene eller den andre parten, det er jo greiest for alle» (Informant C).

Informant E var enig i at det var viktig at alliansepartneren leverte det de skulle. I tillegg mente de også at de var tjent med å samarbeide med de som dekker et stort område, slik at de kunne forholde seg til færre.

«De som er vellykket er fordi det er seriøse firmaer som gjør det de skal og har riktig pris, men de vi har valgt å samarbeide med er de som kan dekke størst område så vi kan ha færre og forholde oss til» (Informant E).

Informant D mente en allianse kunne skape en superprofitt.

«[...] Så får dem sin andel og vi vår andel, også for eksempel deler vi overskuddet. Du kan få en sånn superprofitt som vi deler 50/50. Så det med allianser og samarbeid og relasjoner det er gull verdt på alle måter» (Informant D).

En av de som hadde allianser som ikke var like vellykket nevnte at den andre parten ikke tilbød gode nok ressurser, slik at de hele tiden måtte lære opp nye folk.

«De som er leid inn har også vært litt forskjellige. Noe som gjør at det blir mye utskifting, som igjen gjør mye arbeid for vår byggeleder som igjen må lære opp nye folk» (Informant E).

Den andre mente at det var vanskelig å bygge tillit.

«Du får jo ikke noe, altså det å bygge tillit får du med åpne kort og spille ærlig. Men når du ser sånne ting og ikke får svar på ulike spørsmål, så blir det jo negativt» (Informant F).

Når det gjelder måten de har jobbet på for å skape en vellykket allianse mente flere av informantene at man må ha tillit til hverandre, være ærlige og trives med hverandre. En av de som går inn på dette er informanten fra selskap G.

«Det er fortrolighet, at man er trygg på hverandre, at man har den rette kunnskapen for å nå frem til målet. Kanskje mer, men hvertfall de tinga. Det er fundamentet for å få den beste løsningen fra og de rette valgene» (Informant G).

Informant A delte dette synet, og mente også at man må gi og ta litt fra hverandre.

«Opprettholde denne kameratskapen. Det å ha respekt for sitt eget firma og de andre sine firmaer. Det å gi og ta, se litt stort på ting, ærlighet ikke minst og være fleksibel» (Informant A).

Videre var informant C enige at det var viktige at begge partene både gir og får.

«Så lenge vi klarer å være fornøyd med at den biten vi får er stor nok, så burde vi ikke være for opphengt i at man skal ha alt hele tiden. For det er veldig sånn gi og ta for å få bransjen til å gå rundt» (Informant C).

Dette synet blir også det al informant D, som samtidig nevnte at begge parter må bidra like mye for at samarbeidet skal være verdifullt for begge.

«Ja, alle parter må gi og ta, og jeg sier igjen: En god avtale, da er begge parter litt misfornøyde» (Informant D).

«Et godt samarbeid, da skal det være likeverdige parter som bidrar like mye på hvert sitt område. Den ene kan være god på noe, og den andre kan være god på noe annet, men man må på en måte se verdien av det da» (Informant D).

En av informantene mente i tillegg at det er viktig med god kommunikasjon.

«Det er jo den kommunikasjonen og dialogen. Du må jo ha en god dialog og relasjon med de du skal være i allianse med selyfølgelig. Så er det viktig å være ærlig på alle punkter for begge parter. For er det noe som lugger så er det viktig å snakke om det og samme sitte rundt bordet for å finne ut løsningene for at begge skal lykkes. Sånn at vi kan sikre at de leverer og hjelpe til å legge til rette. Ja, det går mye på relasjoner og tillitsforhold tror jeg. Det er liksom det det til slutt bunner i. Har du ikke det, så blir det heller ikke noe godt samarbeid. Så tror det er viktig» (Informant E).

Tre av informantene mente også det er viktig at man jobber for at både man selv og de man er i allianse med er lykkelige, og er fornøyd med det de tjener. En av informantene som var enig i dette er informant B.

«Men vi har alltid hatt den filosofien at hvis vi klarer å holde de vi leier inn lykkelig, at de er fornøyde med det de tjener, så slutter de heller ikke» (Informant B).

Dette synet ble også delt av informant F.

«Vi er jo tre parter og alle tre må tjene penger for at dette skal gå. Hvis ikke X sentralt ser at alle må tjene penger for at dette skal være levedyktig. Det beste for meg er at alle samarbeidspartnerne tjener penger. Alle må se at det er lønnsomt å jobbe med oss. Da er det mer attraktivt å jobbe med oss videre og vi kan bygge tillit» (Informant F).

4.4 BRUK OG VALG AV KONTRAKTSFORM I BYGG- OG ANLEGGSTRANSJEN

I denne delen ser vi nærmere på hvilken type kontraktsform bedriftene velger og hva som ligger bak dette valget. Vi kommer til å presentere funn som viser om dette valget kan påvirkes av virksomhetens ressurser og transaksjonskostnader.

4.4.1 Bruk av kontraktsform

Her ser vi på om virksomhetene benytter seg av formelle kontrakter, relasjonskontrakter eller en blanding av disse kontraktene ved inngåelse av samarbeid mellom to parter. Grunnen til dette er for å se hvilken type kontrakt som er det vanligste formen å benytte seg av i bygg og anleggsbransjen. Alle informantene valgte å ha en blanding av skriftlige formelle avtaler og muntlige avtaler basert på tillit. Informant D sa de har en del avtaler basert på tillit der man har opprettet en gjensidig respekt overfor hverandre, men de er også glad i å bruke skriftlige kontrakter.

«En blanding. Etter hvert er det mye som blir litt sånn gentlemen agreements, som jeg kaller det. At man på en måte har oppretta en gjensidig respekt og forhold til hverandre [...] Så der vil jeg si vi har alle tre variantene, men det er fryktelig mye skriftlige kontrakter ute og går. Og jeg er litt sånn selv, jeg liker de skriftlige kontraktene med forpliktelser» (Informant D).

De fleste informantene var også enige om at de ville ha mest mulig skriftlig, men at det ikke alltid lot seg gjøre i alle tilfeller, da man ofte ikke klarer å forutse alle mulige situasjoner uansett. En av informantene som delte dette synet var informant C.

«Hadde jeg kunne valgt er ikke det sikkert hva jeg ville gjort. Jeg er jo veldig glad i å ha det skriftlig, men så er det noe med det uforutsette» (Informant C).

Informant F var enig i dette, og foreslo i tillegg at det var like viktig med et avklaringsmøte.

«Det blir blanding, for klarer ikke å fange opp alle detaljene uansett tenker jeg. Du må ... Og like viktig tenker jeg da. I tillegg til kontrakt så er det veldig viktig med et avklaringsmøte» (Informant F).

I tillegg var det noen som nevnte at det var mer muntlige avtaler og «gentlemans agreements» før, og mer skriftlig nå.

«Før så hadde vi jo gentleman agreements» (Informant B).

«Så tidligere har det vært veldig basert på tillit, mens nå er det mer meg selv jeg lurer eventuelt» (Informant C).

4.4.2 Påvirkning av ressurser

I denne seksjonen presenterer vi funn knyttet til hvorvidt virksomhetens ressurser er med på å belyse valget av kontraktsform.

Vi fant lite informasjon fra informantene som tyder på at det ressursbasert perspektivet har stor innvirkning på valget av kontraktsform. Det eneste som ble nevnt av en informant var at de ofte måtte benytte seg av muntlige kontrakter, da de hadde for liten kapasitet til å lage gode skriftlige kontrakter.

«Det blir en del muntlig nå, men ønsket er at det skal være skriftlig, men det går på kapasitet» (Informant E).

4.4.3 Påvirkning av transaksjonskostnader

Her går vi nærmere inn på hvilke fordeler og ulemper det er med de forskjellige kontraktene. Videre ser vi på hva som er bakgrunnen for deres valg av kontraktsform og i hvilke tilfeller de benytter deg av de ulike typene kontrakt. Dette knyttes videre opp mot hvordan transaksjonskostnadene er med å påvirke valget knyttet til kontraktsform.

Mange av informantene nevnte at detaljerte kontrakter sikrer at partene vet hva man skal forholde seg til og forventer av hverandre. Det er ikke noe tvil, og det blir lite tolkninger og diskusjoner i etterkant. En av informantene som går inn på dette er informant A.

«Ja fordelene, man vet jo på en måte hva som forventes som leverandør. Det er jo hvis det skulle skjedd en situasjon så finnes det ikke noe tvil for det er kontraktsfestet» (Informant A).

Informant D og E delte også dette synet.

«Fordelen med en detaljert kontrakt er at da er alle forutsetninger fjerna. Du veit hva du forholder deg til. Det er veldig tydelig hva man forventer av hverandre, og man er enig om pris og tidsomfang og alt er på plass. Og jeg er veldig sånn glad i kontrakter selv, så jeg synes det er veldig fint» (Informant D).

«Fordelene er at man møter færre diskusjoner tror jeg da. Hvis vi har med nok punkter så er det ikke noe tvil da. Det er en fordel at det står enn at det ikke står» (Informant E).

Informant G var også enig i dette, så lenge kontrakten ikke blir for omfattende.

«Mens derimot fordelene er jeg at da er mest mulig skrevet. Da er det ikke noen tolkninger på telefonen etterpå, sånn skjønnte ikke jeg det etc. Da har vi det svart på hvitt. Alt blir tydelig. Det er fordelene med en god kontrakt, så lenge den ikke blir for omfattende» (Informant G).

Flere mente også at det viser en ryddighet der man blir sett på som et mer seriøst firma. En av informantene som gikk inn på det var informant E.

«Jeg har jo egentlig tillit til alle sammen, men jeg bør jo lage kontrakter på det. For det er noe med den ryddigheten og formelle biten av det som gjør at vi blir en seriøs part. Det viser en profesjonalitet» (Informant E).

På den andre siden mente flere av informantene at selv en detaljert kontrakt ikke er detaljert nok, da det kan oppstå noe som kommer i tillegg eller noe uforutsett. Dette gjør at man må forhandle kontrakten underveis. Blant annet var informant C enig i dette.

«Både ja og nei. Jeg føler den er detaljert, men jeg føler den ikke er detaljert nok heller. For mye av det vi holder på med er jo, eller når vi holder på kommer det ofte opp tillegg. Jeg føler ikke det er detaljert nok i en kontrakt hva som er inkludert og ikke inkludert. Så ofte blir det noe man forhandler underveis. Men den hovedkontrakten for hva vi skal før vi kommer i gang, er relativt detaljert» (Informant C).

En annen utfordring med store skriftlige kontrakter er at mange i bygg- og anleggsbransjen ikke liker å bruke tid på å lese igjennom masse tekst. Store detaljerte kontrakter kan bli for komplekse, særlig for mindre aktører. En av informantene som mente dette er informant E.

