

**Samarbeidsformer og gevinster ved
samarbeid**

Monica Fjellstad Andreassen og Kari Kilskar

BE 320E Masteroppgave

MBA HHB

Abstract

The main purpose of this report is to see if MG Prosjekt through collaboration with our customers (Systemhus and Mesterhus resellers) can contribute to the flow of goods in Mestergruppen. In this regard, we have in different ways asked customers about their interest in cooperation with MG Prosjekt.

The survey shows that many customers want to cooperate with MG Prosjekt. The most interesting types of cooperation seem to be either having an option to develop plots ready for construction, be a shareholder in a joint venture or being a contractor. There was less interest in working in a business network. Most customers want collaboration focused upon field development and the development of the building site. What they want the most from MG Prosjekt is collaborative contributions in the form of capital. There was less interest in benefits such as new relationships and spreading of the risk.

To succeed in the new strategy, MG Prosjekt must to a greater extent than before focus on the various criteria that the strategy adds up to, and that provides flow of goods within the group. MG Prosjekt must work with customers that fit into the new strategy with the intent to create profitable projects in combination with the flow of goods.

Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste og avsluttende del av studiet Master of Business and Administration ved Handelshøgskolen i Bodø.

Gjennom teori og empiri har vi fått ny kunnskap om begrepet samarbeid. Vi har studert hvilke samarbeidsformer og gevinster ved samarbeid forhandlerne i Mestergruppen ønsker, og om forhandlernes samarbeidsønsker sammenfaller med MG Prosjekt sin nye strategi.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Trond Stiklestad for mange verdifulle innspill og god veiledning underveis i prosessen med å ferdigstille denne oppgaven. I tillegg vil vi takke administrerende direktør i MG Prosjekt Thor Ekhorn for å ha tatt seg tid til å besvare våre spørsmål. Tusen takk til alle forhandlere i Mestergruppen som velvillig deltok i spørreundersøkelsen.

Bodø, 28. mai 2012

Monica Fjellstad Andreassen

Kari Kilskar

Sammendrag

Samarbeid er et begrep som i denne oppgaven handler om at en eller flere virksomheter utveksler og deler ressurser i den hensikt å ta beslutninger eller gjennomføre aktiviteter som vil skape fordeler som hver enkelt ikke kan skape alene.

Oppgavens problemstilling er: Kan MG Prosjekt gjennom samarbeid med Systemhus- og Mesterhusforhandlere bidra til varestrøm i Mestergruppen?

Oppgaven er bygd opp med fem kapitler.

Første kapittel består av bakgrunn og aktualisering for oppgaven. Mestergruppen sine eiere ønsker at konsernet skal styrke sin posisjon i markedet, blant annet gjennom større omsetning av byggevarer. Med dette som bakgrunn er tomte- og prosjektutvikling en strategisk viktig aktivitet for Mestergruppen, fordi slik aktivitet kan bidra til byggevareomsetning internt konsernet. For MG Prosjekt betyr det at det kan genereres økt varestrøm gjennom samarbeid med forhandlerne i prosjekter som passer til den nye strategien. Problemstillingen skal besvares gjennom tre forskningsspørsmål: Hvilke type samarbeid vil forhandlerne inngå, hvilke gevinster er viktige for forhandlerne i et samarbeid og hvordan sammenfaller forhandlerens samarbeidsønsker med den nye strategien til MG Prosjekt. Tilslutt følger det en presentasjon av MG Prosjekt og den nye strategien med viktige fokusområder.

Andre kapittel omhandler relevant teori knyttet til problemstillingen. Begrepet strategi, samt strategiens grunnlag, retning og metode er beskrevet. Teorien omhandler også samarbeidsformer og retning på samarbeidet, samt motiver og gevinster ved samarbeid, og valg av samarbeidspartner.

Hvordan problemstillingen ble undersøkt og begrunnelse for valg av fremgangsmåte fremgår av tredje kapittel. Her beskrives forskningsmetode, forskningsdesign, utvalg, datainnsamlingsmetode, dataanalyse og diskusjon av undersøkelsens kvalitet.

Analysen omhandler rapportens fjerde kapittel og består av en presentasjon av respondentene som deltok i undersøkelsen. Deretter er empirien relatert til de tre forskningsspørsmålene presentert og drøftet opp mot relevant teori.

Siste kapittel består av resultatene fra de tre forskningsspørsmålene samt problemstillingens konklusjon. I tillegg følger kritikk av oppgaven samt forslag til videre forskning. Oppsummert ser vi at 87 % av forhandlerne mener det er interessant med et samarbeid med MG Prosjekt, men i forhold til den nye strategien vil det ikke være den samme gjensidige interessen for MG Prosjekt. Samarbeid som metode for å gjennomføre den nye strategien bør utøves med forhandlere som passer inn i den nye strategien med hensikt å skape lønnsomme prosjekter i kombinasjon med varestrøm.

Abstract	2
Forord	3
Sammendrag	4
Oversikt over tabeller	9
Oversikt over figurer	10
Oversikt over appendiks	11
1 Innledning.....	12
1.1 Bakgrunn og aktualisering	12
1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål	15
1.3 Presentasjon av MG Prosjekt AS.....	16
1.4 Oversikt over rapportens oppbygging	19
2 Teori	20
2.1 Strategi.....	20
2.1.1 Definisjon av begrepet strategi.....	20
2.1.2 Valg av strategi.....	21
2.2 Samarbeid	26
2.2.1 Definisjon av begrepet samarbeid	26
2.2.2 Samarbeidsformer	28
2.2.3 Samarbeidets form og retning	34
2.2.4 Samarbeid og styringsmekanismer.....	36
2.2.5 Motiver for samarbeid og gevinster ved dette.....	38

2.2.6	Valg av samarbeidspartner	49
2.2.7	Risiko ved samarbeid	51
3	Metode.....	53
3.1	Forskningsmetode og vår problemstilling	53
3.2	Forskningsdesign	55
3.2.1	Populasjon og utvalg	57
3.3	Variabler, verdier og målenivå	59
3.4	Innsamling av data.....	60
3.4.1	Spørreskjemaet	60
3.4.2	Svarprosent.....	62
3.5	Analyse av data.....	63
3.6	Dataenes kvalitet.....	64
3.6.1	Undersøkelsens validitet	64
3.6.2	Undersøkelsens reliabilitet	65
4	Analyse.....	67
4.1	Innledning.....	67
4.1.1	Presentasjon.....	67
4.1.2	Analyse.....	72
4.2	Hva slags type samarbeid vil forhandlerne inngå?	74
4.2.1	Presentasjon.....	74
4.2.2	Analyse.....	75
4.3	Hvilke gevinster er viktige for forhandlerne i et samarbeid?	79

4.3.1	Presentasjon.....	79
4.3.2	Analyse.....	85
4.4	Hvordan vil forhandlernes samarbeidsønsker sammenfalle med den nye strategien for MG Prosjekt?.....	88
4.4.1	Presentasjon.....	88
4.4.2	Analyse.....	90
5	Konklusjon	98
5.1	Konklusjon forskningsspørsmål	98
5.2	Hovedkonklusjon.....	100
5.3	Kritikk av oppgaven	101
5.4	Videre anbefalinger	101
	REFERANSELISTE	102
	Appendiks 1 – Spørreskjema.....	105
	Appendiks 2 – Tabeller og figurer	110

Oversikt over tabeller

Tabell 2.1 Motiver for samarbeid (Lunnan og Nygaard, 2011)	39
Tabell 2.2 Teoretiske perspektiver på allianser, (Lunnan og Nygaard, 2011:44)	40
Tabell 4.1 Oversikt over type respondenter	67
Tabell 4.2 Arbeids- og satsingsområder	69
Tabell 4.3 Interesse for samarbeid	70
Tabell 4.4 Negativ interesse for samarbeid	71
Tabell 4.5 Samarbeidstyper	74
Tabell 4.6 Gradering og fordeling på kapital, kompetanse og kapasitet	79
Tabell 4.7 Størrelse på forhandlere blant de som valgte kapital som viktigste bidrag	79
Tabell 4.8 Størrelse på forhandlere blant de som valgte kompetanse som viktigste bidrag	80
Tabell 4.9 Størrelse på forhandlere blant de som valgte kapasitet som viktigste bidrag	81
Tabell 4.10 Grad fem og fire på de forskjellige alternative nyttegevinstene	81
Tabell 4.11 Fordeling av antall ansatte blant de som vektla kapital mest	82
Tabell 4.12 Faser i prosessen det kan være aktuelt med samarbeid	88
Tabell 4.13 Type samarbeidsprosjekt	89
Tabell 4.14 Størrelse på prosjekter	89
Tabell 4.15 Oversikt over sammenfallende interesser vedr samarbeid	91

Oversikt over figurer

Figur 1.1 Oversikt over konsernet (egenutviklet)	13
Figur 1.2 Mulige exit i prosjekter (egenutviklet)	17
Figur 1.3 Ny strategi for gjennomføring av prosjekter for tomte- og prosjektutvikling (egenutviklet).	18
Figur 2.1 Valg av strategi. (G. Roos et al., 2010)	21
Figur 2.2 Generiske strategier (Roos et al., 2010)	22
Figur 2.3 Ansoffs vekstmatrikse (Roos et al., 2010).....	24
Figur 2.4 Tradisjonell markedstankegang og nettverkstankegang (Håkansson et al., 2009)...	31
Figur 2.5 Primæraktiviteter i et verdiverksted (Fjeldstad og Stabell, 1997)	32
Figur 2.6 Form på samarbeidet (Haugland, 2004)	34
Figur 2.7 Retning på samarbeid (Haugland, 2004)	35
Figur 2.8 Rammeverk for identifikasjon av interessenter (Roos et al., 2010)	51
Figur 4.1 Forhandlere fordelt geografisk	68
Figur 4.2 Virksomhetsstørrelse	68
Figur 4.3 Samarbeidstyper og størrelse på forhandleren.....	75
Figur 4.4 Totalt fordeling mellom kapital, kompetanse og kapasitet.....	80
Figur 4.5 Sammenheng mellom spørsmål 4 (kapital) og spørsmål 9 (nyttegevinst) i spørreskjemaet.....	83
Figur 4.6 Sammenheng mellom spørsmål 4 (kapasitet) og spørsmål 9 (nyttegevinst) i spørreskjemaet.....	83
Figur 4.7 Sammenheng mellom spørsmål 8 (nettverk som samarbeidstype) og spørsmål 9 (nytteverdi)	84

Oversikt over appendiks

Appendiks 1: Spørreskjema	s. 105
Appendiks 2: Figurliste	s. 110

«Samarbeid gir konkurransekraft».

(forskning.no, 15.10.08)

1 Innledning

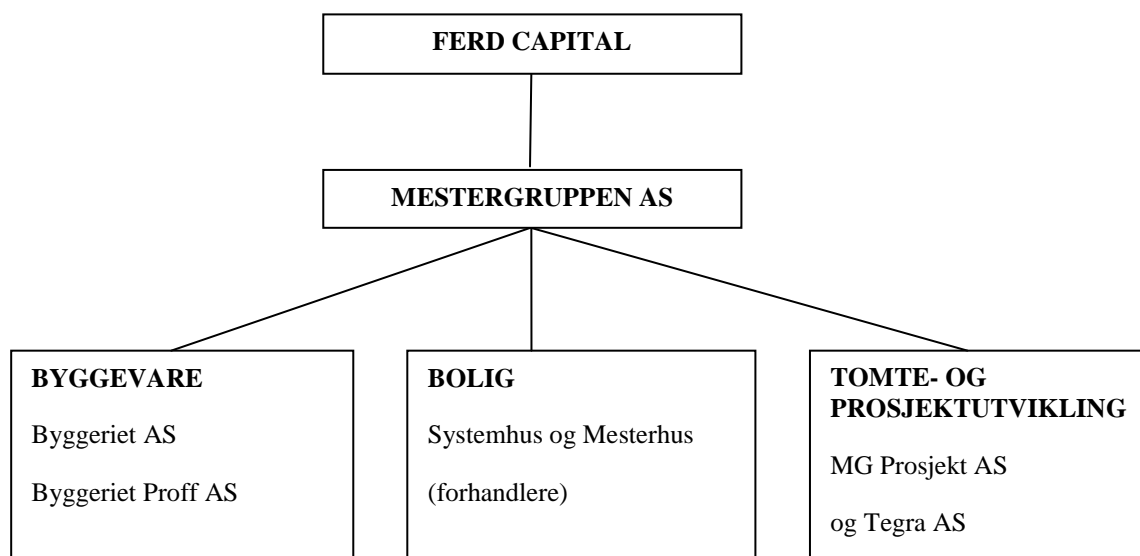
1.1 Bakgrunn og aktualisering

Samarbeid mellom bedrifter er stadig mer utbredt, både i Norge og internasjonalt. Økende krav til konkurransekraft gjør at flere virksomheter har oppdaget at samarbeid kan gi mange fordeler slik som for eksempel fordeling av risiko, stordriftsfordeler, tilgang til kapital, tilgang til nye markeder og komplementær kompetanse (Haugland, 2004). Samarbeid av både uformell og formell karakter mellom aktører kan også fremme kunnskapsspredning og innovasjon, og et velfungerende samarbeid hevdes å kunne være like viktig som konkurranse (Espelien og Reve, 2007).

I byggenæringen, som er en av Norges største og mest betydningsfulle næringer, viser det seg at det samarbeides lite (ibid). Dette søkes forklart ved at byggenæringa på mange måter fremdeles kan sees på som en før-industriell næring; det jobbes fortsatt etter håndverksprinsipper, det er mange små, lokale bedrifter og næringa preges av lav grad av industrialisering. Det er en mer eller mindre etablert sannhet at byggenæringa er konservativ, lite innovativ og til dels preget av mistillit mellom aktørene, og at disse tradisjonelle og konfliktorienterte relasjonene står i veien for at aktørene klarer å se mulighet for gevinster ved å åpne opp for samarbeid (Bygballe og Goldeng, 2012).

Mestergruppen AS er opptatt av samarbeid mellom selskapene internt i konsernet, og at dette samarbeidet skal føre til verdiskapning i Mestergruppen. Med verdiskapning menes her at varestrøm skal foregå internt i konsernet. Mestergruppen er et av landets ledende byggevarekonsern med det formål å etablere, erverve, eie, drive og/eller videreutvikle kjedekonseppter innenfor husbygging og handel med byggevarer, herunder alle produkter som går med til oppføring og ferdigstilling av fast eiendom til sluttbruker (www.mestergruppen.no).

I 2011 skjedde det en endring i konsernet, ved at de ble kjøpt opp av Ferd Capital som nå eier 90 % av aksjene i konsernet. Figur 1.1 viser oversikt over konsernet, med de tre forretningsområdene Byggevarer, Bolig og Tomte- og prosjektutvikling.



Figur 1.1 Oversikt over konsernet (egenutviklet)

Byggevarer

Forretningsområdet Byggevarer leverer trelast og tyngre byggevarer til både proff- og privatkunder gjennom byggevarekjeden Byggeriet AS. Distribusjonen skjer dels direkte fra leverandør og dels gjennom egne lager.