«Det er nok den på to sider som er litt enkel å forstå og gir de klare linjene. utfordringene er at den må være enkel og informativ. Det er ingen som liker å få lange kontrakter, hvertfall ikke i den bransjen som vi driver. Da blir det ikke lest nesten engang, den blir bare signert. Da har den ikke noe misjon. Mens er den på to sider så ser du hvertfall over den og da blir den mer relevant tror jeg. Så kort og informativ tror jeg er best» (Informant E).

Også informant G delte dette synet.

«Ulemper kan være at det blir litt for komplekst for en mindre entreprenør eller leverandør, når han får en hel bunke med papirer» (Informant G).

Når det gjelder relasjonskontrakter nevnte informantene både fordeler og ulemper. Noen av informantene nevnte at kontrakter basert på tillit er fleksible, noe som gjør de enklere å jobbe med og endre på. Både informant B og D var enige i dette.

«Nei, jeg liker mest mulig kontrakter på tillit. Å ha lissom en A4 kontrakt, så etter hver gang du har sendt en regning, så sitter du og leser imellom hva du må rette og ikke rette. Det er slitsomt å jobbe med, og sånn har vi, bank i bordet vært heldige hele tiden at vi har fått hatt veldig mye kontrakter på tillit med lite poster og veldig enkelt å sende inn endring og tillegger da. Det kan enkelt dokumenteres» (Informant B).

«Fordelen er jo fleksibilitet» (Informant D).

To av informantene mente også at slike kontrakter er tidsbesparende, noe informant E går inn på i sitatet under.

«Det er tidsbesparende for meg. Du får bedre priser og et godt samarbeid av det» (Informant E).

På den andre siden mente enkelte av informantene at kontrakter basert på tillit gjør det vanskelig å avgjøre hvem som har skylden. Dette blir blant annet nevnt av informanten fra selskap A.

«Ulempen med det tenker jeg at er hvis man får en case engang, er det vanskelig å avgjøre hvem som faktisk har skylden. Det kan også gå over på at det blir dårligere forhold mellom mennesker innad» (Informant A).

Informant A og C mente også at relasjonskontrakter som kan være til fordel for den ene parten kan være en ulempe for den andre, avhengig av hvem av partene du er.

«Det kommer jo an på hvem part du spør. For min del er det er fordel, for jeg kan utnytte det om det trengs eller hvis jeg føler meg urettferdig behandlet så kan jeg på en måte ta igjen, selv om det er stygt» (Informant C).

Når det gjelder bakgrunnen for valg av kontraktsform mente alle informantene at man burde ha en formell kontrakt i bunn, og benytte seg av relasjonskontrakter i hverdagen. De ønsket å ha det juridiske på plass, men samtidig benytte seg av enklere avtaler basert på tillit når det gjelder forhold som skjer daglig. En av informantene som var enig dette er informant A.

«Det er ikke så lett å svare på, annet enn at det er de overordnet juridiske punktene da, som er i tekst form ellers så er det muntlige avtaler basert på tillit utover det. Så det hverdagslige blir avtalt muntlig basert på tillit» (Informant A).

«Jeg tror vel det er en type kontrakt som vi har. Som kun tar for seg den juridiske biten da. Også gjør du jobben din sånn som du skal, er den ikke en nødvendighet, men den ligger likevel til grunn. Men at man forhåpentligvis slipper å bruke den noen gang. Ja, så jeg tenker at en marginal kontrakt som ivaretar alle sine rettigheter, bare også at det foregår på tillit og muntlig ellers. I det hverdagslige mest muntlig og tillitsbasert» (Informant A).

Dette synet ble også delt av informant F.

«du kan ikke prøve å skrive ned eller dekke inn hvert eneste smutthull. Du må... det er et standardiserings verk som ligger i bunn uansett» (Informant F).

«Ja, fordi basert på tillit så har du opparbeidet deg et tillitsforhold. Men du må fortsatt ha en ... har du opparbeidet deg tillit så ser de også at den kontrakten de signerer, den er grei, tenker jeg. Så kan ikke lempe på kontrakten. Du må fortsatt ha en.. kall det en standard kontrakt i bunn, hva som gjelder og hva type arbeid som skal gjøres da, til hvilken sum til hvilken tid» (Informant F).

Flere andre informanter mente valg av kontraktsform baserer seg på hvor store summer, omfang og risiko det er snakk om. Videre mente de at man kan benytte seg litt mer av tillit underveis dersom det oppstår regelmessig uforutsette hendelser og forholdet er personlig. Informant C var en av informantene som sa seg enig i dette.

«Jeg føler det egentlig er litt basert på sum egentlig eller kostnad. Er det snakk om 10.000 liksom er det litt mer på tillit, for det er ikke snakk om så fryktelig mye penger i det store og det hele. Men på større prosjekter, da blir det på en måte mer bindende for begge parter å få det skriftlig. Mer renslig for å kalle det det. Men i utgangspunktet er det en stor skriftlig kontrakt når vi begynner også blir alt normalt sett, sett på som tillit underveis. Men innenfor rimelighetens grenser, for er det gigantiske greier så må det omgjøres en kontrakt, men det regelmessig utforutsette baseres på tillit» (Informant C).

Også informant G mente valg av kontraktsform var basert på risiko og kompleksitet.

«Det kan være at når det gjelder den innleide gravemaskinen er det basert mer på tillit og at vi skal leie den inn for 1000 kr time. Så går det på tillit at fundamenter på plass med avgifter etc. Større avtaler kan det fort renne opp i 200 til 400 sider, som skal ligge til grunn for en kontrakt. Det spørs litt på risiko og kompleksitet, hva det innebærer hvis kontraktene blir brutt eller det skulle oppstå noen caser under arbeidet, da prøver vi å ha mest mulig på papiret i orden» (Informant G).

En tredje informant baserte sitt valg av kontrakt på om kontrakten er med virksomheter du kjenner godt eller med fremmede.

«Ja, forskjellige kontrakter på alt. Og de som man på en måte har fast samarbeid med, så sklir den mer og mer ut, og da er det gjerne at når den avtalen har gått ut av sitt omfang tidsmessig, så kan det gjerne skli ut så man ikke får tegna videre. Fordi det på en måte er så innarbeida at du nesten tror at avtalen gjelder fortsatt. Så når du begynner med fremmede, og litt omfanget selvsagt kostnadsmessig, så er på en måte avtalen enda mer juridisk forpliktene og mer konkrete punkter i da» (Informant D).

Videre nevnte også denne informanten at de valgte formelle kontrakter dersom det er et konkret prosjekt, men at de går over på relasjonskontrakter med virksomheter de ønsker å bygge tillit med over tid.

«Hvis det er et konkret prosjekt så er det jo greit å ha en skriftlig avtale som gjelder prosjektet, men skal du bygge tillit og samarbeid over lang tid, så bør til slutt kontrakten ikke være skriftlig da. Den bør være mindre formel» (Informant D).

Når det gjelder kostnader knyttet til opprettelse og videreutvikling av kontrakter sa enkelte av informantene at de har lite kostnader knyttet til kontrakter. En av disse var informant A.

*«Vi har ikke noen kostnader ved det, fordi det er oppdragsgiver som tar seg av»
(Informant A).*

På den andre siden sa informant D at de har opplevd kostnader ved kontrakter. De mente tidsbruken rundt det å lage kontrakter er en kostnad.

«Tid er penger. Kostnadene er jo da ofte tiden du bruker» (Informant D).

Videre mente informant D at det er større kostnader knyttet til skriftlig kontrakter, da de tar tid å lage. Samtidig kan det påløpe større kostnader ved en relasjonskontrakt, dersom tilliten brytes.

«Mer kostnader på den som er skriftlig, fordi de må du jo bruke tid på eller hente inn ekstern tjeneste på. Tilliten er kostnadsfri, den er der, hvert fall i det du inngår på en måte tilliten da. Men det er klart hvis du bryter tilliten, så kan jo kostnaden bli enda hardere etterpå da» (Informant D).

Informant E var enig i at det er kostnader knyttet til tidsbruk, men at dette ikke er kostnader av betydning. Samtidig mente den at det er omtrent like mye kostnader knyttet til skriftlige og muntlige kontrakter.

«Nei, altså det er jo litt at man bruker litt tid på det første gangen. Eller så er jo malen der, så det er jo litt administrasjon. Men jeg vil ikke si at det er noen kostnader av betydning for å gjøre det altså» (Informant E).

*«Nei, altså forskjellen er det fysiske skrive arbeidet og utforme en kontrakt kontra muntlig. Men jeg tror ikke det er snakk om så mye forskjell i det store og det hele. Du ender ofte opp med å forklare de muntlig like lenge som du skriver en skriftlig»
(Informant E).*

En annen informant nevnte også at de har kostnader knyttet til å forhindre at andre prøver seg på noen smutthull.

«Mhm, det har vi da gjerne ved at noen prøver seg med smutthull. Noe tilleggstekst i kontraktene som de absolutt ønsker skal være med. Da går vi innad juridisk, vi har vel tre advokater som er ansatt innad i systemet hos oss som vi bruker. Men det er jo

selvfølgelig kostnader uansett, men det er også en sikkerhet at vi har det inhouse. Vi har juridisk bistand til å hjelpe å løse oppgaven, selv om det koster litt. Men da blir vi også enige i forkant om hvordan man skal løse de punktene som da eventuelt er et avvik fra den standardkontrakten» (Informant G).

5. DISKUSJON

I dette kapitlet skal funnene fra resultatkapitlet diskuteres, og videre drøftes opp mot eksisterende teori. I tillegg vil vi forsøke å vurdere relevansen av teorien basert på dataene vi har hentet inn. Vi skal se om informantenes svar støtter, endrer, utfordrer eller avviser teorien fra litteraturgjennomgangen. Strukturen i kapitlet vil være det samme som i foregående kapittel, da det gir oppgaven en bedre helhet. Noen av underseksjonene kommer til å slå sammen, for å skape en bedre flyt i argumentasjonen. Målet med kapitlet er å få svar på vår problemstilling.

5.1 TRANSAKSJONSKOSTNADER I BYGG- OG ANLEGGSTRANSJONEN I SAMMENHENG MED TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORIEN

Hensikten med denne delen er å drøfte om informantene har opplevd transaksjonskostnader og hvorvidt disse funnene er i samsvar med transaksjonskostnadsteorien. Vi kommer til å knytte funnene opp mot transaksjonsattributter, maladaptation og opportuniste.

5.1.1 Transaksjonskostnader

Her kommer vi til å drøfte hvorvidt informantene har opplevd transaksjonskostnader, og i så fall hvordan type transaksjonskostnader de har opplevd. Videre ser vi på om disse svarene stemmer med transaksjonskostnadsteorien, og hva som kan være grunnen til at de har slike kostnader eller ikke.