Bolig

Innenfor dette forretningsområdet finnes prosjekteringsselskaper, samt forhandlere av huskonseptene Systemhus og Mesterhus. Mesterhus var i 2011 Norges største boligbygger for 13. året på rad. Systemhus er på sin side Norges raskest voksende huskjede. Forhandlerne er forpliktet til å kjøpe byggevarer gjennom Byggeriet, og på denne måten bidra til varestrøm.

Tomte- og prosjektutvikling

Mestergruppen engasjerer seg i tomteutvikling gjennom blant annet MG Prosjekt.

Mestergruppens kunder, som blant annet er Systemhus- og Mesterhusforhandlere, har mulighet til å bygge på områder som MG Prosjekt rår over dersom det inngås en eller annen form for avtale eller samarbeid med MG Prosjekt.

Ferd Capital ønsker å bidra aktivt til å styrke Mestergruppens posisjon som en av de ledende aktørene i sin bransje i Norge. Målsettingen er at Mestergruppen skal vokse og bedre sin posisjon i markedet. Omsetningen skal fordobles hvert 5. år og samtidig er det stor fokus på varestrøm i byggeprosjekter. Handel av byggevarer skal foregå gjennom konsernets byggevarekjeder rundt omkring i landet. Dersom forhandlere i Systemhus og Mesterhus er tro mot byggevaresystemet i Mestergruppen vil det kunne bidra til bedre avtale og rabattordninger som skal kunne komme forhandlerne til gode gjennom enda bedre innkjøpsbetingelser i forhold til konkurrerende huskjeder.

Målsettingen har betydning for hvordan det jobbes i alle tre forretningsområdene, og i denne oppgaven skal vi se nærmere på hvilken betydning det har for tomte- og prosjektutviklingselskapet MG Prosjekt.

Som en konsekvens av denne målsettingen har Ferd Capital vedtatt en strategiplan for MG Prosjekt for 2012-2015. Bakgrunnen for strategiplanen er markedsundersøkelser som viser at markedet for småhus og fritidsboliger forventes å være i vekst, og at det er gode muligheter for utviklingsaktører som kan stille opp med gode prosjekter. Det er videre en utvikling mot at flere byggevarekjeder også tar grep om tomteutviklingen selv for å sikre seg større vareomsetning. En økende andel av byggevareomsetningen vil i fremtiden derfor bli knyttet opp til aktører som selv utvikler tomter og prosjekter. Mestergruppen risikerer derfor å tape konkurransekraft, forhandlere og omsetning dersom de selv ikke er en aktør innen tomteutvikling.

Med dette som bakgrunn er tomte- og prosjektutvikling en strategisk viktig aktivitet for Mestergruppen, fordi aktivitetene som ligger her har potensiale til blant annet å bidra til byggevareomsetning intern konsernet, og demme opp for konkurranse fra andre integrerte byggevareaktører.

For MG Prosjekt betyr det konkret at det gjennom *samarbeid* med forretningsområdet Bolig skal genereres økte inntekter hos forretningsområdet Byggevere. Et slikt fokus er nytt for MG Prosjekt, og det er derfor interessant å se nærmere på samarbeid i denne konteksten.

Temaet kan også være interessant for byggenæringen generelt, fordi næringens produktivitet og kvalitet er lav i forhold til andre bransjer i Norge, og dette kan ha sin årsak i blant annet lav grad av samarbeid (Biong, 2010). Byggenæringen er som nevnt innledningsvis kjent for å være konservativ og traust, og lite vant til åpenhet og samarbeid. Fokuset er ofte rettet mot kontrakter og pris, og samarbeid og relasjoner begrenses derfor ofte til enkeltprosjekter, der samarbeidet løses opp umiddelbart etter prosjektets ferdigstilling, og mulige langvarige samarbeidseffekter ikke er i fokus (ibid). Dette har vært til hinder for blant annet innovasjon, i motsetning til for eksempel IT-bransjen der det florerer av innovative organisasjoner.

Undersøkelser viser imidlertid at det er håp også for byggebransjen, og at håpet ligger aller mest i nettopp det å åpne opp for samarbeid (ibid).

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne oppgaven er å se på om MG Prosjekt kan bidra til at den nye strategien i Mestergruppen gjennomføres som planlagt. Med dette som grunnlag har vi formulert følgende problemstilling:

Kan MG Prosjekt gjennom samarbeid med Systemhus- og Mesterhusforhandlere bidra til varestrøm i Mestergruppen?

Problemstillingen skal besvares gjennom tre forskningsspørsmål:

- a. Hva slags type samarbeid vil forhandlerne inngå?
- b. Hvilke gevinster er viktige for forhandlerne i et samarbeid?
- c. Hvordan vil forhandlernes samarbeidsønsker sammenfalle med den nye strategien for MG Prosjekt?

1.3 Presentasjon av MG Prosjekt AS

MG Prosjekt AS blir profilert som et *tomte- og prosjektutviklingsselskap*, og skal være Mestergruppens viktigste tilbud til forhandlere som ønsker bistand/partnerskap knyttet til tomte- og prosjektutvikling. MG Prosjekt sin styrke, og det som profileres ut til forhandlerne, er at selskapet bidrar med kapital, kompetanse og kapasitet.

MG Prosjekt kan bidra med sin andel av nødvendig egenkapital i prosjekter, samt en forutsigbar bankfinansiering. Lånerammene i bank benyttes til tomtekjøp og byggelån.

Prosjektlederne i MG Prosjekt har lang erfaring og gode kvalifikasjoner knyttet til hele prosessen fra tomteutvikling til feltutbygging. Her inngår blant annet akkvisisjon, byggemodning (utvikling, markedsføring, salg etc.), regulering/planlegging og utbygging av boliger og infrastruktur. MG prosjekt jobber landsdekkende og har utviklet et bredt nettverk når det gjelder grunneiere, prosjekterende og andre relevante samarbeidspartnere.

MG Prosjekt har tradisjonelt hatt rollen som prosjektledere i utbyggingsselskaper og prosjekter i egen regi. Dette går ut på å administrere og drive frem prosjektene, samt opprette og administrere utbyggingsselskapet. Dette frigjør kapasitet hos samarbeidspartnere slik at de får bedre tid til primærvirksomhet.

Virksomheten til MG Prosjekt kan grovt deles inn i tre kjerneområder:

1. Tomteakkvisisjon som går ut på å gjøre avtale med grunneiere om utvikling og kjøp av boligtomter.
2. Tomteutvikling som innebærer fasen for regulering og prosjektering av boliger og infrastruktur, salg og markedsføring.
3. Utbyggingsfasen som gjelder innhenting av tilbud for bygging av boliger, byggeledelse, overtakelse til forbrukerkunde og oppfølging i reklamasjonstid.

Prosjektene gjennomføres i egen regi eller i prosjektselskaper hvor forhandlere fra Mesterhus eller Systemhus er medeiere i selskapet eller de kan være rene totalentreprenør. Fram til nå har det i all hovedsak vært mest fokus på nettopp dette, og som vises ovenfor som kjerneområde nr. 3. Den nye strategiplanen til Ferd Capital fører til at MG Prosjekt må dreie fokus mer over på kjerneområdene 1 og 2.

Ny strategi for MG Prosjekt

Hva skal så MG Prosjekt fokusere på i tida framover for å bidra til varestrøm i konsernet? Konsernledelsen har satt en rekke kriterier for fremtidige investeringer, der noe av det viktigste for MG Prosjekt blir å ha økt fokus på raskere rullering av porteføljen, det vil si at MG Prosjekt i mange tilfeller kanskje må «kvitte» seg med prosjekter raskere. Se figur 1.2 under som viser mulige exit for MG Prosjekt. Siden et meget viktig formål med prosjektinvestering er varestrøm vil det være hensiktsmessig å selge når denne er sikret, samt kun å delta i prosjekter som bidrar til varestrøm i Mestergruppen.

Faser	Akkvisisjon	Regulering	Prosjektering	Driftsfase WA	Driftsfase boliger	Overtakelse
Mulige exit		↓	↓	↓	↓	

Figur 1.2 Mulige exit i prosjekter (egenutviklet)

Viktige fokusområder:

MG Prosjekt skal engasjere seg i tomte- og prosjektutvikling med hovedvekt på boligprosjekter og hytteprosjekter i by - og regionsentre som er i vekst. Dette skal skje i områder hvor Mestergruppen er tilstede med logistikksentre og hvor forhandlere er representert. I tillegg skal MG Prosjekt utnytte lokalkunnskap, nettverk og partnere til å få tilgang til attraktive prosjekter.

Figur 1.3 viser at det skal kun deltas i prosjekter som bidrar til varestrøm i Mestergruppen, helst gjennom bindende avtaler. MG prosjekt skal tilby kapital, kompetanse og administrasjon og prosjektledelse (kapasitet) knyttet til utvikling og gjennomføring av prosjektene. Det skal være fokus på prosjekter som har kort tid til realisering slik at kapitalen kan rulleres over i nye prosjekter.

Exit skal vurderes jevnlig i lys av gjenstående risiko og potensial og i lys av alternative investeringsmuligheter. Eventuelle langsiktige prosjekter skal binde minimum med kapital.

Det skal frigjøres kapital ved å selge «sovende» utviklingsprosjekter som har lang tid til mulig realisering.

KRITERIUM	KOMMENTAR
Størrelse	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum 10 enheter/tomter, tilsvarende et byggetrinn på min. 25-30 mill. • Store prosjekter bør kunne deles i passende delfelt/byggetrinn i området 10-30 enheter • Maksimal egenkapitaleksponering i ett enkelt prosjekt er [15%] av total egenkapitaleksponering. (risikospredning!)
Type	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjekter med bygg og byggematerialer vi og kundene våre både har kompetanse, erfaring og leveransefordeler på. Potensial for varestrøm er avgjørende
Geografi	<ul style="list-style-type: none"> • Områder med vekst og fremtidig vekstpotensial, større grad sentrale strøk enn tidligere • Områder hvor det logistikkmessig lar seg gjøre å levere byggevarer fra Mestergruppen • Prosjekter kan danne grunnlag for nyetablering av logistikkpunkt
Varestrøm	<ul style="list-style-type: none"> • Tomter og prosjekter skal rigges for å generere varestrøm enten de selges som tomter eller gjennomføres med vår medvirkning • Varestrøm skal i så stor utstrekning som mulig avtales på forhånd
Tid til realisering	<ul style="list-style-type: none"> • Opsjoner og lave nivåer på forskutteringer ved lang utvikling og gjennomføringsperiode. (3-10 år) • Kortere løp når ferdig regulerte og relativt byggeklare områder krever høyere umiddelbar eksponering. (1-4 år)
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Reguleringsrisiko og andre vesentlige forhold (grunnforhold, rekkefølgekrav etc) skal normalt elimineres gjennom opsjonsavtaler/forbeholdne kjøpekontrakter. • Risiko søkes i størst mulig grad redusert til markedsrisiko ved gjennomføring.
Avkastning	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektbidrag normalt 10%-15%. EK-avkastning før skatt 25% p.a. Kan akseptere noe lavere avkastning i enkeltprosjekter f.eks pga strategiske forhold, (samarbeidspartnere, bi-effekter) eller stor vareomsetning
Eierskap / kontroll	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatiske i forhold til eierandel, men bør ha tilstrekkelig innflytelse gjennom styre og avtaler. Det avgjørende er tilgang på varestrøm. MGP skal ha prosjektlederansvar i de prosjektene de engasjerer seg • I valg av partnere er seriositet, langsiktighet og potensial for ytterligere samarbeid avgjørende • Klar og tydelig samarbeidsmodell med partnerne
Exit	<ul style="list-style-type: none"> • Når investeringen gjennomføres skal det foreligge en klar exit-plan (exit ved regulering, byggestart, sikring av varestrøm mm – vil være ulik for MGP, PTI og hytter) • Siden et meget viktig formål med prosjektinvesteringer er varestrøm vil det ofte være hensiktsmessig å selge når denne er sikret • Aksjonæravtaler må gi mulighet for å selge vår andel uten negative konsekvenser for varestrøm eller annet

Figur 1.3 Ny strategi for gjennomføring av prosjekter for tomte- og prosjektutvikling (egenutviklet).

1.4 Oversikt over rapportens oppbygging

Denne rapporten har fem kapitler og er strukturert som følger; Kapittel 1 er innledning hvor vi redegjør for bakgrunnen for valg av tema, oppgavens problemstilling med forskningsspørsmål samt en nærmere beskrivelse av MG Prosjekt AS.

Kapittel 2 omhandler teori som er reell i forhold til oppgavens problemstilling. Tema her er strategi og samarbeid, herunder samarbeidsformer, motiver og gevinster for samarbeid samt valg av samarbeidspartner. Vi har også sett på kontraktsteori for å belyse samarbeid ut fra avtalemessige forhold.

Kapittel 3 omhandler samfunnsvitenskapelig metode. Vi beskriver her hvilken metode vi har benyttet for å gjennomføre undersøkelsen. Vi ser videre på blant annet forskningsdesign, utvalg, utforming av spørreskjema, analyse og undersøkelsens validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenterer og drøfter vi våre empiriske funn. Drøftingen gjøres opp mot den teorien vi har beskrevet i kapittel 2.

Kapittel 5 gir en delkonklusjon for hvert forskningsspørsmål, hovedkonklusjon i forhold til problemstillingen, kritikk av oppgaven samt videre anbefalinger.

«Hvorfor skal vi samarbeide med dere?»

Spørsmål til MG Prosjekt fra en Systemhusforhandler under kongressen 2012

2 Teori

I dette kapitlet vil vi se nærmere på teorier som er relevante i forhold til vår problemstilling. Innledningsvis vil vi se nærmere på strategibegrepet og definere dette. Videre vil vi se på en bedrifts strategiske alternativer for å oppnå konkurransefortrinn. Samarbeid er en viktig suksessfaktor for å få gjennomført MG Prosjekt sin strategi. Vi vil derfor også se på hvordan fenomenet samarbeid kan defineres, samt se på ulike samarbeidsformer og styringsmekanismer. I tillegg vil vi se nærmere på motiver for samarbeid, og hvilke gevinster aktørene i et samarbeid kan oppnå.

2.1 Strategi

2.1.1 Definisjon av begrepet strategi

Strategi som begrep er ikke entydig definert i litteraturen, og det finnes mange ulike måter å tilnærme seg fenomenet. En klok mann har sagt at strategi er som å prøve å sykle mens man på samme tid oppfinner sykkelen. Slik blir strategi et produkt av den erfaringen man opparbeider seg underveis.

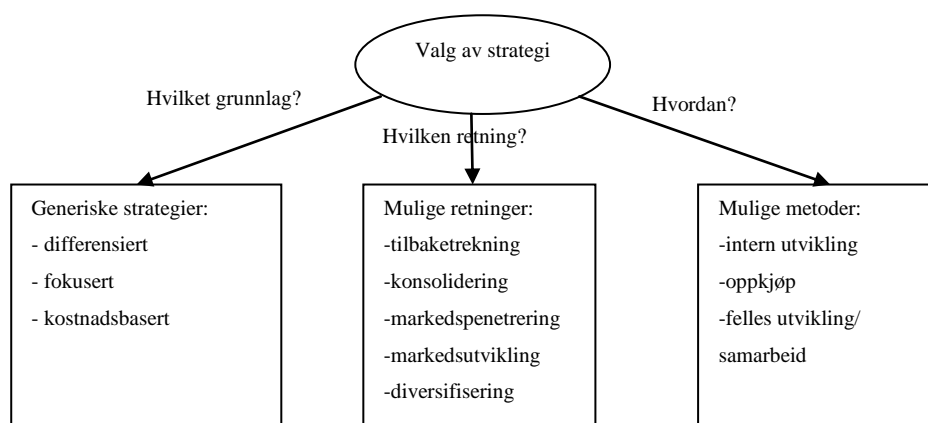
En annen definisjon av strategi sier mye på få linjer, og den handler om å angi retning og fokus på fremtidige aktiviteter: «*Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.*» (Roos et al., 2010:12). Her beskrives en systematisk jobbing for å finne den plassen i markedet som skal gi konkurransefortrinn.

Porter (2004) hevder at bak enhver form for strategi ligger det at konkurransefortrinn er hovedmålet. En virksomhet kan ikke gjennom tilfeldig planlegging lykkes på lang sikt.

En strategi innebærer en rad av planlagte tiltak som blir fastsatt på forhånd, og som vedtas for å oppnå et bestemt mål. (Roos et al., 2010). Denne definisjonen mener vi egner seg godt for å beskrive hva som ligger i strategibegrepet i denne oppgaven, fordi det aktualiserer utgangspunktet for hvorfor vi skriver oppgaven.

2.1.2 Valg av strategi

Etter at bedriften har vedtatt de planlagte tiltakene som nevnt ovenfor starter arbeidet med å vurdere hvilke ulike *strategiske alternativer* bedriften har mulighet til å velge mellom for å nå målet om å styrke sin konkurransevne og å oppnå konkurransefortrinn. Det er tre forskjellige aspekter knyttet til disse strategiske alternativene, og det skilles her mellom generiske strategier, mulige retninger og mulige metoder (Roos et al., 2010). Se figur 2.1 under.



Figur 2.1 Valg av strategi. (G. Roos et al., 2010)

Generiske strategier

Generiske strategier forklarer forskjellige måter å posisjonere seg i markedet på, for å skape og å bevare konkurransefortrinn (Porter, 2004). Tanken bak begrepet er at konkurransefortrinn alltid vil være enhver strategi sitt hovedmål. For å kunne bygge opp konkurransefortrinn må virksomheten ta en rekke strategiske valg, og som et grunnlag for dette definerte Michael E. Porter tre typer generiske (likeartede) strategier; kostnadslederskap, differensiering og fokusering (Roos et al., 2010). Se figur 2.2.

		Konkurransefortrinn	
		<i>Lave kostnader</i>	<i>Differensiering</i>
Strategisk målgruppe	<i>Bred</i>	1. Kostnadsleder	2. Differensiering
	<i>Smal</i>	3a. Fokusert kostnadslederskap	3b. Fokusert differensiering

Figur 2.2 Generiske strategier (Roos et al., 2010)

Figur 2.2 viser at konkurransefortrinn oppnås enten ved lave kostnader eller differensiering. Videre bestemmes det av om man velger en bred eller snever målgruppe. Strategiene brukes således på forskjellige arena, og de krever ulike tiltak.

En virksomhet som er kostnadsleder tilbyr en pris på sitt produkt (for eksempel varer, tjenester, service) som er lavere enn det konkurrentene kan tilby på tilnærmet samme produkt. Kostnadslederen opererer i hele markedet og kan finne sine kilder til fortrinn gjennom for eksempel stordriftsfordeler, en spesiell type teknologi eller at man har sikret seg tilgang til spesielle råvarer eller naturforekomster (Porter, 2004). Ser man på strategisk logikk innenfor kostnadslederskap er det essensielt at virksomheten er den som faktisk er kostnadslederen i bransjen, og ikke en av flere som kniver om denne posisjonen. Dersom det er flere virksomheter innad i bransjen som ligger an til å bli kostnadsleder vil det medføre kraftig rivalisering om hver minste markedsandel. Innenfor kostnadslederskap gjelder det derfor å slå til såpass kraftig at konkurrentene effektivt spilles ut på sidelinja.

Differensiering betyr at virksomheten har et tilbud til markedet som skiller seg ut fra konkurrentenes på en slik måte at virksomheten kan forlange en høyere pris og kundene faktisk er villige til å betale dette. Virksomheten opererer i hele markedet og forsøker å bli enestående i sin bransje i forhold til et produkt som mange setter pris på. Kilder til differensiering er bransjespesifikke og kan være for eksempel et produkt, en spesiell type markedsføring eller produktets leveringssystem. Differensieringsstrategien krever at

virksomheten må by på noe som er eller som oppfattes som unikt, nettopp for å kunne belønnes med høye priser.

Den tredje og siste generiske strategien er fokusering. Fokusering skiller seg fra de to andre strategiene fordi den innrettes til å betjene et smalt og avgrenset segment på en så god måte at konkurranse er utelukket (ibid). Fokuseringsstrategien har to varianter; fokusert kostnadslederskap og fokusert differensiering. En virksomhet som satser på fokusert kostnadslederskap tilbyr billige varer og tjenester som er spesialtilpasset et avgrenset segment. Eksempel på dette er Staples, tidligere Tybring Gjedde.

Fokusert differensiering betyr at virksomhetens strategi er å spesialisere seg på produkter eller service av meget høy kvalitet som tilfredsstillende et eget smalt marked som er villige til å betale svært høy pris for nettopp å kunne bli identifisert med dette produktet eller servicen.

Eksempel på en slik virksomhet er klokkeprodusenten Rolex.

Begge variantene av fokusering handler om ulikheter mellom den fokuserende virksomhetens målsegment og de andre segmentene som finnes i bransjen. Konkurransefortrinnet oppnås ved å vie seg helt og fullt til disse segmentene (Roos et al., 2010).

Det er ikke lett å velge en generisk strategi og iverksette den, men disse strategiene er de logiske veiene til økt konkurranseevne og som derfor må vurderes i enhver bransje, og innenfor den bransjen man opererer i. Faremomenter ved de ulike strategiene kan være at for eksempel konkurrenter forsøker å imitere produkter eller at det skjer forandringer i strukturen i bransjen slik at hele grunnlaget de generiske strategiene bygger på rammes (Porter, 2004).

Mulige retninger

Innenfor de generiske strategiene finnes det flere retninger som må vurderes. I Ansoffs vekstmatrikse (Roos et al., 2010) systematiseres utviklingen av produkter, markeder og virksomheter som vist i figur 2.3.

		Produkt	
		<i>Eksisterende</i>	<i>Nytt</i>
Marked	<i>Eksisterende</i>	Markedsinntrengning Konsolidering Tilbaketrekning	Produktutvikling
	<i>Nytt</i>	Markedsutvikling	Diversifisering

Figur 2.3 Ansoffs vekstmatrikse (Roos et al., 2010)

Bedrifter som vil fokusere på eksisterende produkter i eksisterende markeder vil kunne følge strategien for markedsinntrengning, konsolidering og tilbaketrekning.

Markedsinntrengning vil si at en bedrift tar markedsandeler fra konkurrenter i eksisterende markeder og med de samme produktene som tidligere. I forhold til markedsinntrengning kan det være avgjørende om eksisterende marked er i vekst eller nedadgående. For å oppnå vekst er det viktig med fokus på økt produktivitet og kvalitet, samt markedsføring. I markeder hvor det er vekst er det lettere for små aktører å ta flere markedsandeler ettersom salget stiger for de aller fleste i bransjen. I markeder som er nedadgående vil muligheten for å ta markedsandeler avhenge av om andre trekker seg ut av det samme markedet (ibid).

Konsolidering innebærer at bedriften fortsetter med de samme produktene og markedene som allerede er etablert, med et ønske om å vokse i takt med markedet. I en slik strategi rettes fokuset mot forbedringer og kvalitetsheving av eksisterende produkt.

Tilbaketrekning kan være aktuelt der en bedrift heller vil frigjøre ressurser for å satse på andre områder. Det kan også være at produktet eller tjenesten ikke lenger er attraktiv eller etterspurt, som en følge av endringer i omgivelsene.

Markedsutvikling omhandler fokus på nye markeder med de samme produktene og teknologien som før. Nye markedsområder kan for eksempel være innenfor nye geografiske områder og eller nye markedssegmenter.

Produktutvikling innebærer at bedriften endrer eksisterende produkt eller utvikler nye produkter, som følge av at manglende konkurransedyktighet. Flere bedrifter velger produktutvikling fordi mange markeder kjennetegnes av turbulens og raske omveltninger. Produktutvikling er imidlertid kostnads- og tidkrevende, og det er derfor viktig at disse bedriftene har fokus på markedet og konsentrerer seg om sin kjernekompetanse (Roos et al., 2010). Med kjernekompetanse menes den kompetansen som bedriften besitter, og som gjør den konkurransedyktig (Haanæs, 1998).

Diversifisering innebærer at en bedrift satser på nye produkter og nye markeder samtidig. Relatert diversifisering går ut på at bedriften satser på nye områder som er relatert til det virksomhetsområdet de allerede opererer innenfor. Urelatert diversifisering omhandler satsing på nye områder som er helt forskjellig fra de opprinnelige aktivitetene. Utfordringene med diversifisering er at det satses på områder hvor bedriften selv har lite kunnskap. Fordelene er mulighet for spredning av risiko, kompetanseutvikling og stordriftsfordeler. Ved diversifisering må virksomhetens forretningsidé revideres (ibid).

Mulige metoder

Det finnes mange metoder for å utvikle strategiske retninger som nevnt ovenfor (Roos et al., 2010).

Intern utvikling har tradisjonelt vært den mest benyttede metoden for gjennomføring av strategier, fordi denne har vært ansett som den beste for å utvikle kompetanse og kunnskap innen forskjellige produkter og markeder. I tillegg har behovet for kontroll og sikkerhet vært en viktig grunn for å velge intern utvikling (ibid). Bedrifter som er ledende innenfor et område vil kanskje ikke se nytten av å samarbeide med andre. For noen bedrifter vil samarbeid være en usikkerhet eller ulempe på grunn av at de blir avhengige av andre for å

oppnå vekst eller suksess. I tillegg vil man måtte ha et bevisst forhold til hvordan man skal håndtere konkurransesituasjonen under slike forhold. (ibid).

Samarbeid som metode er for andre igjen en naturlig del av strategien. For mange bedrifter er samarbeid en mulighet til å få styrket sin konkurransekraft. Man kan videre dele investeringskostnader ved for eksempel utvikling av nye produkter samt dele produksjonskostnader og salgskostnader. Samarbeid gir også tilgang til nye markeder og ny teknologi. Hver enkelt bedrift i et samarbeid vil ha egne mål som danner grunnlaget for deres planer og beslutninger, det er derfor viktig blant annet å finne ut hvilken verdi samarbeidet vil ha (Audy et al., 2011).

For mange bedrifter vil samarbeid være en mulig måte å styrke egen konkurransesituasjon på, herunder at man får tilgang til nye ressurser, kapital, kompetanse, markeder osv. For andre bedrifter er den største fordelen ved å samarbeide med flere partnere å dempe risiko og usikkerhet (ibid).

Andre metoder for å gjennomføre strategi kan for eksempel være organisk vekst, fusjon, oppkjøp med videre (Roos et al., 2010).

Kritikk mot generiske strategier er i hovedsak rettet mot at grensesnittet ofte ikke er så tydelig og enkelt som det beskrives i teorien. Noen bedrifter er ikke det ene eller andre alternativet, men noe midt i mellom. Relatert til byggenæringen er IKEA er et eksempel på en virksomhet som stilles utenfor Porters modell fordi IKEA både har en posisjon som kostnadsleder, men har også i stor grad et sterkt merkenavn som knyttes til en differensiert posisjon (ibid).

2.2 Samarbeid

2.2.1 Definisjon av begrepet samarbeid

I litteraturen er det ikke noen entydige definisjoner av begrepet samarbeid. Begrepet blir brukt i ulike kontekster og det oppstår flere definisjoner, og begrepet får derfor ofte ulikt innhold i ulike sammenhenger.

Haugland (2004) oppgir flere eksempler på ulike uttrykk for samarbeid slik som strategisk allianse, nettverk, partnerskap, leverandørrelasjon, joint venture, franchising og lisensiering.

Hvilke benevnelser som benyttes er ofte relatert til hvilken bransje man opererer i. Dette er i tråd med Lunnan og Nygaard (2011). Forfatterne har imidlertid valgt å benytte begrepet allianse istedenfor samarbeid, selv om de gir uttrykk for at begrepene har samme betydning.

I artikkelen *Hvorfor samarbeide?* (Audy et al., 2011:2) defineres samarbeid som *at en eller flere enheter danner en koalisjon og utveksler og deler ressurser (herunder informasjon) i den hensikt å ta beslutninger eller gjennomføre aktiviteter som vil skape fordeler som hver enkelt enhet ikke kan (eller bare delvis kan) skape alene*. Dette er en definisjon som vi mener er tett opp til hvordan vi kan betrakte samarbeidet mellom MG Prosjekt og våre forhandlere, og vi velger derfor å benytte dette som vår forståelse av begrepet samarbeid i fortsettelsen av oppgaven.

I følge Haugland (2004) kan samarbeid kjennetegnes på fire måter;

Det etableres ikke-delelige bånd mellom bedriftene. Poenget med samarbeidet er å nå en målsetting man ikke evner å nå alene, og gjennom samarbeidet knyttes bedriftene sammen og det blir skapt et avhengighetsforhold.

Samarbeidet reguleres gjennom ulike former for kontrakter. Disse kan være av både formell og mer uformell karakter alt etter om det dreier seg om partenes rettigheter eller plikter, eller partenes implisitte forståelse.

De økonomiske aktørene kan karakteriseres som begrenset rasjonelle. Når et samarbeid inngås, er det ikke mulig å ha kunnskaper om alle faktorer som kan påvirke samarbeidet fremover i tid. Det vil alltid inntreffe situasjoner som må løses der og da, og aktører som er begrenset rasjonelle vil kunne prøve å ivareta egne interesser selv om det kan gå på bekostning av samarbeidspartneren. Dette fenomenet kalles for opportunisme, dvs svikefull adferd for å tjene egne interesser (Wathne og Biong, 2009). Begrenset rasjonalitet og opportunisme gjør at man ikke har hundre prosent garanti for at samarbeidspartneren er til å stole på.