Funn viser at flere av informantene hadde opplevd transaksjonskostnader knyttet til å handle i markedet og kontraktsinngåelse, noe som er i samsvar med transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 2007). Ut ifra funnene går det fram at de opplevde kostnader knyttet til tidsbruk med å identifisere samarbeidspartnere og forhandle fram gode avtaler. Disse transaksjonskostnadene er kostnader som også blir nevnt i teorien. En av grunnene til at flere informanter har slike kostnader kan være fordi det er svært viktig å bruke tid på å finne gode samarbeidspartnere/leverandører i bygg- og anleggsbransjen, slik at de får utført jobbene på en effektiv og kvalitetsmessig måte. I tillegg kan det å bruke tid på å forhandle fram gode avtaler være veldig lønnsomt for dem. På den andre siden er det en av informantene som mente at den ikke hadde transaksjonskostnader av betydning og en som mente at den ikke hadde slike kostnader. Grunnen til dette kan være at de disse informantene har

oppdragsgivere som tar mange av disse kostnadene. I tillegg har ikke disse informantene opplevd store uforutsette endringer og opportunistisk atferd, noe som er med på å begrense transaksjonskostnadene (Williamson, 1979).

5.1.2 Transaksjonsattributter

I denne seksjonen vil informantenes svar knyttet til de tre transaksjonsattributtene «asset specificity», «usikkerhet» og «frekvens» diskuteres. Dersom disse transaksjonsattributtene er høye vil transaksjonskostnadene øke, noe som igjen gjør at man burde velge gjøre ting selv framfor å benytte seg av markedet (Williamson, 1979).

Asset specificity er ifølge Williamson (1979) nivået av unike investeringer som støtter en transaksjon. Flere av informantene sa at de har gjort slike relasjonsspesifikke investeringer knyttet til menneskelig kompetanse, noe som kan ses i sammenheng med det Williamson (1981) kaller «human asset specificity». Det ble nevnt at de har investert tid i å lære opp parter de samarbeider med eller er i allianse med, som igjen kan gjøre at de ønsker å unngå at disse relasjonene oppløses. En av disse informantene hadde opplevd mye utskiftning, noe som gjorde at kostnadene omkring opplæring økte. Videre går det fram at alle virksomhetene har samarbeidspartnere de ønsker å fortsette samarbeidet med. Noen virksomheter mente de har partnere de er bundet til, da de trenger de ressursene den andre parten tilbyr. Sett i henhold til transaksjonskostnadsteorien kan dette skape en innlåsingeffekt hvor virksomheten i stor grad ønsker å opprettholde relasjonen de har investert i, som igjen kan gi de høyere kostnader dersom den andre parten handler opportunistisk (Williamson, 1981). På den andre siden mente noen andre informanter at de er delvis avhengige av alliansepartnerne sine, men ikke av en spesifikk. De er derfor ikke låst til en spesifikk investering, og vil av den grunn ha lavere grad av «asset specificity». Geyskens med kollegaer (2006) sin forskning er klare på at høy asset specificity gjør at virksomhetene velger hierarkisk styring fremfor markedsstyring. Våre funn tyder derimot på at de en del ganger valgte å benytte seg av markedet og hybrid, selv om asset specificity i enkelte tilfeller var høy.

Funn viste også at informantene har opplevd usikkerhet knyttet til transaksjoner i bygg- og anleggsbransjen. Et tydelig usikkerhetsmoment er den fremtidige etterspørselen i markedet, noe som også blir nevnt som en usikkerhetsfaktor i teorien (Williamson, 1985). Flere av informantene valgte derfor å ha en grunnstamme med ansatte, men bruke markedet dersom de trenger mer arbeidskraft i perioder. De ønsker å ikke ha for mange egne ansatte, da de kanskje må permitteres eller sies opp dersom etterspørselen er lav. Disse valgene utfordrer

transaksjonskostnadsteorien til Williamson (1985) og Geyskens et al (2006) sine funn, som sier at høy grad av usikkerhet knyttet til fremtidig etterspørsel taler for å velge hierarkisk styring. Informantene prøvde i stedet å redusere usikkerhet gjennom å benytte seg av markedet. Samtidig nevnte et par av informantene usikkerhetsmomenter ved å bruke eksterne aktører fra markedet. Det kan være usikkerhet knyttet til den andre partenes kompetanse eller at de ikke får det de har avtalt, noe som kan knyttes opp mot «behavioural uncertainty» (Williamson, 1985). Imidlertid nevnte også enkelte av informantene at de opplevde mindre usikkerhet knyttet til kompetansen de får fra innleide tjenester. De har valgt en modell der de benytter seg av arbeidskraft fra selvstendige firmaer de er i allianse med, da de mente at disse gjør en bedre jobb enn folk som er ansatt eller fordi de mangler ressursene selv. Funnet taler for at det ikke er stor usikkerhet knyttet til transaksjonene som foretas, noe som ifølge Williamson (1985), Crook et al (2013) og Geyskens et al (2006) betyr at man ikke trenger å integrere mot hierarkisk styring.

Videre er det funn som antyder at transaksjonsfrekvensen mellom partene er med å på å avgjøre om de velger hierarkisk styring eller marked. Flere av informantene har valgt å ha tilknyttet seg ressursene innad i selskapet dersom dette er ressurser de ofte benytter seg av, siden det er mindre kostnader knyttet til å ha ressursene selv, noe som stemmer med Williamson (1985) sitt rammeverk og Crook et al (2013) sine funn. I motsatt retning er det enkelte av informantene som utfordrer teorien ved at de har valgt å benytte seg av markedet selv om transaksjonsfrekvensen er høy.

Når det gjelder hvorvidt det er asset specificity, usikkerhet eller frekvens som er den mest avgjørende faktoren har eksisterende teori motstridene perspektiver. Williamson (1979) mente at asset specificity er den viktigste faktoren, mens Geyskens et al (2006) ikke fant bevis for at asset specificity har sterkere påvirkningskraft enn usikkerhet. Våre funn stemmer i størst grad med Geyskens et al (2006) når det gjelder dette. Begge har en effekt ved valget mellom marked og hierarki, men ved avgjørelsen av hvordan styringsform de velger ser vi at det er usikkerheten i markedet som har størst betydning blant virksomhetene i bygg- og anleggsbransjen.

5.1.3 Maladaption og opportunistisme

Hensikten med dette temaet er å drøfte om informantene har opplevd kostnader knyttet til maladaption eller at andre aktører i markedet har handlet opportunistisk. Dette er de virkelige

kildene til transaksjonskostnader, og er derfor viktig å analysere svarene til informantene knyttet til dette.

Teorien til Williamson (1979) og Crook med kollegaer (2013) forklarte at opportuniste og maladaptation gjør at det oppstår transaksjonskostnader. Våre funn viste at informantene ikke har opplevd maladaptation og opportuniste i stor grad. Det er kun to informanter som nevnte at det har oppstått kostnader av betydning knyttet til maladaptation, da det oppstod uforutsette ting som gjorde at de for eksempel måtte justere kontrakten. Kostnader knyttet til justering av kontrakt er noe som også eksisterende teori nevner (Crook et al, 2013). Ifølge Grønhaug og Kolltveit (2008) kan det å erkjenne at vi har begrenset rasjonalitet gjøre at transaksjonene kan gjennomføres mer effektivt. Våre funn tyder på at virksomhetene er klar over dette, da de er flinke til å planlegge hvordan de skal håndtere uforutsette hendelser i en tidlig fase.

Videre kom det fram at er det lite opportunistisk atferd i bygg- og anleggsbransjen i dag. Grunnen til dette kan være at aktørene ser at de er bedre tjent på å være ærlige med hverandre og heller spille hverandre gode. Ifølge Crook med kollegaer (2013) sine funn ønsker bedrifter høyere grad av integrasjon for å kunne beskytte seg mot opportuniste. Mange av virksomhetene vi har intervjuet velger på sin side å ofte benytte seg av markedet, noe vi mener kan ha en sammenheng med at det er lite opportunistisk atferd i bygg- og anleggsbransjen. Disse funn kan da sies å være i samsvar med Crook et al (2013) sin forskning, da det ikke vil være like stort behov for å integrere dersom det er lite opportuniste å beskytte seg mot. Funnene taler derfor for at det er ikke er veldig store transaksjonskostnader i bygg- og anleggsbransjen.

5.2 HVORDAN FUNGERER OG OPPFATTER VIRKSOMHETENE EGENETABLERING?

Vi kommer her til å drøfte funn knyttet til informantenes valg av egenetablering og hvordan de jobber for å skape en vellykket egenetablering. Diskusjonen vil knyttes opp mot transaksjonskostnadsteorien og ressursbasertteori.

Funn viste at de ulike virksomhetene har valgt en noe ulik grad av egenetablering. Ifølge Reve et al (1995) & Lien & Jakobsen (2015) kan egenetablering være en risikofylt og tidskrevende strategi, der investeringsbehovet er stort. Dette stemmer med våre funn, der flere av informantene nevnte at dette er krevende faktorer ved å egenetablere seg. Noen av de

mindre firmaene har derfor kun valgt å egenetablere deler av driften, mens de er i allianser med større firmaer som skaffer jobber til dem.

Samtidig viste teorien til Reve et al (1995) hvordan informantene opplevde egenetablering som en lønnsom strategi dersom man lykkes. Noen av informantene har for eksempel valgt å egenetablere det de tjener veldig godt på, noe som kan ses i sammenheng med det ressursbasert perspektivet, da de har ressurser som kan gi firmaet en bedre konkurranseposisjon (Penrose, 1959 & Wernerfelt, 1984). Ifølge Crook et al (2013) vil det å bygge opp og beholde viktige ressurser selv, slik som flere av informantene har gjort, kunne gi konkurransefordeler. Disse funnene tyder på at det ressursbasert perspektivet også forklarer organisasjonens beslutninger i bygg- og anleggsbransjen. Det betyr at transaksjonskostnadsteorien til Williamson (1979) ikke er nok forklaringskraft alene, men at det er viktig å fokusere på begge teoriene ved valg av egenetablering. I tillegg ble det nevnt at egenetablering kan gi større friheter, noe som stemmer overens med Williamson (1991) sin teori som sier at en form for hierarkisk styring vil gi høyere grad av kontroll.

Videre har noen av informantene basert valget av egenetablering på om det er fagområder de benytter seg av ofte eller i mindre grad, noe som stemmer overens med rammeverket til Williamson (1979, 1985) og Crook et al (2013) sine funn om at høy grad av frekvens taler for å gjøre ting selv. I bygg- og anleggsbransjen er det svingninger i etterspørselen. Funn tydet derfor på at man ikke burde egenetablere hele virksomheten, men også ha allianser eller benytte seg av markedet i perioder hvor det er mye å gjøre.

I samsvar med funn fra Li og Guisinger (1991) viste også våre resultater at egenetableringene som er gjennomført har vært vellykket. En vellykket egenetablering mente de at krevde gode ressurser, noe som er i samsvar med Drenevich og Kriauciunas (2011) sine resultater, da de viste at ordinære kapabiliteter bidrar til økt prestasjon. I overenstemmelse med Lien og Jakobsen (2015) valgte virksomhetene å egenetablere seg dersom de har ressursene til å gjøre det, da de mente egenetablering er attraktivt dersom man har kapasitet og kompetansen som kreves. Videre nevnte enkelte av informantene at de valgte egenetablering dersom man får muligheten gjennom markedet, men det er viktig å holde seg på sikker grunn. Dette kan ses i sammenheng med Lien og Jakobsen (2015) sine synspunkter, som ga uttrykk for at man må vurdere markedet og sannsynligheten for aggressiv respons ved egenetablering.