Samarbeid koster. De kostnadene som oppstår ved å koordinere aktiviteter mellom samarbeidsbedriftene kalles for transaksjonskostnader, og i mange tilfeller kan disse være betydelige.

2.2.2 Samarbeidsformer

Det nevnes mange forskjellige former for samarbeid i litteraturen, blant annet allianser, strategiske allianser, joint venture, nettverk med videre. Det uttrykkes imidlertid ikke en klar forståelse av hvordan man kan typologisere de forskjellige samarbeidsformene.

Lunnan og Nygaard (2011) skiller mellom samarbeid som er basert på eierskap (for eksempel joint venture) eller ikke (for eksempel franchising og lisensiering). Vi vil nedenfor beskrive noen av de vanligste samarbeidsformene som nevnes i litteraturen.

2.2.2.1 Franchising og lisensiering

Franchising er en samarbeidsform som ofte brukes innenfor distribusjon eller servicenæringen. Eksempler på virksomheter som benytter denne samarbeidsformen er bensinstasjoner. Her er den som eier bensinstasjonen franchisetaker og selvstendig næringsdrivende. Virksomheten må drives etter egen franchiseavtale.

Lisensiering går ut på at en bedrift (lisensgiver) gir andre bedrifter (lisenstaker) lov til å bruke teknologi eller produsere eller selge produkter som lisensgiveren eier eller er i besittelse av. Samarbeidet reguleres gjennom en lisensavtale, og kompensasjon for å bruke teknologi eller produsere produktet gis gjennom royalty (Haugland, 2004). Franchising og lisensiering er samarbeidsformer vi ut fra beskrivelsen over vurderer som ikke aktuelle for oppgaven, og vi går derfor ikke nærmere inn på dette.

2.2.2.2 Joint venture

Bedrifter som blir enige om å inngå samarbeid om felles oppgaver må nødvendigvis bli enige om et felles mål. I slike tilfeller kan det være snakk om at man må dele strategisk informasjon med hverandre, og formen på partnerskapet kan bli så kompleks at det dannes en ny enhet i form av et selskap.

Joint venture er en organisatorisk enhet som opprettes av de samarbeidende bedriftene, og hvor samarbeidet gjennomføres i dette selskapet. Man skiller mellom prosjektbasert joint venture og uavgrenset joint venture (Haugland, 2004). Prosjekter som er avgrenset i tid og ut fra hvilke oppgaver som skal løses, gjennomføres gjerne som et prosjektbasert joint venture. Ved et uavgrenset joint venture er det ikke satt klare grenser for hvilke oppgaver som skal gjennomføres, og samarbeidet vil være av lengre varighet.

Samarbeid som gjennomføres via et joint venture-selskap vurderes å være en nær og forpliktende samarbeidsform, og i mange tilfeller virker det positivt inn på samarbeidet at man frigjøres fra egen bedrifts øvrige funksjoner og får større ro med oppgavene som skal gjennomføres i samarbeidsprosjektet (ibid).

Det er imidlertid også ulemper ved å opprette et slikt selskap. For det første kan det føre til binding av ressurser og tap av fleksibilitet hos de involverte partene. For det andre er det av avgjørende betydning for vellykketheten hvor villige partnerne er til å gå inn på felles eierskap.

I hvilke situasjoner bør man så opprette et joint venture-selskap? Haugland (2004) hevder at dersom man skal opprette et slikt selskap bør samarbeidet være av stor strategisk betydning for partene. I slike tilfeller vil ofte selskapets aktiviteter være sterkt knyttet til eierbedriftens egne aktiviteter, og eierne vil ha sterke insentiver til å styre og kontrollere selskapet. Videre bør innholdet i samarbeidet være nytt, det vil si at man beveger seg inn på nye markeds- eller virksomhetsområder. I slike tilfeller vil selskapet måtte utvikle kompetanse som eierbedriftene ikke sitter inne med, og selskapet har da bedre grunnlag til å ta beslutninger enn eierne.

Ved å opprette et joint venture-selskap kan virksomheter oppnå høyere vekst med lavere innskutt kapital, og det er mindre risikabelt å spre sine investeringer på flere områder (Nygaard, 2007).

2.2.2.3 Nettverk

For å skille ulike samarbeidstyper fra hverandre kan man også se på antallet bedrifter som deltar i samarbeidet. Dersom det er flere bedrifter involvert i et samarbeid brukes begrepet nettverk (Haugland, 2004).

Begrepet nettverk brukes i mange sammenhenger. I organisasjonsmessig kontekst kan et nettverk betegnes som en interorganisatorisk relasjon, altså relasjoner og forbindelser på tvers av organisasjoner (Håkansson et al., 2009). Nettverk som samarbeidsform kan gi bedrifter styrke gjennom samspill og deling av aktiviteter og ressurser. Dette er en tankegang som er et motstykke til tradisjonell økonomisk tenking. Innenfor tradisjonell økonomi fremheves det at prosessen som foregår mellom bedrifter enten drives av motstand eller av konkurranse, og

hvordan dette derfor trigger hver enkelt bedrift til hele tiden å forbedre sin interne effektivitet (ibid).

Innenfor tradisjonell økonomisk tenking hevdes det videre at selv relasjoner mellom bedrifter som ligger nært hverandre geografisk i hovedsak kan antas å være fiendtlig. Hvis disse bedriftene har fremgang og suksess forklares det med at de er lokalisert i en konkurransemessig klynge, hvor rivalene triggeres til å «slå» hverandre, og derav oppstår utvikling. Ser man imidlertid på studier av prosesser mellom selskaper viser det seg at flere selskaper, inkludert noen av de mest dynamiske og lønnsomme, ser ut til å være mer opptatte av å gjøre nytte av andre istedenfor å ødelegge dem (ibid).

En fellesnevner for disse selskapene ser ut til å være ønsket om å skape en struktur som strekker seg over og mellom selskapsgransene. Denne tilnærmingen gjør at spørsmål om effektivitet og innovasjon må takles på tvers av selskaper heller enn bare internt i selskapet. Hovedfokuset er ikke hva som skjer internt i selskapet, men hva som skjer i interaksjon mellom dette selskapet og de andre.

En annen fellesnevner ved disse selskapene er at de har evne til å se på forhold ved forretningslivet i flere dimensjoner, og ikke bare rent fiendtlig. Denne evnen gjør at de utvikler lønnsomhet, og at de kan utnytte minst tre fordeler ved forretningslivet (Håkansson et al., 2009).

Ulikheter i bedrifter kan skape felles fordeler dersom man i samarbeid klarer å tilpasse seg disse ulikhetene. Variasjon av samarbeidsparter og produkter gjør at for eksempel utstyr kan tilpasses og kombineres slik at bruksområdet økes.

Åpenhet bedrifter imellom rundt problemer og problemløsning gjør at andre kan dra nytte av motpartens utvikling av teknologi, produkter osv. Denne åpenheten er avhengig av en begrenset bruk av formelle avtaler og kontrakter mellom partene.

Tilknytning i form av at virksomheter sender kunder til hverandre og at man slik kan utnytte ressurser og aktiviteter på en mer effektiv måte. Empiriske studier viser at langvarig interaksjon mellom aktører er en stor kilde til innovasjon hos begge parter.

Figur 2.4 illustrerer vanlig markedstankegang kontra nettverkstankegang, og er en innledende konseptualisering om interaksjon mellom virksomheter (Håkansson et al., 2009). Den første figuren viser markedsmechanismen som vi kjenner den tradisjonelt, for eksempel salg og kjøp av et produkt som en ren overførsel mellom to aktører. Utvekslingen skjer uten at det er noen form for innblandende prosess mellom aktørene.



Figur 2.4 Tradisjonell markedstankegang og nettverkstankegang (Håkansson et al., 2009)

Den andre figuren har en spiral i midten som skal symbolisere interaksjonsprosessen mellom aktørene, og hvor det over tid oppstår resultater i form av for eksempel produkter, leveranser, utvikling, tilpasning og betalinger. Pilene indikerer at samarbeidet er en prosess som utvikles over tid, og at begge aktørene bidrar til det som blir innholdet i samarbeidet. Samarbeidet påvirkes av hva aktørene bidrar med og hva aktørene oppnår. Eksempelet viser kun to aktører, men det kan være langt flere.

Eksempler på bedrifter som benytter seg av fordelene nevnt ovenfor er operativsystemet Linux og nettleseren Mozilla Firefox (Biong, 2010). De er begge et resultat av åpent samarbeid mellom mange aktører. Utvikling som et resultat av samarbeid er helt motsatt av den vanlige økonomiske tankegangen, der utvikling skal foregå internt i egen bedrift med den hensikt å beskytte egen markedsposisjon (ibid).

Byggenæringen kan betraktes som et nettverk av organisasjoner, som i et fellesskap utfører prosjekter (Bygballe, 2010). Den tradisjonelle koblingen mellom bedrifter i denne næringa kan for det meste karakteriseres som markedsbasert samarbeid, hvor det fokuseres mest på kontrakter og pris (ibid). Fordi pris er viktig, begrenser samarbeidet seg til enkeltstående prosjekter, og det legges tradisjonelt sett ikke særlig vekt på relasjonen til motparten, nettopp fordi neste gang er det en annen aktør som gir billigst pris.

Årsaken til at relasjoner eksisterer er fordi de skaper stabilitet, som igjen fører til effektivitet og avkastning på investering. Det kortsiktige fokuset i byggenæringa, med liten tanke på relasjoner og samarbeid, gjør slike gevinster vanskelig å realisere (Bygballe, 2010). IKEA trekkes imidlertid frem som ett eksempel av flere som bruker energien sin på å finne ut hvordan kunder, leverandører og komplementære virksomheter kan benyttes til å skape effektivitet og innovasjon i fellesskap (Håkansson et al., 2009).

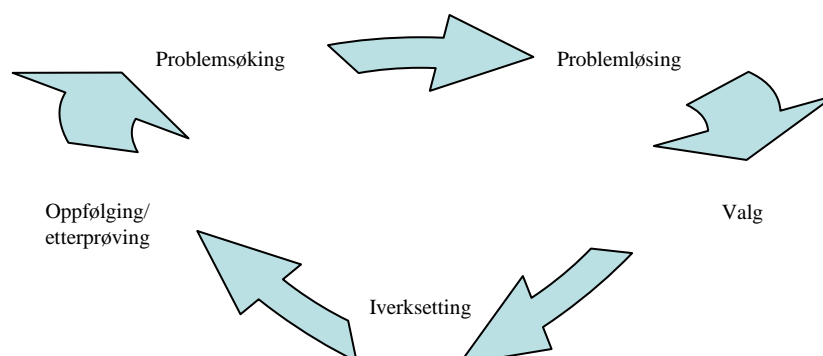
2.2.2.4 Verdiverksted

Fjeldstad og Stabell (1997) introduserte gjennom artikkelen *Et nytt strategisk landskap? nye modeller for å kunne betrakte verdiskapning i virksomheter*. Verdiverkstedet og verdinettverket presenteres som alternativer til Michael Porters tradisjonelle verdikjede. Verdikjeden anvendes til å analysere tradisjonelle produksjonsbedrifter, men egner seg i mindre grad til analyse av bedrifter der for eksempel menneskelige ressurser er den primære ressursen i bedriften.

Verdinettverk er en modell som beskriver *formidlende* teknologi. Formidlingsvirksomheter skal koble sammen kunder som har behov for samhandling. Dette kan for eksempel være et telefonselskap som kobler sammen kunder som har behov for å kommunisere.

Verdiverkstedet er en modell som beskriver *problemløsende* teknologi, og er først og fremst en forklaringsmodell for hvordan verdier skapes i en virksomhet hvor den primære ressursen er den menneskelige, men det kan også være organisasjons- eller relasjonsressurser.

Verdiverksted kan imidlertid også sees på som en *samarbeidsform* som inneholder aktiviteter vist i figur 2.5.



Figur 2.5 Primæraktiviteter i et verdiverksted (Fjeldstad og Stabell, 1997)

Verdiverkstedet skal gjennom en serie aktiviteter løse et problem for en kunde.

Problemsøking handler om å finne et problem hos en organisasjon eller hos et individ, herunder erverve lovlig rett til å ta seg av problemet. I byggebransjen kan dette sammenlignes med at prosjektlederen i et utbyggingsselskap oppretter kontakt med en kunde som har lyst på ny bolig.

I problemløsningsfasen vil forskjellige løsninger på problemet utvikles og vurderes. Huset vil tegnes i flere omganger og det må videre tas hensyn til hva som er lov å bygge i forhold til offentlig regelverk. Valg av løsning i gjøres i forståelse med kunden, etter at alle utfordringer er avklart.

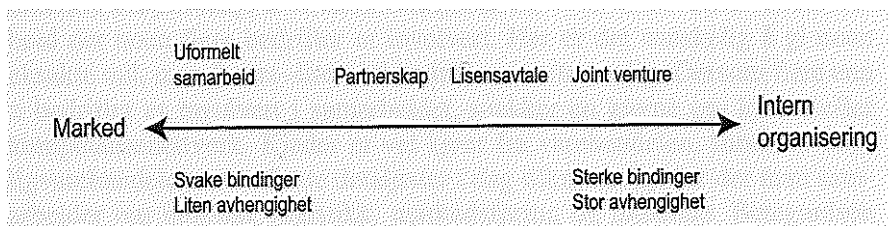
Den valgte løsningen kommuniseres, organiseres og iverksettes. Prosjektlederen sørger for å involvere alle aktørene som skal bidra for at huset skal bli bygd. I oppfølgingsfasen er hovedoppgaven å vurdere om de aktivitetene som er gjennomført virkelig har gitt det ønskede sluttresultatet.

Et sentralt poeng i ovennevnte artikkel er at det er vesentlige forskjeller i hvordan bedrifter samhandler og konkurrerer i en bransje, dette ut fra hvilket verdimønster de representerer. Samspillet mellom verdiverksteder foregår i en henvisningsøkonomi hvor renommé er avgjørende for samspill og vilkår. Evne til samarbeid, et godt rykte og gode relasjoner gir gevinst.

Dette er helt forskjellig fra verdikjeden, hvor samspillet foregår i dyadiske leverandør-kunde relasjoner. Verdiverksteder samspiller gjennom nedbrytning i delproblemer, som vist i figur 2.5, der man bruker blant annet kontrakter med spesialister til å løse delproblemene, mens én aktør har det overordnede ansvaret, ref. prosjektlederen nevnt ovenfor.

2.2.3 Samarbeidets form og retning

Formen på samarbeidet kan si noe om hvor sterkt samarbeidspartene er knyttet til hverandre relasjonsmessig (Haugland, 2004). Hvis vi betrakter en akse fra marked til intern organisering som vist i figur 2.6, kan det gi en illustrasjon på grad av binding mellom partene.