5.3 HVORDAN FUNGERER OG OPPFATTER INFORMANTENE ALLIANSER?

I denne seksjonen diskuterer vi bakgrunnen for informantenes valg av allianse i sammenheng med transaksjonskostnadsteori og det ressursbasert perspektivet. Videre vil vi drøfte hvordan en virksomhet burde jobbe for å skape en vellykket allianse.

Funn viste at allianser er noe som er vanlig å inngå i bygg- og anleggsbransjen. De mente at allianser kan gjøre at de får tilknyttet seg viktige ressurser, noe som er i samsvar med Eisenhardt og Schoonhoven (1996), og Combs og Ketchen (1999) sine funn, som sa at strategiske allianser oppstår på grunn av at man trenger de ressursene en allianse kan tilby. Funnene samsvarer med Dyer og Singh (1998) i at allianser kan være svært lønnsomt dersom man deler kunnskap med hverandre. I tillegg ble det nevnt at en fordel med å benytte seg av arbeidere fra allianseparten er at man slipper arbeidsgiveransvar noe som igjen kan gjøre at virksomheten får mindre kostnader. Dette funnet er med å på å utvide den eksisterende teorien knyttet til allianser ytterligere.

Videre mente de at det er knyttet mindre risiko til en allianse, da de benytter seg av alliansepartneren ved svingninger i etterspørselen, noe som utfordrer Williamson (1985) sin teori om at man burde benytte seg av hierarkisk styring ved høy usikkerhet. Våre informanter mente allianser vil gjøre at virksomheten opplever mindre usikkerhet knyttet til fremtidig etterspørsel, da de vet de kan benytte seg av den andre parten sine ressurser ved behov. På den andre siden er samsvarer funnene med Williamson (1985) i at de benyttet seg av hybride styringsformer (allianser) ved medium grad av «frekvens». De har noen ganger stor frekvens på transaksjonene og andre ganger har de lavere frekvens, noe som gjør allianser til en god løsning. Williamson (1985) mente også at medium grad av «asset specificity» taler for bruk av allianser. Funn viser at virksomhetene har medium grad av «asset specificity», da de har gjort noen spesifikke investeringer knyttet til andre de er i relasjon med.

Grant og Baden Fuller (2004) nevnte at allianser kan gi firmaer større markedsrett med å stå sammen mot mindre aktører. Funn fra vår undersøkelse støtter dette, da flere av virksomhetene har slått seg sammen med andre for å få større makt i markedet. I tillegg viste våre resultater at de mindre firmaene argumenterte for at de inngikk allianser med større firmaer, slik at de kunne sikre seg jobber i fremtiden.

På den andre siden viste eksisterende teori at det er en del ulemper knyttet til bruk av allianser. Våre informanter nevnte at den andre parten kan kapre mye av fortjenesten uten å

legge ned samme mengde jobb, noe som kan ses på som opportunistisk atferd (Williamson, 1979). Dette er likevel ikke noe informantene har opplevd i stor grad fra sine alliansepartnere, noe som gjør at virksomhetene har lavere kostnader ved allianseinnngåelse. Videre ble det sagt at det er risiko knyttet til å inngå allianser med dem man ikke stoler på. Våre funn og tidligere forskning gir begge uttrykk for at tillit mellom to alliansepartnere er veldig viktig i en allianse (Judge & Dooley, 2006, Lee & Causgil, 2006).

Når det gjelder hvor vellykkede alliansene har vært går det fram at de i stor grad har vært suksessfulle, hvilket er noe overraskende, da Draulans et al (2003) mente at 60-70 % av alle allianser mislyktes. Ifølge Chan et al (1997) kan en mulig grunn til at allianser ikke lykkes være opportunistisk atferd fra en eller begge alliansepartene. Våre funn viste at virksomhetene har opplevd svært lite opportunistisk atferd, noe som kan være med å forklare hvorfor alliansene har vært vellykket. Videre viste funn at partene har tillit til hverandre, noe som Judge og Dooley (2006) mener vil redusere opportunistisk atferd, slik at sannsynligheten for en gunstig allianse øker. I tillegg mente flere informanter at de har klart å skape gode relasjoner med alliansepartnerne sine over tid, slik at de stoler på hverandre og ser på hverandre som kamerater. Ifølge Lee og Causgil (2006) vil denne typen relasjonsbasert styring være svært effektiv for å styrke allianseforholdet og dele kunnskap med hverandre. En måte å skape gode allianser med tillit mellom partene på er å ha god kommunikasjon (Hughes & Weiss, 2007), noe som også støttes av våre funn.

Teorien til Lien og Jakobsen (2015) kan forklare hvorfor informantene opplevde lite transaksjonskostnader knyttet til bruk av allianse. Ifølge Lien og Jakobsen (2015) kan det oppstå transaksjonskostnader dersom man må bruke mye tid på å forhandle, gjøre tilleggsinvestering eller bytte alliansepartner. Våre funn viste alliansene har vært vellykket når begge partene har bidratt med ressurser ovenfor den andre parten og samtidig fått igjen ressurser de har trengt. På denne måten er begge partene fornøyde med alliansen, og det er ikke behov for å reforhandle eller bytte alliansepartner, noe som igjen betyr at det oppstår lite transaksjonskostnader. Det å holde begge parter fornøyd kan videre gjør at man bygger en enda sterkere relasjon med høy grad av tillit, slik at alliansen styrkes ytterligere (Lee & Causgil, 2006). I motsatt retning mente de som har opplevd mislykkede allianser at den andre parten ikke har levert det de skal og at tilliten har vært lav. Slike ustabile partnerskap kan gjøre at transaksjonskostnadene øker grunnet konflikter (Yan, 1998 hentet fra Lee & Causgil, 2006).

5.4 BRUK OG VALG AV KONTRAKTSFORM I BYGG- OG ANLEGGSRANSJEN

Hensikten med denne seksjonen er å drøfte hvilke type kontraktsform informantene har valgt og bakgrunnen for valget. I den forbindelse ser vi på hvordan transaksjonskostnadene påvirker valget av kontraktsform, og om det ressursbasert perspektivet kan belyse valget.

5.4.1 Bruk av kontraktsform

Vi kommer her til å diskutere hvordan type kontraktsform virksomhetene har valgt og om informantenes valg av kontraktsform stemmer overens med det som går fram av tidligere forskning.

Våre resultater viste at virksomhetene i bygg- og anleggsbransjen benytter seg av både klassiske kontrakter og relasjonskontrakter. Vi ser at dette er i samsvar med Poppo og Zenger (2002) og Cannon et al (2000), som mente disse to kontraktsformene komplementerer og forsterker hverandre. I kontrast vil disse funnene avvise Wuyts og Geysken (2005) og Dyer og Singh (1998) sine forskning, da de mente at klassiske detaljerte kontrakter og relasjonskontrakter ikke kan kombineres, men heller fungerer som substitutter.

Ifølge Lee og Cavusgil (2006) er relasjonskontrakter mer fleksible og tilpasningsdyktige enn klassiske kontrakter. Dette kan være med å forklare hvorfor våre funn viste at de ikke bare kan benytte seg av skriftlige kontrakter, men også brukte muntlige kontrakter basert på tillit. Flere av informantene ønsket å benytte seg av skriftlige kontrakter i størst mulig grad, men at det var vanskelig å få med alt i en slik kontrakt. De mente at det ville være nødvendig med en relasjonskontrakt i tillegg. Det er også funn som tyder på at det var mindre skriftlige kontrakter før, og mer relasjonskontrakter basert på tillit. Grunnen til dette kan være at de i dag ønsker å sikre seg mot eventuelle konflikter som kan oppstå, innfri løftene som er avtalt og at det er lettere å gå tilbake i kontrakten å sjekke hva som er avtalt, noe som også MacNeil (1978) og Klein (1996) nevnte.

5.4.2 Påvirkning av ressurser og transaksjonskostnader

I denne delen vil vi diskutere om det ressursbasert perspektivet belyser valget av kontraktsform. Videre kommer vi til å diskutere informantenes meninger omkring fordeler og ulemper med de forskjellige kontraktene, og hva som ligger bak deres valg av kontrakt. Disse resultatene vil knyttes opp mot påvirkningen av transaksjonskostnader.

Vi fant lite i eksisterende teori som tyder på at det ressursbaserte perspektivet påvirker valget av kontraktsform, noe som også stemmer overens med våre funn. Svarene fra informantene indikerer at det ressursbaserte perspektivet har lite å si for valg av kontraktsform. Det eneste som blir nevnt er at det kreves litt ressurser for å lage gode kontrakter.

Funn viste at det både er fordeler og ulemper med klassiske kontrakter og relasjonskontrakter. Når det gjelder klassiske kontrakter viste vår forskning at de kan bidra til at man vet hva som forventes av den andre parten, noe som stemmer med MacNeil (1978) sin beskrivelse av klassiske kontrakter, da slike kontrakter uttrykker forpliktelser om bestemte handlinger i fremtiden. Dette kan ses i sammenheng med Poppo og Zenger (2002) og Judge og Dooley (2006) sin forskning, som mener klassiske kontrakter blir valgt for å løse uforutsigbarhet og egoistisk oppførsel fra en av partene. Ved gode kontrakter kan transaksjonskostnadene reduseres i etterkant ved at man unngår opportunistisk atferd (Mooi & Ghosh, 2010). I tillegg beskrev MacNeil (1978) at slike kontrakter kan gi større sikkerhet gjennom å beskytte vilkårene partene er enige om, noe som samsvarer med våre funn. Informantene beskrev at klassiske kontrakter oppleves som trygt og at man blir oppfattet som et seriøst firma.

Derimot er det også noen utfordringer knyttet til klassiske kontrakter. Ifølge Williamson (1985) og MacNeil (1978) gjør begrenset rasjonalitet det vanskelig å forutse alle mulige framtidige utfall og de skriftlige kontraktene må derfor reforhandles. Det går fram av våre funn at denne teorien stemmer, da flere av informantene uttalte at det oppstår uforutsette ting som man ikke har fått med i kontrakten, slik at de må forhandle kontrakten underveis. Disse reforhandlingene kan igjen føre til at transaksjonskostnadene øker (MacNeil, 1978). Det gikk også fram av undersøkelsen at klassiske detaljerte kontrakter på mange sider kan bli for komplekse å sette seg inn i, særlig for mindre firmaer. Det gjør at man burde tenke på å lage en kontrakt som er enkel å forstå, og som ikke er på flere hundre sider. Dette kan tale for at man burde ha en relasjonell kontrakt som kan utfylle det som ikke er med i den klassiske kontrakten, slik også Poppo og Zenger (2002) sier gjennom at god tillit mellom partene bidrar til å håndtere kontrakts kompleksitet.

Det er også fordeler og ulemper med relasjonskontrakter. En gjennomgang av eksisterende teori viste at kontrakter basert på tillit er mer fleksible og enklere å tilpasse (Poppo & Zenger, 2002; Lee & Cavusgil 2006; Cannon et al, 2000), noe som var i samsvar med våre funn. I tillegg ble det nevnt at relasjonskontrakter kunne være tidsbesparende, noe som også kan redusere transaksjonskostnadene, da det ikke påløper kostnader ved tiden man bruker slik

som ved opprettelsen av en klassisk kontrakt (MacNeil, 1978). På den andre siden vil det at kontrakten baserer seg på tillit gjøre at den ene parten utnytter seg av tillitsforholdet og opptrer opportunistisk (Wuyts & Geyskens, 2005). Våre funn indikerte også dette ved at det er mulig å utnytte den andre parten og det er vanskeligere å finne ut hvem som har skylden i etterkant. Samtidig mente flere av virksomhetene at de har et godt forhold med sine alliansepartnere, og at det er lite opportunistisk atferd i bygg- og anleggsbransjen. Relasjonskontrakter vil være et godt valg for å opprettholde denne tilliten mellom partene (Ring & Van De Ven, 1992).

Bakgrunnen for at virksomhetene vi har intervjuet valgte en blanding mellom klassiske og relasjonelle kontrakter, er at de ønsket å ha de viktigste juridiske punktene i en skriftlig kontrakt i bunn, som ivaretar den enkeltes rettigheter. Samtidig mente de at det er vanskelig å få med alle punktene og at det i hverdagen kan være praktisk med en relasjonskontrakt der man opparbeider seg et tillitsforhold. Videre mente Poppo og Zenger (2002) og Cannon med kollegaer (2000) at en kombinasjon av kontraktene vil være en god løsning dersom usikkerhet og relasjonsspesifikke tilpasninger er høy. Det er del usikkerhet knyttet til fremtidig etterspørsel i bygg- og anleggsbransjen og det å ha en relasjonskontrakt i tillegg til en klassisk kontrakt vil da kunne gjøre at det er lettere å gjøre tilpasninger underveis. Wuyts og Geyskens (2005) mente på den andre siden at en slik kombinasjon vil fremme opportunistisme. Dette synspunktet stemmer ikke med våre funn, som viste lite opportunistisk atferd blant aktørene som har benyttet seg av en kombinasjon av klassiske og relasjonskontrakter i bygg- og anleggsbransjen. Vi mener derfor at Wuyts og Geyskens (2005) sin teori blir avvist av våre funn.

Videre avhenger valget av kontraktsform på hvor stor risiko og omfang det er knyttet til transaksjonen, da de bruker klassiske kontrakter der avtalen innebærer store summer. Disse funnene kan sies å utfordre tidligere forskning, som uttalte at man burde benytte seg av relasjonskontrakter dersom risikoen ved transaksjonen er høy og kontraktene er komplekse (Ring & Van De Ven, 1992). I tillegg mente en av informantene at de velger relasjonskontrakter med de dem kjenner godt og som de ønsker å jobbe bygge tillit med over tid, mens klassiske kontrakter benyttes dersom relasjonen ikke er like tett. Dette er noe også teorien sier ved at relasjonskontrakter er den beste løsningen for å bygge tillit (Ring & Van De Ven, 1992; Lee & Cavusgil, 2006)

Ifølge tidligere forskning er det en del transaksjonskostnader knyttet til opprettelse og videreføring av kontrakter (Williamson, 2007; Mooi & Ghosh, 2010). Her viste våre funn litt forskjellig, da noen mente de har lite kostnader knyttet til kontrakter samtidig som andre mente de har en del kostnader. Det er de mindre virksomhetene som uttalte at de har lite kostnader, da de lar den andre parten ta seg av opprettelsen av kontrakten. De andre mente de hadde kostnader knyttet til tidsbruk og at det kan oppstå kostnader både ved klassiske kontrakter og relasjonskontrakter. Dette støttes av Mooi og Ghosh (2010) sin forskning, fordi klassiske kontrakter gir kostnader ved tidsbruken rundt opprettelsen av kontrakter og relasjonskontrakter kan gi etterfølgende kostnader om tilliten brytes. En kombinasjon av de to kontraktsformene vil sammen kunne bidra til lavere transaksjonskostnader, da relasjonskontrakter vil fremme tillit og på den måten redusere kostnader ved å ikke måtte overvåke den andre parten. Samtidig vil klassiske kontrakter kunne sikre at det oppstår mindre kostnader i etterkant, da partene kan gå tilbake å se hva som faktisk er forventet dersom det oppstår uenigheter.

6. KONKLUSJON

I dette kapittelet kommer vi med konklusjoner for avhandlingen, bidrag, implikasjoner, begrensninger og forslag til fremtidig forskning. Til slutt, vil det legges vekt på anbefalinger til ledere og virksomhetene. Denne avhandlingen søkte etter å svare på problemstillingen:

«Hvordan påvirker transaksjonskostnader valget mellom allianser, egenetablering og kontraktsform innenfor bygg- og anleggsbransjen - og kan det ressursbasert perspektivet belyse dette valget?»

Funnene i undersøkelsen viste at informantene opplevde kostnader knyttet til transaksjonskostandsteorien. Samtidig fant vi antydninger om at oppfatningene fra bransjen og teorien ikke er samstemte på alle områder. Blant annet vises det til at flertallet av informanter utfordrer Williamson (1985) og Geyskens et al (2006) sin teori, da de velger markedet fremfor hierarkisk styring ved høy usikkerhetsgrad. Gjennom funnene får vi inntrykk av at forskjellen mellom teorien og bransjen, kan stamme fra investerings- og etterspørselsbehovet i bransjen. Samtidig ser vi at svært få opplever opportunistisk atferd eller maladaptation, hvilket kan være med på å forklare hvorfor informantene ikke ser behovet for hierarkisk styring fremfor å bruke markedet (Williamson, 1979).

Funn tydet derfor på at man ikke burde egenetablere hele virksomheten, men også ha allianser eller benytte seg av markedet i perioder som krever det. Dette er gjentakende hos flertallet av informantene. De fokuserte på å egenetablere seg på områder de har god kunnskap om og høy arbeidsmengde, samtidig som de valgte områder hvor lønnsomheten er god i forhold til arbeidet. Dette kan forklares på bakgrunn av at bransjen består av varierende eller sesongbasert etterspørsel og har et svært høyt investeringsbehov, både økonomisk og ressursmessig. Man kan derfor antyde at kostnader påvirket valget av allianser, da det var lite opportunistisme, medium grad av frekvens og asset specificity etc. De har også hatt vellykkede allianser, noe som gjør at de har lite transaksjonskostnader med å reforhandle eller bytte alliansepartner (Lien & Jakobsen, 2015). Vi ser også antydninger til at disse valgene kan belyses av bedriftenes tilgang til ressurser.

Våre funn viste derfor videre at strategiske allianser er vanlig å inngå i bygg- og anleggsbransjen. Flertallet mente det er mindre risiko knyttet til en allianse, spesielt for å håndtere svingningene i etterspørselen eller investeringsbehovet. Funn tydet på at valg av

allianse er strategisk og gir selskapene markedsrett ved å stå sammen mot mindre aktører. Våre undersøkelser antyder også at de fleste allianser er vellykkede. Vi mener at dette kan ha sammenheng med lav respons på opplevelser av opportunistisk eller maladaptation atferd. Samtidig som andre faktorer i markedet og bransjen gjør dette til det mest attraktive valget.

I tidligere gjennomgått teori antydes det at 60-70% av alle allianser mislykkes (Draulans et al. (2003), hvilket ikke er tilfellet i våre undersøkelser. En forklaringsfaktor kan være de lave indikasjonene vi har fått på opportunistisk eller maladaptation atferd. Samtidig ser vi gjentakelser blant informantene med vellykkede allianser om viktigheten av gode relasjoner og tillit til hverandre, noe som også Lee & Cavusgil (2006) mente vil styrke alliansen. Det kan oppfattes som et gjensidig samspill. Så lenge dette er holdningen i bransjen, ser vi store fordeler ved allianser som et supplement til egenetablering.

Funn viste at det er både fordeler og ulemper med klassiske kontrakter og relasjonskontrakter. En kombinasjon av de to kontraktsformene vil sammen kunne bidra til lavere transaksjonskostnader, da relasjonskontrakter vil fremme tillit og på den måten redusere kostnader ved å ikke måtte overvåke den andre parten. Samtidig vil klassiske kontrakter kunne sikre at det oppstår mindre kostnader i etterkant, da partene kan gå tilbake å se hva som faktisk er forventet dersom det oppstår uenighet. Disse funnene støtter opp om Poppo & Zenger (2002) og Cannon et al (2000) sin forskning. I bygg- og anleggsbransjen er det blant annet svingninger i etterspørsel, så det å ha en relasjonskontrakt i tillegg til en klassisk kontrakt vil kunne gjøre det lettere å gjøre tilpasninger underveis. Dette kan være en mulig faktor til at vi ser lite eller ingen tegn på maladaptation blant våre informanter.

6.1 EMPIRISK BIDRAG

Vår forskning setter fokus på mulige ulikheter mellom bransjer. Det er gjort ulike studier innenfor andre bransjer som deler av transaksjonskostnadsteorien og det ressursbasert perspektivet er basert på, men ikke bygg- og anleggsbransjen. Denne bransjen skiller seg ut ved å bestå av mange små og mellomstore virksomheter, i tillegg til at den baserer seg på fysisk arbeid. Vi ser at ingen av informantene velger hierarkisk styringsform, slik teorien til Williamson (1985) foreslår. Likevel er de fortsatt vellykket på sine områder. I tillegg ser vi lav eller omtrent ingen tegn til opportunistiske eller maladaptation kostnader som Williamson (1985) legger stor vekt på.

Det var svært få informanter som opplevde mislykkede allianser. Mindre allianser ble ved enkelte tilfeller nevnt, men det var ikke allianser som kunne påvirke virksomheten i helhet. Samtidig viste vår studie at en kombinasjon av egenetablering og allianser er en sunn holdning innenfor bransjen. På grunn av det store investerings- og ressursbehovet komplementerer disse hverandre og hver enkelt virksomhet må avgjøre i hvilken og hvor stor grad de skal benytte seg av allianser.

Våre informanter trakk frem viktigheten av tillit, relasjoner og kameratskap med sine kontraktsparter. Alle antydte at disse faktorene taler for at en kombinasjon av klassiske og relasjon kontrakter vil være den beste løsningen. Hvilket igjen vil gjøre avtaleforhold mer utfyllende. Spesielt i en bransje hvor etterspørselen er svingende, samtidig som prosjektene og arbeidsoppgavene er komplekse, vil ikke en skriftlig kontrakt klare å dekke alle de nødvendige aspektene eller forutsetningene som trengs. Derfor ser vi et større behov for kombinasjonskontrakter i bygg- og anleggsbransjen. Det er likevel viktig å presisere at denne type kontrakter passer best mellom allianse eller samarbeidspartnere i et prosjekt. Kontrakter med større oppdragsgiver bør i størst mulig grad være klassiske.