Figur 2.6 Form på samarbeidet (Haugland, 2004)

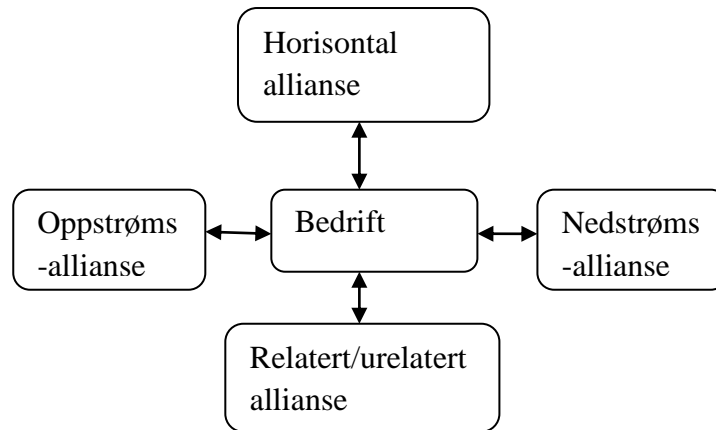
Joint venture, franchising og lisensiering uttrykker bestemte samarbeidsformer.

Avhengigheten til samarbeidsparten er ofte høy fordi samarbeidet omhandler deling av for eksempel kompetanse og ressurser. Bindingen mellom partene blir sterk, og høy avhengighet krever ofte formaliserte avtaler (ibid). Eksempel på en slik avtale kan være joint venture-avtale mellom to aktører om utbygging av et boligfelt der den ene partens ressurser skal benyttes til å lede prosjektet. Slik kan vi se at mulighet til kontroll og innflytelse er større i disse tilfellene enn om samarbeidet ligger nærmere markedet.

Samarbeidsformer som strategisk allianse, partnerskap og leverandørrelasjon ansees som mer generelle og uttrykker et bedriftssamarbeid, uten at det sier noe om innhold eller type (ibid). Her sees en svakere binding mellom partene, og dermed også en redusert mulighet til innflytelse og kontroll. Eksempelvis vil en skriftlig avtale om et kontorfellesskap i stor grad være uformell, men like fullt en samarbeidsform, som ikke forplikter i særlig grad annet enn at den vedrører rent praktiske og til dels økonomiske forhold.

Det har blitt rettet kritikk mot å sammenligne samarbeidsformer med marked og intern organisering på en slik måte som vist i figur 2.6. Årsaken til dette er at samarbeidsrelasjoner av lang varighet ofte kan være en *egen* institusjonell løsning som ikke lett lar seg forklare på denne måten. Dette kan eksempelvis gjelde for et interkommunalt selskap der flere kommuner går sammen om å yte en felles tjeneste for befolkningen i sine respektive kommuner.

Samarbeid kan videre utvikles i *ulike retninger* som gir forskjellige muligheter for samarbeid både i egen bransje og utenfor (Haugland, 2004). Se figur 2.7.



Figur 2.7 Retning på samarbeid (Haugland, 2004)

Det skiller mellom to hovedretninger; vertikalt og horisontalt samarbeid.

Vertikalt samarbeid

Innenfor vertikalt samarbeid finnes oppstrøms- og nedstrømsallianser. Disse alliansene er knyttet til samarbeid i samme forsyningskjede, men på ulike ledd i denne (Biong, 2010). Et vertikalt samarbeid innenfor for eksempel informasjon kan redusere den såkalte *piskesnert-effekten* (Audy et al., 2011). Dette er et begrep som brukes for å forklare en tilstand hvor effekten av bestillinger påvirker leddene bakover i forsyningskjeden på en slik måte at ordrene vokser i størrelse dess lengre unna bestilleren man er. Ved samarbeid kan man hindre at informasjon blir forvrengt mellom leddene, og man unngår økte produksjons- og lagerkostnader.

Ved oppstrømsallianse samarbeider bedriften med en leverandør for å få bedre oversikt og kontroll med for eksempel naturressurser og innsatsfaktorer. I en nedstrømsallianse samarbeider bedriften med kunder eller brukere av virksomhetens leveranser (Colbjørnsen, 1997). Eksempel på dette kan være en produsent som etablerer samarbeid med en storhusholdning som sykehus o.l.

Horisontalt samarbeid

Horisontalt samarbeid kan gjøres gjennom horisontal allianse og relatert samarbeid. Dette samarbeidet er forskjellig fra vertikalt samarbeid, fordi det foregår med bedrifter utenfor forsyningskjeden (Biong, 2010). Dersom dette dreier seg om konkurrenter kan samarbeidet for eksempel dreie seg om å dele på lagerkapasiteten. Dersom samarbeidspartene ikke er konkurrenter kan et mulig samarbeid være å dele på produksjonskapasiteten.

Horisontal allianse beskriver samarbeid mellom bedrifter som er på samme nivå i verdikjeden. Samarbeidsparten vil vanligvis være en annen bedrift i samme bransje. En slik allianse kan gi både stordriftsfordeler samt at partene sammen oppnår markedsmakt for slik å kunne dominere innenfor sitt område i markedet. Eksempler på horisontale allianser kan vi blant annet finne innenfor kjedesamarbeid i hotellbransjen.

Det relaterte samarbeidet vil være et samarbeid som i innhold er nært knyttet opp mot eksisterende virksomhet, selv om man går inn i annen type virksomhets- eller forretningsområde. Det urelaterte samarbeidet utgjør et samarbeid om en satsing i en annen bransje.

Undersøkelser har vist at horisontalt samarbeid mellom entreprenører i byggeprosjekter er viktig for å skape gode løsninger (Bygballe, 2010). I byggeprosjekter er det mange og kompliserte tekniske fag involvert, og fagene er avhengige av hverandre hvis bygget skal fungere optimalt etter ferdigstilling. Med dette nettverksperspektivet som bakgrunn vil man i sterkere grad se nytten av samarbeid og relasjoner, og tone ned den tradisjonelle motstander-tankegangen om andre aktører.

2.2.4 Samarbeid og styringsmekanismer

Bedrifter som samarbeider må samkjøre sine aktiviteter og handlinger. Styringsinstrument i form av ulike typer kontrakter kan være en viktig samkjøringsmekanisme i så måte (Haugland, 2004).

Innenfor kontraktsteori kan det skilles mellom fullstendige og ufullstendige kontrakter. En kontrakt kan karakteriseres som fullstendig dersom man på tidspunkt for etablering av kontrakten har full kjennskap til alle tenkelige problemstillinger slik at disse kan spesifiseres.

Motsatt vil en kontrakt være ufullstendig dersom man ikke kjenner til alle forhold som kan ha påvirkning på samarbeidet. Dette kan enten løses implisitt eller eksplisitt. Ved en eksplisitt løsning prøver man å vurdere og spesifisere alt som kan tenkes å oppstå, og beskrive hvordan man skal løse dette. En implisitt kontrakt vil ikke ta stilling til slike forhold, man velger her å løse problemstillinger som oppstår underveis.

Varigheten på en kontrakt er et viktig aspekt ved alle typer kontrakter. Her kan det skilles mellom kortsiktige kontrakter og langsiktige kontrakter. Kortsiktige kontrakter kalles også for markedskontrakter. Langsiktige kontrakter deles inn i tre undertyper; klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter. Hvilken type kontrakt som inngås vil prege relasjonen mellom samarbeidspartene (ibid).

Markedskontrakter tilsvarer en fullstendig kontrakt som nevnt ovenfor. I denne kontakten er alle forhold og faktorer kjent. Rettigheter og plikter aktørene i mellom fastsettes for den perioden kontrakten løper, og partene har ingen forpliktelser overfor hverandre hverken før inngåelse eller etter oppfyllelse av kontraktsforpliktelsene. Dersom det skulle oppstå situasjoner der en av partene ikke utfører sine plikter, forutsettes det at rettsapparatet sørger for at dette likevel blir innfridd. Siden alle forhold er avklart i kontraktsdokumentene betyr aktørenes relasjoner til hverandre lite. Eksempel på markedskontrakt som benyttes mye i byggebransjen er totalentreprisekontrakt.

Langsiktige kontrakter betraktes som ufullstendige i den forstand at man ikke har mulighet til å forutsi hvilke hendelser som kan inntreffe eller hvilke omstendigheter som kan påvirke kontraktsforholdet. Kontraktene håndterer usikkerhet ulikt, mens likheten er at alle på hvert sitt vis må håndtere planleggingsgapet mellom de forholdene som lar seg spesifisere på tidspunktet for kontraktsinngåelse og de situasjonene man kan komme opp i under kontraktsperioden. I de klassiske langtidskontraktene vil man forsøke å beskrive og spesifisere problemstillinger man mener kan være aktuelle, og også beskrive hvordan dette skal løses. Slik som i markedskontrakter betyr relasjonen mellom samarbeidspartene lite, fordi man gjennom kontraktsdokumentet har beskrevet hvordan partene må forholde seg til hverandre.

Interne kontrakter er basert på at administrative prosedyrer skal bidra til å regulere forholdet mellom samarbeidspartene. Slike kontrakter brukes ofte i bedriftsinterne sammenhenger, slik

som for eksempel ved en ansettelse. Siden regler og rutiner preger hvordan partene skal samarbeide vil relasjonen her være av formell art.

Relasjonskontrakter baseres på at forholdet mellom partene styres gjennom en gjensidig tilpasning til hverandre som foregår kontinuerlig. Disse kontraktene benyttes ved samarbeid som forventes å vare over mange år og der oppgavene som skal utføres er svært vanskelige. Det kan også være usikkerhet rundt resultatet av samarbeidet. Kontrakten vil derfor ofte inneholde en generell ramme for samarbeidet, og problemer tas tak i fortløpende etter hvert som de oppstår. I og med at relasjonskontrakter krever gjensidig tilpasning stilles det krav til samarbeidspartene at de kan stole på hverandre. Personlige relasjoner og felles verdier blir grunnlaget for kunne løse vanskelige situasjoner, og partene må være innstilte på å gi og ta.

2.2.5 Motiver for samarbeid og gevinster ved dette

Det kan være ulike motiver for at bedrifter inngår samarbeid, og det må være en form for gevinst dersom samarbeid skal være aktuelt. Å styrke bedriftens strategiske posisjon vil for de fleste bedrifter være en overordnet målsetting for å inngå samarbeid (Haugland, 2004). Imidlertid kan motivene være knyttet til flere områder, f.eks. redusere risiko, redusere produksjonskostnader eller tilgang til nye markeder.

Bedrifter kan gjennom samarbeid utnytte lokal kunnskap innenfor marked, merkevare, entreprenørskap og ledelse (Nygaard, 2007). Man kan også oppnå skalafortrinn dersom man har produksjon sammen med andre, dette gir positiv betydning for kostnader ved produksjonsvolum. Kunnskap, teknologi, markedsføring og distribusjonskanaler kan dersom dette er komplementære ressurser gi gode synergieffekter. Et samarbeid kan også være en døråpner til blant annet nye markeder eller nettverk (ibid).

I en studie av strategiske allianser (Lunnan og Nygaard, 2011) er det undersøkt hvilke ulike motiver organisasjoner har for samarbeid. Tabell 2.1 nedenfor viser resultatene fra undersøkelsen.

Motiv for samarbeid	Prosentvis fordeling
Tilgang til nye markeder	50%
Oppnå større bredde i produkttilbudet	44%
Tilgang til ny teknologi/kompetanse	39%
Ledd i internasjonaliseringsprosess	28%
Tilgang til nye distribusjonskanaler	28%
Komme konkurrenter i forkjøpet	25%
Redusere produksjonskostnader	21%
Redusere risiko	18%
Redusere distribusjonskostnader	8%
Offentlige reguleringer	4%

Tabell 2.1 Motiver for samarbeid (Lunnan og Nygaard, 2011)

Studien viser at tilgang til nye markeder og større bredde i produkttilbudet er et av de viktigste motivene for å inngå samarbeid. Videre er tilgang til ny teknologi et viktig motiv. Undersøkelsen viser at det største motivet for å inngå samarbeid er å få tilgang til nye markeder og kunne betjene eksisterende markeder på best måte. Mindre viktig er det å få redusert produksjonskostnader, redusere risiko og redusere distribusjonskostnader.

Lunnan og Nygaard (2011) påpeker at det er nødvendig å bruke flere teoretiske perspektiver hvis man skal forstå samarbeid. Gjennom disse perspektivene fremkommer blant annet hvilke motiver som ligger bak ønsket om samarbeid, dette kan avhenge av om det er økonomisk eller atferdsmessig tankegang som ligger til grunn. Når det gjelder økonomisk tankegang tenker man på hvilken samarbeidsform som kan gi best økonomisk resultat. Perspektiver som vedrører adferdsmessig tankegang innebærer at man er mest opptatt av læring og sosialt utbytte i allianser.

Tabell 2.2 nedenfor viser teoretiske perspektiver kontra utbytte og vi vil i fortsettelsen beskrive de ulike perspektivene.

Økonomisk utbytte		Sosialt utbytte
Økonomisk effektivitet	Læringsteori	
Transaksjonsteori		Institusjonell teori
Agentteori	Spillteori	
		Ressursavhengighetsteori
	Makt og strategisk posisjon	

Tabell 2.2 Teoretiske perspektiver på allianser, (Lunnan og Nygaard, 2011:44)

2.2.5.1 Økonomisk effektivitet

Et motiv for å inngå et samarbeid er at det har en økonomisk gevinst i forhold til å drive alene. I følge Lunnan og Nygaard (2011) kan gevinsten være i form av lavere kapitalkostnader ved at man får tilgang til komplementære ressurser, som for eksempel råmaterialer, arbeidskraft, kunnskap eller markeder. Bedriften trenger ikke investere i slike ressurser selv og på denne måten pådra seg høyere kapitalkostnader. Ulempen er at man har mindre kontroll over disse ressursene.

En annen gevinst med allianser er kortere etableringstid. Å etablere en bedrift er tidkrevende, og ved å inngå samarbeid med andre vil man kunne utvikle bedriften fra et helt annet utgangspunkt. Den man inngår allianser med har kanskje allerede et solid kunnskapsnivå om et marked eller en teknologi.

Et annet moment som nevnes av Lunnan og Nygaard (2011) er at større fleksibilitet sees på som en fordel ved et samarbeid. Det er lettere å øke eller redusere sin virksomhet ved f.eks. gå inn og ut av en allianse. En slik justering er mye enklere enn å legge ned en virksomhet. Det vil være lettere å posisjonere seg i forhold til en konkurrent og tilpasse seg markedet.

Strategiske opsjoner er en egen teoriretning som kan kobles til fleksibilitet i forhold til å gjøre endringer. Begrepet opsjoner betyr i finansverden retten til et fremtidig kjøp. Trekker vi en parallell til samarbeid i et byggeprosjekt betyr det at man i dag kan inngå en allianse som gjør at man i fremtiden kan utøve en opsjon, Dette kan være å øke sitt engasjement dersom

markedet eller teknologien tilsier at dette vil være lønnsomt. Alliansen kan også avsluttes raskt uten at bedriften har gjort for store investeringer. Hensikten med slike allianser er at de er kortvarige og benyttes for å komme i kontakt med ny teknologi, markeder eller produkter. Dersom alliansen bidrar til et satsingsområde, kan samarbeidet forsterkes ved at man inngår eierskap eller den kan avvikles dersom satsingen var feilvurdert (Lunnan og Nygaard, 2011).