6.2 TEORETISK BIDRAG

På bakgrunn av vår analyse ser vi at funnene våre kan bidra til å endre eller støtte opp om eksisterende teori. Store deler av våre studie har bidratt med å understøtte transaksjonskostnadteorien og funn knyttet til denne. Samtidig går det blant annet fram av analysen at informantene valgte markedet og allianser fremfor hierarkisk styring ved høy usikkerhet, da det bidro til at de kunne benytte seg av andre sine ressurser ved behov. Dette viser at bransjen sine holdninger og sedvaner delvis går i mot transaksjonskostnadsteorien til Williamson (1979) og Geyskens et al (2006) på enkelte punkter, noe som kan i grunnlag for å endre eller modifisere teorien.

Videre bidrar våre funn til å bekrefte at det ressursbaserte perspektivet er noe som har betydning for valget av egenetablering, allianser og kontraktsform.

Transaksjonskostnadsteorien kan altså ikke forklare en organisasjons beslutninger alene, men må suppleres av det ressusbaserte perspektivet, slik som Crook et al (2013) også antydte.

Det kan i tillegg argumenteres for at vår studie går imot tidligere forskning som mente at flertallet av allianser er mislykket (Draulans et al, 2013). Vi mener derfor at funnene våre bidrar med å avkrefte at allianser ofte er mislykket. Vi foreslår derfor at eksisterende teori må modifiseres noe når det gjelder allianser sin suksessrate i bygg- og anleggsbransjen.

Våre funn bidrar også til å støtte opp under Poppo og Zenger (2002) og Cannon med kollegaer (2000) sin teori, om at en kombinasjon av relasjonskontrakter og klassiske kontrakter er den beste løsningen. Resultatene viste at dette kan være en god løsning dersom usikkerhet og relasjonsspesifikke tilpasninger er høy.

6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Funnene viste at bygg- og anleggsbransjen har høyt investeringsnivå og at etterspørselen svinger. For å kunne ta en større markedsandel i markedet ser vi store fordeler ved å egenetablere seg på et område og bruke allianser for å oppnå den optimale pakken eller konkurransefordelen i markedet. For å oppnå dette er det viktig med gode holdninger og tillit til sine samarbeidspartnere i bransjen. Gjennomføres dette med en kombinasjon av klassiske og relasjonskontrakter vil partene være bedre forberedt på endringer og etterspørsel.

Har en virksomhet muligheter til å investere kan dette være en fordel dersom man ønsker å egenetablere virksomheten. Likevel kan det være en usikkerhet knyttet til etterspørsel. Dersom hele virksomheten er egenetablert, og virksomheten får mindre å gjøre, vil de ikke ha nok jobb å tilby til de ansatte. Videre ser vi eksempler fra informanter på at selv om frekvensen er høy vil ikke alltid egenetablering være lønnsomt. Etter deres egne erfaringer er bakgrunnen for dette det tunge investeringsbehovet og konjunktursvingningene i markedet. Hvis virksomheten selv ikke kan dekke behovet for egenetablering, ser vi at mange informanter ikke finner dette lønnsomt.

Basert på vår analyse anbefales det ikke å bruke for komplekse eller detaljerte kontrakter med mindre allianser/små virksomheter. I flertallet av situasjonene ser vi at informantene har mer nytte av fleksible standardavtaler som kan endres via relasjon fremfor detaljerte kontrakter. Det er en uforutsigbar bransje og fleksibilitet er derfor et nøkkelord for begge parter. Det antydes også at det som står i detaljerte kontrakter ikke blir hensynstatt like mye blant mindre selskaper, da de er mer opptatt av å få gjøre jobben eller hva som står i en kontrakt.

6.4 BEGRENSNINGER

Bygg- og anleggsbransjen er blant de største bransjene i Norge. En begrensning ved oppgaven er derfor antall informanter, der vi kun intervjuet sju personer grunnet tidspress. Et lite utvalg ville kunne begrense overføringsmuligheten til andre sammenhenger. Likevel vil undersøkelsen gi gode svar på hvordan transaksjonskostnader påvirker valg av egenetablering, allianse og kontraktsform gjennom innhenting av dybdeinformasjon. Vi valgte å gjøre undersøkelser i både entreprenør- og håndverksvirksomheter for å minimere begrensningen knyttet til få informanter. Etter en sammenligning av disse to ser vi få eller omtrent ingen ulikheter i deres respons til avhandlingen.

Denne studien er utført med informanter som i hovedsak holder til på Østlandet. Informantenes selskaper har arbeidsoppdrag over hele landet, men virksomhetenes base ligger alle på Østlandet. Om det begrenser oppgaven er usikkert, men ved mer tid og tilgang på ressurser ville det vært å fordel og fått informanter fra flere landsdeler i Norge.

En annen begrensning ved oppgaven er vår tilgang til informantene og deres omgivelser. På grunn av pandemien ble omtrent alle intervjuene gjennomført på teams. Det optimale ville vært å få muligheten til å intervju ansikt til ansikt, slik at et semi-strukturert intervju kan flyte mer naturlig for begge parter.

6.5 FREMTIDIG FORSKNING

Ved videre forskning kunne avhandlingen blitt gjennomført på et mer generelt grunnlag innenfor bransjen og med et skille mellom små-, mellomstore- og store virksomheter. Videre ser vi muligheten for videre forskning knyttet til hvorfor det er mange små selskaper i bygg- og anleggsbransjen. Vi får en antydning om at det påvirkes av det høye investeringsbehovet eller arbeidsmotivasjon, men dette kunne vært mer utdypet.

Samtidig ville det vært svært interessant å sett nærmere på alliansebehovet og suksessrate rundt dette. Ut ifra våre funn kan det tyde på at allianser innenfor denne bransjen har en bedre rate, men om dette stemmer med et større utvalg er ikke sikkert og kunne vært utdypet mer i fremtidig forskning.

Videre forskning bør også fokusere på utfordringen med å få tak i gode håndverkere med nok kompetanse. Vi ser at flere informanter viser til at det er en stor utfordring de står ovenfor i fremtiden. Flere har begynt å rekruttere utenlandske håndverkere, men tilgangene er også utfordrende her.

Våre undersøkelser viste ingen store avvik fra virksomhet til virksomhet selv om kompetansene er ulike (håndverker/anlegg). Vi tror derfor at et dypere dykk innenfor disse type virksomhetene og en sammenligning av disse ville vært interessant å sette nærmere på. Samtidig hvilke faktorer som gjør at avvikene er små/store.

Vi fant det interessant at bransjen består av en stor andel fysisk arbeidskraft. Det kunne vært spennende å undersøke om den harde arbeidsmengden som kreves er en av bakgrunnene for at det finnes enormt mange små virksomheter innen for bransjen. Hvor man kan stille seg spørsmålet om det er mer motiverende å være egen arbeidsgiver fremfor arbeidstaker.

Til slutt, mener vi at miljøutviklingen innenfor bransjen kan få mer oppmerksomhet. Hvordan skal denne utviklingen gjennomføres. Kan den gjennomføres uten å redusere lønnsomheten eller produktiviteten, og hvem tar kostnaden. I dag finnes det ulike støtteordninger som gir støtte til virksomheter som velger miljøvennlige valg, som for eksempel elektrifisering av biler, gravemaskiner, lastebiler etc. Dette er gjort for å oppmuntre virksomheter til å velge miljøvennlig. Det ville derfor vært interessant ved fremtidig forskning å sette nærmere på disse faktorene og hvordan dette kan påvirke bransjen.

6.6 ANBEFALINGER

Basert på våre funn anbefaler vi virksomheter å styrke sine relasjoner og tillitsforhold til nåværende og potensielle allianse/samarbeidspartnere. Hvis gode relasjoner er til stede ser vi en rekke positive ringvirkninger ved dette. Blant annet kan det føre til større fleksibilitet, mindre usikkerhet og overvåking, hvilket igjen er med på å skape lavere transaksjonskostnader. Bransjen og oppdragene kan være svært komplekse både for entreprenørene og håndverkere, slik at uforutsette situasjoner kan oppstå. Grunnleggende faktorer som relasjon og tillit vil være svært viktig for å kostnadseffektivt løse ikke kontraktsfestede situasjoner.

På grunn av arbeidsoppgavenes kompleksitet og mengde vil vi anbefale virksomheter å etablere seg med både egenetablering og allianser. Hvor mye som egenetableres eller er allianse må vurderes individuelt fra virksomhet til virksomhet avhengig av sikker arbeidsmengde og kunnskapsressursene som kreves rundt arbeidsoppgavene. Siden bransjen er så bred, ser vi en absolutt fordel i å spesialisere seg innenfor sine felt og benytte andres kunnskap på områder hvor arbeidsmengden er usikker eller kunnskapen er vanskelig å tilegne seg. Enkelte virksomheter innenfor bransjen krever både mye investering og kunnskap for å etablere seg med ressurser, vi ser derfor at i enkelte tilfeller vil det være billigere og mindre risiko ved allianse.

I de tilfellene tillit, relasjon eller muligheten for å skape dette er til stede vil vi anbefale bransjen bruk av kombinasjon mellom klassisk- og relasjonskontrakt i samarbeids- og allianse forhold som er gjentakende. Våre funn tydet på at dette vil ha en positiv virkning for begge parter i form av fleksibilitet og tillitsbygging.

LITTERATURLISTE

- Akerbæk, E. (2021, 30.Mars). *Har regjeringen doblet samferdselsbudsjettet?* Faktisk.no.
<https://www.faktisk.no/artikler/8ej/har-regjeringen-doblet-samferdselsbudsjettet>
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. (2nd edition). Prentice Hall.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2018). *Business research methods*. (5th edition). Oxford University Press.
- Bicen, P., Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2021). Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, 123, 23-31. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.040
- BDO. (2019). *Bygg- og anleggsanalysen 2019. Fortsatt sterk vekst med lave marginer og usikkerhet*. Hentet 11.03.2021 fra
[https://www.bdo.no/getattachment/Bransjer/Eiendom,-bygg-og-anlegg/BDO Bygg-Anlegg-Eiendomsrapporten_2019_screen.pdf.aspx?lang=nb-NO](https://www.bdo.no/getattachment/Bransjer/Eiendom,-bygg-og-anlegg/BDO_Bygg-Anlegg-Eiendomsrapporten_2019_screen.pdf.aspx?lang=nb-NO)
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118. DOI: 10.1146/annurev.so.15.080189.000525
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., & Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1239-1248. DOI: 10.1002/smj.362
- Bruner, R., & Spekman, R. (1998). The dark side of alliances: Lessons from Volvo–Renault. *European Management Journal*, 16(2), 136-150. DOI: 10.1016/S0263-2373(97)00083-2

- Butler, P. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* (26), 22-40.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180. DOI: 10.1177/0092070300282001
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, 46(2), 199-221. DOI: 10.1016/S0304-405X(97)00029-9
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), new series, 386-405. DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<867::AID-SMJ55>3.0.CO 2-6
- Crook, R. T., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: what have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 63-79. DOI: 10.5465/amp.2012.0008
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2018, 4. Desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Forskningsetikk.no. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Diener, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in Social and Behavioral Research*. University of Chicago Press.
- Draulans, J., deMan, A.-P., & Volberda, H. W. (2003). Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. *Long Range Planning*, 36(2), 151-166. DOI: 10.1016/S0024-6301(02)00173-5

- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. DOI: 10.1002/smj.882
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7): 553-560. DOI: 10.1016/S0148-2963(00)00195-8
- Dunne, T., Roberts, J. R. & Samuelson, L. (1988). Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries. *The RAND Journal of Economics*, 19(4), 495-515. DOI: 10.2307/2555454
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. DOI: 10.5465/AMR.1998.1255632
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550. DOI: 10.2307/258557
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150. DOI: 10.1287/orsc.7.2.136
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. Vol.21 (10-11), 1105-1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO
- Geertz, C. (1973). *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*. *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543. DOI: 10.5465/AMJ.2006.21794670
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in business studies. A practical guide*. (3th edition). Dorset press

- Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 21(1). 13-47. DOI: 10.5465/AMR.1996.9602161563
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital*: Universitetsforlaget.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3). 481-510. DOI: 10.1086/228311
- Grant, R.M. (1991). *The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x
- Grønhaug, K. Haugland S.A., & Reve T. (1995). *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. Universitetsforlaget
- Grønhaug, K. Kolltveit, B.J. (2008). *TKT, Styrekompetanse og organisering*. Magma. Hentet fra: <https://www.magma.no/tkt-styrekompetanse-og-organisering>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M
- Hallén, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37. DOI: 10.2307/1252235
- Hoffmann, T. (2013, 22. September). *Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til*. Forskning.no. Hentet fra: <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskningtil/610839>

- Hughes, J., & Weiss, J. (2007). Simple rules for making alliances work. *Harvard Business Review*, 85(11), 122-128.
- Hugsted, R. (2019). *Bygg og anlegg*. Store norske leksikon. Hentet fra:
https://snl.no/bygg_og_anlegg
- Hurmerinta-Haanpää, A., & Viding, S. The functions of contracts in interorganizational relationships: A contract experts perspective. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 4 (1-2), 98-118. <https://doi.org/10.1177/2055563619884791>
- Ivens, B.S., Blois, K.J. (2004). Relational exchange norms in marketing: a critical review of Macneil's contribution. *Marketing Theory*, 4(3). 239-263. DOI: 10.1177/1470593104045603
- Johannessen, A. Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. Utg.) Abstrakt forlag.
- Johnson, R.B. 1997. Examining Validity Structure of Qualitative Research. *Education*, 118 (2). 282-292.
- Judge, W. Q., & Dooley, R. (2006). Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00441.x
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326. DOI: 10.1086/466922
- Klein, B. (1996). Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships. *Economic Inquiry*, 34 (3), 444-6. DOI: 10.1111/j.1465-7295.1996.tb01388.x
- Knudsen, H. & Flåten, B.T. (2015). *Strategisk ledelse*: Cappelen Damm AS.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. DOI: 10.1002/smj.4250090403

- Kolltveit, B. J. & Reve T. (1998). *Prosjekt: Organisering, ledelse og gjennomføring*. Tano Aschehoug.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J-C. & Groen, A. J. (2010). The Resourced-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. DOI: 10.1177/0149206309350775
- LeCompte, M.D., & Goetz, J.P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52: 31-60. DOI: 10.3102/00346543052001031
- Lee, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.03.003
- Li, J., & Guisinger, S. (1991). Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States. *Journal of international business studies*, 22 (2), 209-224. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490300
- Lien, L. B., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2. Utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lofthus, L.G. (2017). Bruk av teori for økt refleksivitet i praksis. Praksisarkitektur som rammeverk for å belyse forskerens plass i datagenereringen. I L. Frers, K. Hognestad og M. Bøe (Red.) *Metode mellom forskning og læring: Refleksjon i praksis* (s. 35-55). Cappelen Damm Akademisk
- MacNeil, I. R. (1974). The Many Features of Contracts. *Southern California Law Review*, 47 (May): 696-805. doi
- MacNeil I. R (1978). Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review* 1978;72(6):854–905doi
- MacNeil, I. R. (1980). Power, Contract, and the Economic Model. *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923. DOI: 10.1080/00213624.1980.11503791

- Madsen L. E. (2009, Mars). *Dynamiske kapabiliteter*. Magma. Hentet fra:
<https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>
- Maher, M. (1997). Transaction cost economics and contractual relations. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 147-170. DOI: 10.1093/oxfordjournals.cje.a013664
- Marshall, C. & Rossman, G. B (2016). *Designing Qualitative research*. (6th edition.) Sage Publications
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding the validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62: 279-300. DOI: 10.17763/haer.62.3.8323320856251826
- McGrath, R.G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business review*. 91(6), 1-10.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352. DOI: 10.1177/1525822X0101300402
- Mooi, E. A., & Ghosh, M. (2010). Contract Specificity and Its Performance Implications. *Journal of Marketing*, 74(2), 105-120. DOI: 10.1509/jmkg.74.2.105
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (4.utgave)*. Oktan Oslo AS. Hentet fra:
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Ness, H. (2009). Governance, negotiations, and alliance dynamics: Explaining the evolution of relational practice. *Journal of Management Studies*, 46(3), 451-480. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00818.x
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*. 16, 1-13. DOI: 10.1177/1609406917733847
- Peck, B., & Mummery, J. (2018). Hermeneutic Constructivism: An Ontology for Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 28(3), 389–407. DOI: 10.1177/1049732317706931

- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14(3), 179-191. DOI: 10.1002/smj.4250140303
- Peteraf, M.A., Barney, J.B. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and decision economics*. 24, 309-323. DOI: 10.1002/mde.1126
- Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention. *Organizational Research Methods*. 12(3), 567-589. DOI: 10.1177/1094428108319905
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725. DOI: 10.1002/smj.249
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business review*. 86(1), 78-137.
- Regjeringen. (2017, 29. november). *Enklere og billigere å bygge bredbåndsnett og strømnnett i hele landet*. Regjeringen.no. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side3/id2580310/>
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498. DOI: 10.1002/smj.4250130702
- Ringdal, K (2013). *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. Utg.). Fagbokforlaget
- Robinson O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative research in psychology*, 11(1), 25-41. DOI: 10.1080/14780887.2013.801543
- Sande, J.B., Haugland, S.A. (2015). Strategic performance effects of misligned formal contracting: The mediating role of relational contracting. *Intern J. of Research in Marketing. Forthcoming*, 2, 187-194. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.02.002
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. 2013. *Qualitative research: the essential guide to theory and practice*. Routledge.

- Setsaas, G. (2021, 17. Mars). *Solgte nær 30 prosent flere nye hytter*. Finansavisen.no. Hentet fra: <https://finansavisen.no/nyheter/fritidsbolig/2021/03/17/7643484/solgte-naer-30-prosent-flere-nye-hytter>
- Simmonds, P.G. (1990). The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms. *Strategic Management Journal*. 11(5), 399-410. DOI: 10.1002/smj.4250110506
- Stake, R.E. (1994). Case Studies. I N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (236-247). Thousand Okas, CA. Sage.
- Statistisk sentralbyrå. (2020, 29. April). *Næringens økonomiske utvikling*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/naringer/>
- Steinset, T.A. (2021, 23. Mars). *Fjellhyttesalget økte med 34 prosent*. SSB.no. <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/fjellhyttesalget-okte-med-34-prosent>
- Thagaard, T (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO
- Tvedt, J. (2000). *Realopsjoner - verdien av fleksibilitet*. Magma. Hentet fra <https://www.magma.no/realopsjoner-verdien-av-fleksibilitet>
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64- 86. DOI: 10.1108/11766090810856787
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207
- Williamson, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261. DOI: 10.1086/466942

- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. DOI: 10.2307/2393356
- Williamson, O.E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.0.CO2-Z
- Williamson, O.E. (2007). *Transaction Cost Economics. An Introduction*. UC Berkeley. Hentet fra <https://escholarship.org/uc/item/52c2c0bs>
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. DOI: 10.1002/smj.318
- Woodcock, C.P., Beamish, P.W., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 253-273. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490200
- Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.103
- Yasuda, H., & Iijima, J. (2005). Linkage between strategic alliances and firm's business strategy: the case of semiconductor industry. *Technovation*, 25(5), 513-521. DOI: 10.1016/S0166-4972(03)00170-6
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research. Design and Methods*. (5th edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S.A., Ireland, R., Duane, R., Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management journal*, 10 (1), 925-950. DOI: 10.2307/1556420

Informert samtykke

Vi ønsker ved dette å invitere deg til å delta som informant i vår masteravhandling. Formålet med avhandlingen er å undersøke hvordan ulik teori innenfor transaksjonskostnader, kontraktsformer, allianse og egenetablering samstemmer med bygg- og anleggsbransjen. Opplysningene vi mottar vil derfor brukes til å undersøke dette. Vi har derfor kommet til en problemstilling om hvordan transaksjonskostnader påvirker valget mellom kontraktsform, allianser og egenetablering innenfor bygg- og anleggsbransjen og kan det ressursbasert perspektivet belyse dette valget. Vi studerer Økonomi og Ledelse, med spesialisering innen strategi og kompetanseledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (Heretter USN). USN er institusjonen som er ansvarlig for behandlingen av opplysningene. Opplysningene vi oppnår vil behandles som datamateriale.

Her ved/med (heretter omtalt som Informant ____).

- Vi vil foreta intervjuer med informanten. Dette vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantenes/respondentenes synspunkter og erfaringer for bygg- og anleggsbransjen. Referatet fra selve intervjuet vil bli gjengitt i oppgaven og vil være med på å danne grunnlaget for analysen og tolkningen. Informasjonen innhentes via intervju, hvor det gjøres et opptak som blir slettet etter transkribering.
- Alle opplysninger som blir innsamlet vil bli anonymisert, slik at det ikke er mulig å gjenkjenne informanten direkte eller indirekte, jf. Personvernloven. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av undersøkelsen når disse publiseres. Det vil kun være studentene i avhandlingen som vil ha tilgang til personidentifiserende data under transkriberingen. Etter dette vil all data slettes.
- Deltagelsen er frivillig og det vil være mulig å trekke seg fra avhandlingen ved å sende mail til en av studentene angitt nedenfor, uten å måtte oppgi grunn.
- Informantene vil få den endelige besvarelsen til gjennomsyn før innlevering, men gjøres oppmerksom på at det ikke vil ha noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet.
- Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur 15.Mai 2021, samt offentliggjort i Universitetets bibliotek.
- Opphavsretten til arbeidet tillegges studentene. Informantene vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder. Informanten har rett til innsyn, retting og sletting av opplysninger. I tillegg retten til å be om dataportabilitet.