Flexibilitet kan også utøves ved diversifisering og at man dermed får et bredere spekter av produkter og markeder, og ikke bare satser på ett produkt eller marked. Allianser som bidrar til økte ressurser og et bredere kompetansefelt gjør bedriften mer styrket enn om den står alene (ibid).

Skalafortrinn (stordriftsfordeler) og samordningsgevinster er også gevinster man kan oppnå ved inngåelse av allianser. Skalafortrinn kan være et motiv for å inngå samarbeid ettersom det kan utløse stordriftsfordeler. Et stort produksjonsvolum gjør at høye faste kostnadene kan fordeles og bidrar til lavere enhetskostnader. Storskaladrift har for noen virksomheter, blant annet oljebransjen, hatt stort fokus for å oppnå langsiktige kostnadsfortrinn. Imidlertid har enkelte vært skeptiske til denne typen motiver for å inngå allianser. Blant annet har Michael Porter vært skeptisk og kalt skalaøkonomi for «skalagalenskap». Bakgrunnen for slik uttalelse er at dette ikke er faglig godt nok fundert, og at effekten av sammenslåing for å oppnå stordriftsfordeler ikke alltid er godt nok dokumentert (ibid).

Samordningsgevinster kan også oppnås gjennom allianse, og dette går ut på at to bedrifter deler på aktiviteter. Eksempel på dette er hvis en bedrift benytter seg av regnskapstjenester i den andre bedriften. (Lunnan og Nygaard, 2011).

2.2.5.2 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnads-teorien omfatter det syn at valg av samarbeidsform er avhengig av hvilke kostnader som oppstår i forbindelse med å organisere økonomiske aktiviteter (Lunnan og Nygaard, 2011). Eksempel på transaksjonskostnader som kan oppstå er forhandlingskostnader, kostnader ved å utforme, skrive eller endre en kontrakt, samt kostnader ved å implementere og avslutte en kontrakt. Kostnader oppstår før en kontrakt inngås, men også etterpå. Når transaksjonen flyttes inn i organisasjonen vil kostnadene forbundet med dette erstattes av bedriftens egne interne kostnader.

I transaksjonskostnadsteorien legges det stor vekt på det som betegnes som relasjonsspesifikke investeringer (Haugland, 2004). Med dette menes bindinger og avhengighetsforhold i samarbeidet som opparbeides gradvis og over tid, hvor gevinst og investering er spesifikk for relasjonen og hvor avkastningen er lavere utenfor samarbeidet enn innenfor. Eksempler på relasjonsspesifikke investeringer kan være:

Materielle investeringer i form av fysisk utstyr som maskiner og bygninger.

Immaterielle investeringer i form av menneskelig kapital som kompetanse, nettverk, relasjon, men også innenfor organisering og strategi.

Innenfor transaksjonskostnadsteorien vil opportunistisk atferd og begrenset rasjonalitet kunne oppstå hos aktørene. Opportunisme handler om svikefull adferd for å tjene sine egne interesser (Wathne og Biong, 2009). Opportunisme oppstår ofte i markeder med asymmetrisk informasjon mellom to parter. Eksempelvis vet en selger mer om et produkt enn kjøperen. Dette kan motivere selgeren til å selge produktet til kunden fordi selgeren tjener på dette, selv om produktet ikke er det beste for kunden.

Mange finansinstitusjoner bruker belønningssystemer slik som for eksempel provisjon, noe som kan forsterke svikefull adferd (ibid). Fellestrekkene er at produktene er kompliserte og svært vanskelig å forstå for kunden, og at de økonomiske transaksjoner ofte finner sted i en kontekst av personlige relasjoner. Kunden har derfor lett for å tro at selgeren er hans venn.

Det er viktig å se opportunistisk adferd og begrenset rasjonalitet i sammenheng med relasjonsspesifikke investeringer. I samarbeid der det utvikles relasjonsspesifikke investeringer vil man oppleve at alle kontraktene er ufullstendige. En årsak er at enkelte forhold kan være utelatt eller forholdet er spesifisert på feil måte (begrenset rasjonalitet). En annen årsak er at kontraktsmessige løfter ikke er selvpoppfyllende (opportunisme) (Haugland, 2004).

Relasjonsspesifikke investeringer fordrer derfor at man sikrer seg for å hindre at investeringene tapes dersom samarbeidspartneren opptrer opportunistisk. Dette kan gjøres via samarbeidsformen eller styringsstrukturen som avtales mellom partene.

Transaksjonskostnadsteorien er utviklet for relasjoner mellom kunde og leverandør, noe som Haugland (2004) beskriver som en vertikal relasjon.

Avtaler som skaper gjensidig avhengighet, evt. også integrasjon på eiersiden bidrar til å sikre partenes interesser i et samarbeid. Joint Venture som samarbeidsform balanserer risikoen for opportunistisk adferd mellom partene (Lunnan og Nygaard, 2011).

Investeringer som er nødvendige for å inngå samarbeidet kan være en spesifikk fysisk investering eller en spesifikk menneskelig investering. Med dette menes f.eks. en maskin som er nødvendig å investere i for å kunne gjennomføre samarbeidet, eller at samarbeidet nødvendiggjør innhenting av en spesiell ressurs eller kompetanse. I tillegg kan det være nødvendig å etablere stedspesifikke investeringer, f.eks. etablere et kontor i nærheten av der samarbeidet foregår.

Slike investeringer kan ha liten verdi i samarbeid med andre, men stor nytte i det konkrete samarbeidet. Investeringene som nevnes har kan ha liten alternativverdi, og derfor vil samarbeidspartnerne sikre sine investeringer gjennom økende grad av kontroll og detaljerte kontrakter. På denne måten hindrer man at partnerne kan opptre opportunistisk. Slikt samarbeid kan bli betraktet som en gisselsituasjon der partene selv er bundet i samarbeidet ved sine egne investeringer. Foreligger det en ubalanse her vil den ene parten kunne utnytte den andre ved f.eks. å måtte bidra med ressurser (ibid).

2.2.5.3 Agentteori

Agentteori beskriver relasjonen mellom to aktører som er avhengig av hverandre, hvor den ene er prinsipal og den andre agent (Huse, 2007). En prinsipal kan gjennom en kontrakt engasjere en agent til å utføre oppdrag på vegne av prinsipalen.

Agentteorien viser til to problemstillinger knyttet til samarbeid. Det ene er *uheldig utvelgelse* som går ut på at partene i et samarbeid bevisst skjuler viktig og relevant informasjon for hverandre. Det andre er *moralsk hasard* som går ut på at partene i et samarbeid bryter intensjonene i kontrakten etter at samarbeidet er inngått. Dette kan være å lure unna ressurser og/eller redusere sin egeninnsats. Ofte kan det være vanskelig å beskrive hvilken innsats de involverte i et samarbeid skal ha (Lunnan og Nygaard, 2011).

Slike problemer kan oppstå dersom intensjonene ikke er nedfelt skriftlig og det er muntlige avtaler om hvordan samarbeidet skal drives. Samarbeidet kan være vanskelig å styre fordi innsats og resultater er dårlig definert. Innenfor teknologisk utvikling, entreprenørskap og i innovative virksomheter er dette mer vanlig ved blant annet at samarbeid inngås uten at

innsats fra partene blir definert. I slike relasjoner er ofte tillit mer vektlagt enn detaljstyrte kontrakter.

I agentteorien er man mer i tvil om eierintegrasjon i seg selv er en god sikring mot opportunistisk atferd. Det vises til at det kan forekomme opportunisme også fra egne ansatte i datterselskaper som er 100% eiet av morselskapet. I agentteorien viser man også til at internasjonal, kulturell og politisk distanse kan bidra til økt problemer med uheldig utvelgelse eller moralsk hasard (ibid).

2.2.5.4 Spillteori

Spillteori er en matematisk teori som beskriver samhandlingen mellom rasjonelle parter (Hovi og Rasch, 1994). En aktør som er rasjonell har full oversikt over ulike alternative beslutninger og konsekvenser av disse. Han tar også riktige valg og avgjørelser ut fra egne mål, basert på fullt ut tilgjengelig informasjon (Greve, 1995). Ut fra dette kan man si at innenfor spillteori er aktørene ofte motiverte av egeninteresse.

I praksis får man gjennom samhandling mellom minst to parter en situasjon der alle partene påvirker sluttresultatet gjennom de beslutningene som tas. Dette er en vanlig situasjon i de fleste sosiale sammenhenger, både i økonomi, politikk og familieliv. I spillteori sier man at partene i et samarbeid hele tiden «spiller» mot hverandre. Aktørene, eller spillerne, kan for eksempel være enkeltindivider, kommuner, bedrifter eller stat, og disse har mulighet til å fatte beslutninger. I spillet vites ikke alltid hva motparten vil gjøre, fordi det kan oppstå motstridende interesser mellom partene. Denne form for samhandling kan føre til fenomener som utpressing, nervekrig/tautrekking og gratispassasjer-problemer, noe som er kjent fra både politiske og økonomiske situasjoner (ibid).

Fangens dilemma er et spill der aktørene har ulike interesser. Løsningen er aldri optimal fordi det er hva den andre parten gjør som påvirker sluttresultatet. Det er to muligheter; samarbeid eller svik/opportunisme. Hvis en part samarbeider mens den andre sviker, vil den som sviker få et stort økonomisk utbytte, mens den som samarbeider blir påført et stort tap.

Undersøkelser viser at det er relativt mange aktører som velger å opptre svikefullt (Greve, 1995). Det kan i visse tilfeller være store gevinster for den som «jukser», selv om slikt spill ofte gir en kortvarig profitt. En slik partner blir ikke betrodd i markedet og vil få vanskeligheter med å inngå nye relasjoner med andre.

Motsatt, hvis man unngår å motta fortjeneste fordi dette vil være et svik mot samarbeidparten, kan dette betegnes som en altruistisk handling (ibid). Forsakelse av lettvinnt fortjeneste kan tyde på tillit og samarbeidsvilje, og investering i langvarige relasjoner.

Lunnan og Nygaard (2011) viser til at spillteori også er brukt for å forstå hvordan partnere opptrer ovenfor hverandre i et samarbeid. I begynnelsen, før tillit er opparbeidet, er partnerne usikre på hverandre og krever kontraktsklausuler eller «gisler» som skal forhindre den andre i å jukse. Etter hvert blir de involverte tryggere hverandre. Behovet for kontroll blir mindre og tilliten mellom partnerne øker, noe som bidrar til større suksess i samarbeidet.

I samarbeidsrelasjoner som går mot slutten kan man også se at det kan oppstå en spillteoretisk situasjon. Partnerne vet at de ikke skal se hverandre igjen og det kan av den grunn friste å opptre med en opportunistisk atferd (ibid).

2.2.5.5 Ressursavhengighetsteori

Ressursavhengighetsteori bygger på det syn at bedrifter befinner seg i åpne systemer der de er avhengige av ressurser fra omgivelsene for å overleve. (Lunnan og Nygaard, 2011:56).

Ressursavhengighetsteoriens perspektiv er at bedrifter er i stand til å tilpasse seg skiftninger i omgivelsene (Greve, 1995). Teorien bygger på at organisasjoner er begrenset rasjonelle, og den kan benyttes til å analysere relasjoner mellom bedrifter ut fra begreper som makt, avhengighet og ressurser. Ut fra dette perspektivet vil en bedrift utvikle strategier for å få kontroll over egne ressurser for på den måten å redusere usikkerheten og begrense avhengigheten av andre.

På den ene siden handler dette om å identifisere hvilke ressurser en bedrift besitter som den andre trenger for å nå sine mål. På den andre siden handler det om å identifisere hvordan man kan fremme sin egen attraktivitet overfor de andre bedriftene slik at de blir mer interessert i å samarbeide med oss. Et eksempel på en allianse etter denne teorien er at en liten bedrift trenger finansielle ressurser fra en stor bedrift for å kunne ekspandere. Motsatt trenger den store bedriften spesialkompetansen fra den lille bedriften for å kunne utvikle seg videre. I en slik relasjon skapes det makt- og avhengighetsforhold mellom samarbeidspartene, og noen vil ha mer makt og være mer uavhengige enn andre.

Ressursavhengighetsteorien sier noe om hvordan en bedrift posisjonerer for eksterne forhold, for å tilpasse seg omgivelsene sett ut fra usikkerhet og ressursavhengighet. Dette kan gjøres via ulike typer avtaler, samarbeid, oppkjøp og også gjennom styrerepresentasjon. Det nevnes to strategiske prinsipper; buffer- og brobyggingsstrategier (Greve, 1995).

Benyttes bufferstrategi vil en organisasjon gjennom forskjellige tiltak søke å ha kontroll over interne forhold, som for eksempel teknologi og kompetanse. Dette kan innebære at de er villige til å betale for å skaffe seg kontroll over omgivelsene for å redusere usikkerhet i forhold til egne ressurser. Eksempler på tiltak kan være lagerhold for å skape en viss uavhengighet til enkelte leverandører og anvendelse av prognoser for å forutsi svingninger i markedet. En slik strategi medfører ofte store kostnader.

Med brobyggingsstrategi menes at en organisasjon vil prøve å samordne aktiviteter med andre organisasjoner for å øke den gjensidige kontrollen og for å redusere usikkerheten. Eksempler på tiltak kan være forhandlinger, kontrakter, kooptasjon og joint venture (ibid).

2.2.5.6 Makt og strategisk posisjon

Sett ut fra fenomenet samarbeid kan makt defineres som *en parts evne til å kontrollere ressurser og derigjennom kontrollere andre parters evne til å oppnå sine mål* (Greve 1995:44)

Makt- og avhengighetsforhold oppstår i alle relasjoner, og der hvor økonomiske aktører inngår samarbeid kan dette for eksempel være i form av at den ene parten rår over ressurser som den andre parten vil ha del i. Et annet eksempel er store sammenslåinger og oppkjøp som kan påvirke konkurransesituasjonen ved at man på denne måten oppnår stor makt og monopoltilstander. Ulempen med dette er at en effekt av slikt samarbeid kan medføre sementering av den teknologiske utviklingen og innovasjoner i markedet. Dette kan også skape ulempe for forbrukerne ved at konkurransesituasjonen svekkes (Lunnan og Nygaard, 2011).

Maktbasert samarbeid kan bidra til at det etableres egne nisjer i markedet, og gjerne med inngangsbarrierer som forhindrer andre bedrifter i å komme inn i samme marked. Et eksempel på dette er flybransjen hvor en rekke flyselskaper inngår samarbeid for å hindre utenlandske eierskap i nasjonale flyselskaper. Vi ser også slik strategisk posisjonering i dagligvarebransjen

hvor Europas største matkjede, Carrefour, inngikk allianse med Norgesgruppen. Hensikten var at Norgesgruppen kunne bedre sin posisjon vis-a-vis internasjonale merkevarer (ibid).