- Vi behandler opplysninger om de registeret basert på deres samtykke.
- Vi informerer ved dette at informanten har rett til å klage til Datatilsynet.
- Dersom informantene/respondentene har behov for eventuelle avklaringer som gjelder det formelle kan studentene og veileder kontaktes på epost eller institusjonens personvernombud (personvernombud@usn.no):

E-post studenter: Ada.marie.hvaal@hotmail.com

Marie10larsen@hotmail.com

E-post veileder: David.Guttormsen@usn.no

Student

Student

(Bedrift)

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE:

Innledning intervju:

Vi er to studenter fra Universitetet i Sørøst-Norge som studerer strategi- og kompetanseledelse på femte året. Vi skriver en masteravhandling og skal i den forbindelse gjøre dette intervjuet. Problemstillingen knyttet til vår avhandling handler om transaksjonskostnader knyttet til valgene mellom allianser, egenetablering og kontraktsformer. Vi ønsker derfor å stille deg noen spørsmål om disse temaene.

Informasjonen vi får fra deg vil bli anonymisert i tråd med personvernloven. Vi kommer ikke til å nevne navnet ditt eller bedriften sitt navn i avhandlingen. Dersom noe av informasjonen du gir kan synliggjøre hvem du er vil dette bli sensurert.

For å sikre større troverdighet og lette analysearbeidet ønsker vi å gjøre et opptak av intervjuet. Vi lurer derfor på om dette er greit for deg? Opptaket vil bli slettet når det har blitt transkribert og vil ikke være tilgjengelig for andre.

Noen av spørsmålene nedenfor er formulert ganske likt, men det er fint om du prøver å svare så godt du kan på alle spørsmålene, da vi ønsker å få frem ulike nyanser ved de forskjellige spørsmålene. Dersom det er noe du lurer på underveis eller det er noen spørsmål som er utydelig så er det bare å si fra, så kan vi tydelige gjøre det for deg.

Innledende spørsmål:

Vi ønsker å starte med et innledende spørsmål for å komme i gang med intervjuet.

1) Kan du fortelle litt hva firmaet ditt eller som du leder arbeider med?

Transaksjonskostnader

Vi skal nå stille noen spørsmål med bakgrunn i transaksjonskostnadsteorien og hvilke transaksjonskostnader du opplever i din virksomhet når dere handler i markedet. Det kan for eksempel være kostnader knyttet til forhandlinger, tidsbruk, finne leverandører, overvåke/følge opp den andre parten, kommunikasjons- og tilpasningskostnader, advokat etc.

2) Har du opplevd at det har oppstått kostnader i forbindelse med å handle produkter eller tjenester i markedet? For eksempel kostnader rundt det å finne eller forhandle med leverandører av produkter/tjenester

A) Hvis JA:

- Kan du gi noen eksempler på slike kostnader?
- Hvorfor tror du slike kostnader oppstår?
- Hvilke tiltak satte du i gang for å minimere slike kostnader?

3) Har du opplevd at det har oppstått kostnader i forbindelse med å opprette og overvåke kontrakter med eksterne aktører? For eksempel med parter dere samarbeider eller er i allianse med.

(Overentreprenør/utbygger/underentreprenører/andre firmaer dere kjøper tjenester av)

A) Hvis JA:

- Kan du gi noen eksempler på slike kostnader?
- Hvorfor tror du slike kostnader oppstår?
- Hvilke tiltak satte du i gang for å minimere slike kostnader?

4) Når du skal gjennomføre transaksjoner, velger du å benytte deg av markedet eller foretrekker du å gjøre ting innad i selskapet? (eksempel på innad; Ha egen arbeidskraft fremfor å kjøpe inn arbeidskraft, ha nødvendig utstyr selv fremfor å leie av andre, eller gjøre kontordelen selv fremfor å leie inn ett eksternt selskap)

A) Hvis marked:

- Hvorfor velger du å benytte deg av markedet fremfor å gjøre ting innad i selskapet?

B) Hvis innad i selskapet (hierarki)

- Hvorfor velger du å gjøre ting selv fremfor å benytte deg av markedet?

5) Kan du nevne fordeler og ulemper ved å benytte seg av et marked vs. gjøre det selv?

6) Har du opplevd at for eksempel et selskap har handlet i egen interesse på bekostning av din virksomhet?

A) Hvis ja:

- Forklar situasjonen
- Hvilke kostnader økte?
- Gjorde dere noe for å minimere kostandene i denne situasjon?

7) Har du opplevd at det har oppstått kostnader grunnet forhold som var vanskelige å forutse i kontrakts- eller samarbeidsforhold med overentreprenør/underentreprenør? (For eksempel; justering av kontrakt, løsrive seg fra eksterne avtaler og finne nye partnere, pandemi)

A) Hvis ja:

- Forklar situasjonen
- Hvilke kostnader oppsto?
- Hva gjorde dere for å minimere disse kostnadene?

8) Når du har benyttet deg av markedet for å handle tjenester eller produkter, har alle transaksjonene vært vellykket?

A) Hvis JA:

- Hvorfor?

B) Hvis NEI.

- Hva gjorde at de ikke var vellykket?

9) Har dere noen ressurser innad i selskapet som gjør at dere velger å gjøre enkelte ting selv fremfor å benytte dere av markedet?

A) Hvis JA:

- Utdyp

Ressursbasertteori:

Da tenkte vi å gå over til spørsmål relatert til ressurser i virksomheten og det ressursbaserte perspektivet.

10) Kan du nevne de mest sentrale ressursene i din virksomhet? For eksempel:

Menneskelige-, fysiske-, kunnskaps/erfaring-, organisatoriske-, finansielle-, teknologiresurser etc.

11) På hvilken måte er disse ressursene viktige for at din virksomhet skal lykkes? Utdyp gjerne.

12) Hvordan har dere bygd opp de ressursene dere har?

13) Vil du si at selskapet har ett konkurranse fortrinn med de overnevnte ressursene?

A) Hvis JA:

- Hvordan bidrar ressursene til å gi firmaet konkurransefortrinn?

14) Hva gjøre dere for å forhindre at leverandører, kunder, samarbeidspartnere eller andre kaprer verdien deres skaper?

15) Kan noen av ressursene bidra til lavere eller høyere kostnader rundt selskapet?

A) Hvis JA:

- Hvordan jobber dere for å beholde ressursen(e)?
- Hvordan jobber dere for å videreutvikle ressursen(e)?

16) Hvordan har dere strukturert/organisert bedriften? Utdyp.

- Har strukturen av bedriften hjulpet dere med å skaffe viktige ressurser?
- Hvordan har dere strukturert virksomheten for å utnytte ressursene på en slik at dere kan oppnå konkurransefortrinn?

Egenetablering og allianser:

Videre skal vi spørre litt om egenetablering og allianser.

17) Hva mener du kan karakteriseres som en allianse?

Er dere i allianse med andre firmaer?

A) Hvis JA:

- Hvorfor har dere valgt å inngå allianser?
- Hvilke fordeler er det med allianse framfor egenetablering for din virksomhet?
- Vil du karakterisere alliansene dere har inngått som vellykket?

Hvis JA:

- Hva gjorde at den ble vellykket?

Hvis NEI:

- Hva gjorde at den var mislykket?

B) Hvis NEI:

- Hvilke ulemper er det med allianse framfor egenetablering for din virksomhet?

18) Hvordan jobber eller ville du jobbet for å skape en optimal allianse?

19) Hvis du var eller er med i en allianse, er det tilfeller hvor du tenker at det hadde vært mer lønnsomt med egenetablering i stedet for allianse?

A) Hvis JA:

- Utdyp.

20) Hvis du har egenetablert noe, er det tilfeller hvor du tenker at det hadde vært mer lønnsomt med allianser i stedet for egenetablering?

A) Hvis JA:

- Utdyp.

21) Er det allianser hvor du føler at den andre parten kaprer mer av verdien og har handlet i egen interesse på bekostning av deg?

A) Hvis JA:

- Utdyp.
- Hvordan påvirker dette samarbeidet?

22) Har dere samarbeidspartnere som dere er avhengige av for å fortsette driften?

A) Hvis JA:

- Hva skjer hvis en eller flere av alliansene deres oppløses?

23) Hva mener du ligger i begrepet egenetablering?

Har dere valgt å benytte dere av egenetablering i hele eller en del av virksomheten?

A) Hvis JA:

- Hvorfor har dere valgt å benytte dere av egenetablering?
- Hvilke fordeler er det med egenetablering framfor allianser for din virksomhet?
- Vil du karakterisere egenetableringen som vellykket?

Hvis JA:

- Hva gjorde at den var vellykket?

Hvis NEI:

- Hva gjorde at den var mislykket?

B) Hvis Nei:

- Hvilke ulemper er det med egenetablering framfor allianser for din virksomhet?

Kontrakter

Vi skal nå stille deg noen spørsmål om kontrakter.

24) Har din virksomhet kontrakter med andre samarbeidspartnere dere er i relasjon med?

Hvis JA

- Hvorfor har dere kontrakter?
- Er kontraktene muntlige, skriftlige eller en blanding?
 - o Muntlige:
 - Hvorfor velger dere å ikke ha skriftlig kontrakt?
 - o Skriftlige:
 - Hvorfor velger dere å ha skriftlige kontrakter?
 - o Blanding:
 - Hvorfor velger dere å ha både muntlig og skriftlig kontrakt?
- Er kontraktene detaljerte?
 - o Hvis JA:
 - Kan du nevne fordeler og ulemper med slike kontrakter?
 - I hvilke tilfeller velger dere å benytte dere av skriftlige/detaljerte kontrakter?
- Har dere samarbeid bygget på uformelle avtaler basert på tillit?
 - o Hvis JA:
 - Kan du nevne fordeler og ulemper med slike kontrakter?
 - I hvilke tilfeller velger dere å benytte dere av kontrakter basert på tillit mellom partene?
- Hvor går grensen på hva som er skrevet ned og hva som baserer seg på tillit mellom deg og dine samarbeidspartnere?

25) Har dere forskjellige kontrakter med ulike samarbeidspartnerne/ alliansepartnere?

A) Hvis JA:

- Kan du beskrive de forskjellige kontraktene og ulikhetene mellom dem
- Hvorfor er de forskjellige?

26) Hvordan type kontrakter gir den beste alliansen eller det beste samarbeidet?

27) Hvilke kostnader oppstår i forbindelse med opprettelse, videreføring og utvikling av kontrakter med samarbeidspartnerne/alliansepartnere?

- Hvilke kostnader oppstår i forbindelse med detaljerte/formelle kontrakter?
- Hvilke kostnader oppstår i forbindelse med kontrakter som baserer seg på gjensidig tillit mellom partene?

Avsluttende spørsmål:

28) Er det noe du har tenkt på underveis, som du ønsker å utdype?