Greve (1995) deler avhengighet i tre ulike typer;

Ved aggregert avhengighet er samarbeidspartene avhengige av hverandre gjennom deling av en eller flere former for ressurser, for eksempel økonomiske ressurser. Dette kan være innenfor egen organisasjon eller mellom organisasjoner.

Seriekoblet avhengighet oppstår når sluttproduktet i et ledd i for eksempel en produksjonsprosess er en innsatsfaktor i neste ledd.

Gjensidig avhengighet oppstår når for eksempel tekniske eller produksjonsmessige forhold fører til at man fortløpende må samarbeide for å få fullført felles oppgaver. Eksempel på dette kan være at man er avhengige av at en spesialist hos en av samarbeidspartene utfører særskilte oppgaver innen produksjonen.

Alle disse formene for avhengighet kan oppstå både innenfor egen organisasjon og mellom organisasjoner, og krever ulike former for samordning.

2.2.5.7 Læringsteori

Kunnskapsoverføring er en viktig årsak til at bedrifter inngår samarbeid med hverandre. Det skiller mellom direkte og indirekte kunnskapsoverføring eller læring. Direkte læring er når en bedrift får kunnskap om en annens bedrift sitt produkt, kopierer det og starter å produsere det i sin egen bedrift. Svakheten ved denne alliansen er at bedriften som produserte dette produktet i utgangspunktet nå har fått en konkurrent. Det blir derfor viktig å regulere dette forholdet gjennom gode avtaler (Lunnan og Nygaard, 2011).

Indirekte læring er også omtalt som taus kunnskap. Dette innebærer i følge Lunnan og Nygaard (2011) kunnskap som ikke er så lett å overføre direkte. Kunnskapsoverføringen skjer gjerne gjennom samarbeid over lang tid, og etter lang observasjon, prøving og feiling. Det trenger ikke være bare en person som innehar en spesiell kunnskap, men en gruppe mennesker som samlet utvikler en kunnskap om noe.

Kunnskapen kan også være kontekstuell, dvs. knyttet til omgivelsene den utvikles i. Personlige egenskaper, tette relasjoner og tillit mellom partene i en allianse kan være

avgjørende faktorer for overføring av taus kunnskap. Det å jobbe ofte sammen i prosjekter og i prosjektgrupper kan være en måte å overføre taus kunnskap på.

I et samarbeid er kunnskapsoverføringen personlig ved at det er individet selv som lærer. Utfordringen er hvordan denne individuelle oppgradering av kunnskap skal overføres til resten av organisasjonen. Endringer i en hel organisasjon på bakgrunn av ny kunnskap hos et individ skjer gjennom prosesser.

En slik prosess kan arte seg ved at en personlig reflekterer over en ny ide, som i neste omgang diskuteres med en kollega. Det kan utvikles forståelse for den nye ideen og det utvikles planer for hvordan ideen kan settes i verk. Hele bedriften blir kanskje involvert ved at det skjer en endring i arbeidsmåten. Læringen mellom individ og gruppe overføres ved diskusjoner og gruppeprosesser. Kunnskapsoverføring fra en gruppe til hele organisasjonen kan gjøres ved hjelp av opplæringsprogrammer, utvikling av databaser, intranett med videre (Lunnan og Nygaard, 2011).

Læringen er på denne måten blitt en institusjonalisert prosess (ibid). Svakheten kan være at erfaringsoverføring ikke blir overført til andre i samme bedrift etter som det er individet som lærer og ikke bedriften. Man må derfor etablere systemer som sikrer kompetanseoverføringen til de andre i organisasjonen.

For å være mottakelig for kunnskap er motivasjon en viktig faktor. Motivasjon for læring gjør at man er mer fokusert og oppmerksom på prosesser og prosedyrer i alliansebedriften som man kan dra nytte av.

Læringsteorien viser også til et perspektiv kalt *absorberende kapasitet*. Det betyr at *den som allerede har en viss kunnskap, lærer mer enn den som er blank*. (Lunnan og Nygaard, 62:2011) definerer absorberende kapasitet som *en bedrifts evne til å gjenkjenne verdien av ny ekstern kunnskap, ta den til seg og bruke den til å nå kommersielle mål*.

Alliansepartneres evne til å ta til seg kunnskap fra den andre kan være avhengig av utdanning og erfaring hos de ansatte i bedriftene. Alt avhengig av hvilken kunnskap det er snakk om, kan f.eks. ingeniører og jurister ta til seg kunnskapen på forskjellig måte (Lunnan og Nygaard, 2011).

2.2.5.8 Institusjonell teori

Innenfor institusjonell teori er nøkkelbegrepet legitimitet. Omgivelsene skal oppfatte organisasjonen som en legitim deltaker blant andre organisasjoner, noe som er en viktig premis blant annet for å etablere forretningsforbindelser og for å få kreditter. Med dette som perspektiv inngår bedrifter samarbeid fordi de mener det gir dem legitimitet, status, respekt og tillit (Lunnan og Nygaard, 2011).

Samarbeid av en slik art trenger ikke alltid bidra til økt økonomisk resultat, men heller til at bedriften blir mer sosialt akseptert blant dem de identifiserer seg med. Bedrifter som er velfungerende og allerede har et etablert merkenavn er ofte mer attraktive samarbeidspartner. Dette selv om betingelsene for å inngå samarbeid med de store er dårligere enn samarbeid mellom bedrifter på samme størrelse (ibid).

2.2.6 Valg av samarbeidspartner

Samarbeid i organisasjoner kan variere fra det enkle til det komplekse. Det er alltid variasjon i hvilken type informasjon som deles, og grad av samspill mellom partene (Audy et al., 2011). Samarbeid kan inngås mellom to eller flere virksomheter. Når to parter bestemmer seg for å samarbeide kan det være rom for å bli godt kjent med hverandre og bygge opp en tillitsbasert relasjon. I andre tilfeller kan det være flere partnere involvert, og da er ikke dette like lett å få til. Noen partnere kan ha mye å tilføre samarbeidet mens de har lite å vinne, andre igjen har mye å vinne på samarbeidet men lite å tilføre fellesskapet.

Samarbeid mellom flere parter fører også ofte til nye og flere utfordringer. Dette kan blant annet være knyttet til mer koordinering og til høyere transaksjonskostnader. En god partner har ansvar for å bidra positivt til verdien av samarbeidet, og har oftest samme målsettinger og er innstilt på å fordele både gevinst og risiko med sin samarbeidspart (ibid).

For å vite hvilken partner man skal velge i et samarbeid er det viktig å avklare hva slags ressurser og kompetanse som er viktig å få tilført for at bedriftens strategi skal oppfylles. Dersom bedriftens strategi er uklar, handler det om å starte strategiprosessen og avklare hva som er bedriftens markeder, konkurrenter og leverandører.

Det er viktig å velge en samarbeidspartner som gjør det mulig å realisere samarbeidets intensjon (Haugland, 2004). I den forbindelse bør følgende vurderes:

Hva kan partneren tilby oss? Partneren må kunne tilby noe vi ikke har. Dette kan være i form av komplementære ressurser og kompetanse eller det kan være like ressurser og kompetanse. Et slikt samarbeid vil kunne gi henholdsvis synergieffekter eller skalaeffekter.

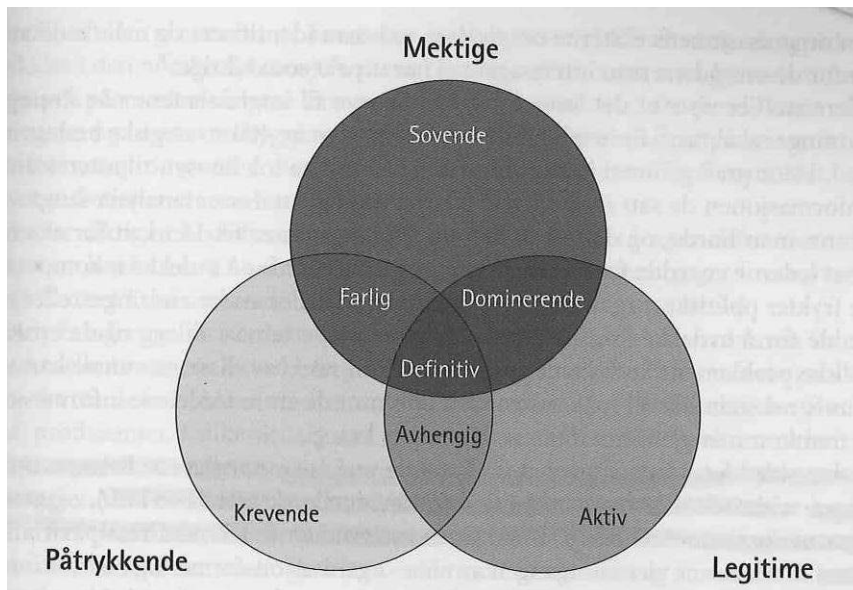
Hvor viktig er samarbeidet for partene? Det skaper ubalanse dersom samarbeidet er svært viktig for en av partene og av liten betydning for den andre. Dette kan skape ubalanse og dårlig motivasjon for å drive samarbeidet frem.

Er målsettingene forenlige? Samarbeidsbedriftene kan ha ulike målsettinger for å inngå samarbeid, men er disse i konflikt med hverandre kan det fort bli negativt for samarbeidet. Det må klargjøres på forhånd om målsettingene er forenlige.

Hvordan er kjemien mellom partene? Positive personlige relasjoner mellom deltakerne i samarbeidet påvirker koordinering av samarbeidet i positiv retning.

I forhold til å vurdere hvem man ønsker å samarbeide med kan det også være nyttig å se nærmere på interessenter. Interessenter er personer eller grupper som har en interesse i bedriften, som for eksempel eiere, ansatte, styret, finansinstitusjoner og offentlige etater. Interessenter kan bidra med noe som er viktig for organisasjonen og forventer å få noe tilbake (Roos et al., 2010).

Interessenter kan være både motstandere og medløpere, og det er av hensyn til bedriftens strategi derfor viktig å avdekke hvem de ulike interessentene er. For å identifisere interessenter kan man bruke et rammeverk som vist i figur 2.8:



Figur 2.8 Rammeverk for identifikasjon av interessenter (Roos et al., 2010)

Rammeverket deler interessentene inn i tre kategorier:

Interessenter som har makt og innflytelse har som regel stor påvirkningsevne. Dette kan være eiere eller styret i en bedrift. Påtrykkende interessenter som er intense, tilstedeværende og krever umiddelbar handling. Dette kan være en kunde som venter utålmodig på at entreprenøren skal bygge ferdig huset. Legitime interessenter har lovlig sett interesse av sak og resultat. Offentlige myndigheter er eksempel på en legitim interessent.

Det er de som befinner seg innenfor begrepet *definitiv* i rammeverket som til enhver tid er de viktigste interessentene, fordi disse er på samme tid både innflytelsesrike, påtrykkende og legitime (Roos et al., 2010). Det må understrekes at rammeverket ikke er statisk, i form av at interessentenes plassering kan endres dersom det oppstår nye og endrede situasjoner i organisasjonen.

2.2.7 Risiko ved samarbeid

Selv om samarbeid kan redusere risiko i forhold til at man i felleskap med andre kan oppnå bedre planlegging som videre gir bedre beslutninger, kan også samarbeid skape nye former for risiko (Audy et al., 2011). Dette kan være risiko knyttet til blant annet informasjonsdeling,

taushetsplikt, finansiell risiko og fare for å miste kontroll over relasjonen. Bedriften må derfor alltid vurdere både fordeler og ulemper ved å gå inn i et samarbeid.

Det kan hende at noen av enhetene i det partnerskapet man skal bygge opp er sterke konkurrenter. Tillit er en viktig faktor i så måte.

I alle samarbeidsforhold kan det tenktes at samarbeidspartneren vil opptre opportunistisk, dvs handle ut fra egeninteresse på en slik måte at samarbeidet og den andre part blir skadelidende (Haugland 2004:28). Risikoen for f.eks å bli tappet for kjernekompetanse øker med samarbeidets nærhet til strategisk kjerne. Dvs unike og verdifulle egenskaper som gir bedriften konkurransefortrinn. Desto viktigere blir det å velge rett samarbeidspartner, hensiktsmessig kontraktsform, samt effektiv ledelse, organisering og styring.

3 Metode

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for hvordan problemstillingen vår ble undersøkt, og begrunne vårt valg av fremgangsmåte for å besvare problemstillingen. Kapittelet omhandler forskningsmetode, forskningsdesign, utvalg, datainnsamlingsmetode, dataanalyse og diskusjon av undersøkelsens kvalitet.

3.1 Forskningsmetode og vår problemstilling

Metode kommer av gresk, og betyr å følge en bestemt vei mot mål (Johannesen et al., 2010). Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi går frem når vi skal hente inn informasjon, og videre hvordan vi skal analysere denne informasjonen slik at den kan gi oss ny innsikt i samfunnsmessige forhold (ibid). En slik måte å samle inn, analysere og tolke data kalles for empirisk forskning. Begrepet data er upresist, men kan i denne konteksten forklares som opplysninger om fenomen, personer, organisasjoner og andre undersøkelsesenheter (Holme og Solvang, 1996). Det er problemstillingen som bestemmer hvilke data som skal samles inn.

I samfunnsvitenskapen kan man benytte to ulike metoder for å komme til mål; kvalitativ og kvantitativ metode. Ved en kvalitativ tilnærming er det et ønske om å få fram detaljert og nyansert informasjon fra en begrenset gruppe. Man forholder seg til data i form av tekster/intervjuer og legger vekt på fortolkning av dataene. Har man en kvalitativ tilnærming til problemstillingen kan det også kalles for en fenomenologisk tilnærming, dvs å *utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen* (Johannesen et al., 2010:80).

En kvantitativ tilnærming benyttes når det er behov for å kartlegge utbredelse av et fenomen. Forskeren må forholde seg til data i form av tall, og vektlegger opptelling og utbredelse av dataene. Ofte gjøres selve datainnsamlingen i form av spørreundersøkelser til et utvalg i befolkningen, en fremgangsmåte som også kalles for survey. En kvantitativ tilnærming til problemstillingen kan også kalles for en positivistisk tilnærming.

Tradisjonelt sett trekkes det i samfunnsvitenskapelig forskning et viktig skille mellom hermeneutikk og positivisme (Johannesen et al., 2010). For bare noen få tiår tilbake i tid var den kvantitative forskningen dominerende i samfunnsvitenskapen, og forskningsmetode var omtrent ensbetydende med kvantitativ metode. Den ensidige bruken av kvantitativ metode møtte kritikk ettersom utbredelsen av kvalitativ forskning økte. Denne kritikken og debatten blir i Johannesen et al. (2010) omtalt som en positivismedebatt som startet rundt 1950-tallet i Norge.

Positivisme kan forklares som en vitenskapelig tilnæringsmåte som vektlegger *den menneskelige erkjennelsens sansbare, empiriske grunnlag. Det er en objektiv og nøytral aktivitet uavhengig av subjektiv fortolkning og samfunnsmessige forhold* (www.snl.no). Forskningen skal konsentreres rundt fenomener og egenskaper som er målbare og registrerbare. Positivismen har sitt utspring i naturvitenskapen, og positivistisk tilnæringsmåte var av stor betydning på 1800-tallet i forbindelse med fremvekst av naturvitenskapen. *Kvantitative data og metoder er best egnet til å forfølge et slikt forskningsideal* (Johannesen et al., 2010:362).

Hermeneutikk er en vitenskapelig tilnæringsmåte der det legges vekt på en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn (Johannesen et al., 2010). Wilhelm Dilthey, 1800-tallets mest betydningsfulle idéhistoriker (www.snl.no), var kritisk til positivismen og var en sterk bidragsyter til hermeneutikken som metode for humanistisk vitenskap. Dilthey la særlig vekt på at den viktigste forskjellen mellom humanistisk vitenskap og naturvitenskap er hvordan fenomener settes i sammenheng. Mens naturvitenskapen søker å *forklare* fenomener ved å dele dem opp i bestanddeler og måle dem, vil humanistisk vitenskap finne mening gjennom å *forstå*. *Kvalitative data og metoder egner seg best til å forfølge et slikt forskningsideal* (Johannesen et al., 2010:362).

Kortfattet kan det sies at positivismen generaliserer, mens hermeneutikken gir oss mulighet til å gå spesifikt inn på den enkelte generalisering.

Den grunnleggende likheten mellom de to metodesystemene er at de har et felles formål. Både den kvalitative og den kvantitative tilnæringsmåten har som sikte å bidra til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler innenfor dette (Holme og Solvang, 1996:73/74).

Hva bestemmer valg av metode for oss? Vi har valgt en kvantitativ tilnærming, og mener at det er naturlig sett ut fra vår problemstilling med de underliggende forskningsspørsmålene. Fenomenet samarbeid er det forsket mye på og det finnes etablerte teorier og kunnskap knyttet til feltet som vi kan støtte oss til for å belyse vår problemstilling.

Med bakgrunn i den nye strategien til MG Prosjekt er det viktig for oss å inkludere så mange som mulig av forhandlerne i undersøkelsen, for blant annet å kunne trekke slutninger rundt hvorvidt de er interesserte i å samarbeide med oss. Hvis vi ville hatt en inngående studie av fenomenet samarbeid ville det vært mer naturlig med en kvalitativ tilnærming i form av for eksempel intervju supplert med observasjon.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign som begrep omhandler formgivning av undersøkelsen; hva og hvem skal undersøkes, og hvordan skal undersøkelsen gjennomføres (Johannesen et al., 2010).

Forskningsdesign kan også karakteriseres som en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Selnes, 1993), og refererer til at dersom man skal bygge et hus er resultatet avhengig av god planlegging og konstruering før man fysisk går i gang med arbeidet. Det motsatte vil gi et høyst usikkert utfall.

Grovt sett kan man innenfor samfunnsvitenskapelig metodelitteratur dele inn forskningsdesign i tre hovedtyper, alt etter hvilken problemstilling man har. Disse omtales som eksplorerende, beskrivende og kausalt design (ibid).

Eksplorerende design

Hvis problemstillingen er uklar eller ukjent benyttes en eksplorerende tilnærming. En slik tilnærming kan være hensiktsmessig dersom vi står overfor et fenomen vi ønsker å vite mer om, men mangler klare ideer om hvordan vi kan analysere dette. Eksplorative undersøkelser kan brukes som sonderende undersøkelser og forarbeid for å identifisere interessante forskningsspørsmål som vi kan se nærmere på ved en senere anledning (Johannesen et al., 2010).

Beskrivende design

Beskrivende eller deskriptivt design brukes når vi gjennom problemstillingen skal beskrive en eller flere variable/begreper, og kanskje også sammenhengen mellom disse. Hensikten med dette designet er å få en kvantifiserbar beskrivelse av et fenomen i et marked eller en gruppe mennesker. Designet skiller seg i så måte ut fra den eksplorerende tilnærmingen som er langt mer fleksibel. Typiske eksempler på beskrivende undersøkelser er menings- og opinionsmålinger. Innenfor beskrivende design kan det benyttes to ulike metoder; tverrsnittsundersøkelser og tidsrekkeundersøkelser.

Ved tverrsnittsundersøkelser observeres mange variabler på ett bestemt tidspunkt. Fordi forskeren gjennom dette får et bilde av en øyeblikkssituasjon må han være forsiktig med å trekke konklusjoner som har med tidsaspektet å gjøre. Tverrsnittsundersøkelser kan gjøres gjennom spørreskjema eller som et observasjonsstudie.

Tidsrekkeundersøkelser kalles også for regelmessige undersøkelser, og her vil de samme variablene observeres gjentatte ganger. Eksempel på tidsrekkeundersøkelser er registrering av mediavaner over en periode i et husstands-utvalg. Det ligger i navnet på undersøkelsen at forskeren må ha god tid til gjennomføringen.

Kausalt design

Kausalitet betyr årsakssammenheng, dvs at noe forårsaker noe annet. Dersom formålet med oppgaven er å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler på en avhengig variabel, karakteriseres dette som kausalt design.

Grensesnittet mellom de tre hovedtypene forskningsdesign er ikke absolutt, det kan oppstå gråsoner og overlappinger (Selnes 1993).

Ut fra beskrivelsen ovenfor av de tre hovedtypene forskningsdesign, vurderer vi det slik at for vår oppgave egner det seg mest med design av typen deskriptivt. Siden tidsdimensjonen står som en sentral faktor i bestemmelsen av hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, har vi valgt å foreta en tverrsnittsundersøkelse med bruk av spørreskjema.

Valg av forskningsdesign innebærer også en vurdering av hva som skal til for at resultatene skal være valide. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kap. 3.6.

3.2.1 Populasjon og utvalg

Begrepet populasjon defineres som det totale antall organismer av en bestemt art i et geografisk område (www.snl.no). I dagligtale snakker man gjerne om dette som befolkningen. I samfunnsvitenskapen er populasjon betegnende for samlingen av alle enhetene som et forskningsspørsmål skal gjelde for (Johannesen et al., 2010). Tar vi utgangspunkt i dette, vil populasjonen for denne oppgaven være alle Systemhus- og Mesterhusforhandlere.

I noen tilfeller kan man stå overfor et operasjonaliseringsproblem når en empirisk populasjon skal defineres, fordi det kan være vanskelig å fremskaffe oversikt over populasjonen (Holme og Solvang, 1996). Dette er ikke en relevant problemstilling for oss, fordi vi har en god oversikt over den totale populasjonen.

Skal alle undersøkes, eller bare et utvalg? Noen ganger er det behov for å vite noe om hele befolkningen, mens andre ganger ønskes kunnskap om avgrensede grupper. Da kan undersøkelse i et utvalg av populasjonen gjennomføres. Hvis man tar et utvalg av populasjonen og bruker dette som en indikasjon på hvordan populasjonen ser ut, kan vi estimere et karakteristika i en populasjon (Selnes, 1993).

Fremgangsmåten som brukes for å plukke et utvalg er i stor grad avgjørende for kvaliteten på undersøkelsen. Selnes (1993) hevder at et utvalg faktisk vil gi større nøyaktighet i estimatene, fordi noen typer feil kan øke med utvalgsstørrelsen. Samtidig hevder forfatteren at de tilfeldige utvalgsfeilene reduseres dess større utvalg.

Hvor stort bør et utvalg være? Dersom formålet med problemstillingen er å fortelle noe om populasjonen, må utvalget være representativt for populasjonen (I. M. Hauge 1996). I følge Johannesen et. al må utvalgets størrelse beregnes i hvert enkelt tilfelle. *Det er den absolutte størrelsen på utvalget som er avgjørende, ikke hvor stor andel av populasjonen utvalget representerer* (Johannesen et al., 2010:236). Det finnes to hovedtyper for utvelgelse, hvor det skilles mellom utvalg basert på ikke-sannsynlighetsutvelgelse, og utvalg basert på sannsynlighetsutvelgelse (Selnes 1993).

Ikke-sannsynlighetsutvalg kjennetegnes ved at det ikke er mulig for forskeren å vurdere om eller i hvilken grad utvalget representerer populasjonen. Årsaken til dette er at de enkelte elementenes sannsynlighet for å bli med i utvalget er ukjent. Forskeren må være oppmerksom på at resultatene fra en slik undersøkelse derfor ikke kan generaliseres. Selnes (1993) deler

ikke-sannsynlighetsutvalg inn i tre typer; bekvemmelighetsutvalg, vurderingsutvalg og kvoteutvalg.

Bekvemmelighetsutvalg

Bekvemmelighetsutvalg benyttes i tilfeller der forskeren har behov for rask informasjon som i tillegg ikke involverer store kostnader. Undersøkelsens utvalg blir det utvalget man har for hånden ved et gitt tidspunkt.

Vurderingsutvalg

Vurderingsutvalg er et håndplukket utvalg der forskeren på forhånd har gjort en vurdering av at nettopp dette utvalget egner seg best sett opp mot undersøkelsens formål.

Kvoteutvalg

Kvoteutvalget skal speile bestemte forhold i befolkningen, for eksempel 50 % kvinner og 50 % menn. Utvalget er ofte påvirket av forskerens subjektive vurderinger, og ikke sjelden er forskerens egen omgangskrets sterkt representert i utvalget.

Et utvalg som er basert på sannsynlighetsutvelgelse gir et representativt utvalg, hvor sammensetningen av utvalget skal representere populasjonen. Sannsynlighetsutvalg kan deles inn i tre typer; enkle tilfeldighetsutvalg, stratifiserte utvalg og klyngeutvalg (Selnes, 1993).

I vår undersøkelse har vi av tidsmessige årsaker ikke intervjuet hele populasjonen, kun et utvalg. Vårt utvalg består av deltakende forhandlere på henholdsvis Systemhus- og Mesterhuskongressen. Vi har derfor å gjøre med et ikke-sannsynlighetsutvalg, nærmere bestemt et bekvemmelighetsutvalg. Bekvemmelighetsutvalgets størrelse var på henholdsvis 40 % og 57 % av den totale populasjonen. Erfaringsmessig vet vi at utvalget som deltar på disse kongressene er de virksomhetene som er mest interessert i kjedesamarbeid og nybygg boliger, og som gjerne vil ha innspill på hva som rører seg i markedet. De som ikke stiller opp er virksomheter som har fokusområdet sitt på andre steder, for eksempel rehabilitering osv, der kjedesamarbeidet med andre i Mestergruppen nærmest er en bigeskjeft. Dersom disse hadde blitt fremlagt spørreskjemaet vil vi derfor kunne mottatt andre typer svar enn de vi fikk nå.

3.3 Variabler, verdier og målenivå

Før en spørreundersøkelse gjennomføres må data systematiseres i form av spørsmål og svar (Johannesen et al., 2010). Sagt på en annen måte, vi har en teoretisk problemstilling vi ønsker å drøfte, og denne må gjøres forskningsbar. Når vi vet hva vi ønsker å måle er neste oppgave å formulere dette om til spørsmål. Prosessen med å gjøre et teoretisk fenomen til en målbar variabel kalles for operasjonalisering. I denne oppgaven har vi hatt til hensikt å operasjonalisere det teoretiske fenomenet *samarbeid*.

Det konkrete resultatet av en operasjonalisering kalles for en variabel. En tommelfingerregel er at variabler er spørsmålene i spørreskjemaet, mens de ulike svaralternativene betegnes som verdier (ibid). Vårt spørreskjema inneholder til sammen ni variabler, hvor de enkelte variablene har fra to til ni verdier. I tillegg har to av spørsmålene skalering av verdiene, noe som gir den som svarer mulighet til å nyansere og angi viktigheten av hver verdi.

Variablene (spørsmålene) har kjennetegn som gjør at de kan kategoriseres i det som betegnes for variablers målenivå. Målenivå er innenfor statistikk et begrep som uttrykker hvor nyansert informasjon en variabel gir. Det opereres med fire målenivå; nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallsnivå (Johannesen et al., 2010).

Nominalnivå

Målenivåene kan rangeres hierarkisk der nominalnivå er lavest og kjennetegnes ved at det kun er mulig å sortere verdiene i forskjellige kategorier, eksempelvis mann og kvinne, ja og nei. Verdiene kan ikke rangeres logisk, og gir heller ikke noe informasjon om at det ene svaralternativet utgjør noe mer eller bedre enn det andre svaret (Selnes, 1999).

Ordinalnivå

Ordinal betyr i denne konteksten *orden*. Ordinalnivå og er som nominalnivå med det tillegg at verdiene kan rangeres etter en bestemt logisk rekkefølge som for eksempel fra lav til høy. Dersom rekkefølgen endres vil logikken brytes (Johannesen et al., 2010). Avstanden mellom verdiene sies det ingenting om på ordinalnivå.

Intervallnivå

På intervallnivå kan verdiene rangeres og man kan spesifisere nøyaktig avstand mellom verdiene, eksempelvis for årstall eller temperaturer. Eksempelvis vil avstanden mellom 1°C og 2°C være den samme som mellom 2°C og 3°C. Det er i slike tilfeller viktig at de som skal svare på undersøkelsen forstår at avstanden er lik mellom svaralternativene (Selnes, 1993).

Forholdstallnivå

Det aller høyeste nivået er forholdstallsnivå, hvor det i tillegg til rangering og måling av avstand kan beregnes forholdstall. (Johannesen et al., 2010). Forholdstall gir ingen begrensninger i hvilken analyse som kan benyttes (Selnes, 1993).

Dersom vi kategoriserer variablene vi har i vårt spørreskjema ut fra ovennevnte kjennetegn ser vi at variabel 4 og 9 er ordinalvariabler mens de resterende variablene er nominalvariable (se spørreskjema i appendiks 1).

3.4 Innsamling av data

«Forskning skiller seg fra hverdagslig synsing ved at det må samles inn dokumentasjon, eller data som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes» (Johannesen et al., 2010:38). Data som samles inn skal være de mest relevante og pålitelige i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

For å få relevant kunnskap om det som skulle undersøkes har vi hatt flere samtaler med ressurspersoner i egen organisasjon, samt at vi har lest strategidokumenter for Mestergruppen AS. Dette har ført til mange diskusjoner og refleksjoner rundt hvilke spørsmål som skulle være med i skjemaet. På denne måten har vi søkt å få et spørreskjema som er forståelig og ikke kan misforstås av den som skal krysse av.

3.4.1 Spørreskjemaet

Et spørreskjema skal utformes med utgangspunkt i undersøkelsens forskningsspørsmål, og spørsmålene i skjemaet må formuleres slik at de gir adekvate svar på forskningsspørsmålene (Johannesen et al., 2010).

Den vanligste måten å samle inn kvantitative data på er via spørreskjema (ibid).

Spørreskjemaet kjennetegnes ved en logikk som gir en hensiktsmessig bruk, blant annet fordi standardisering i form av faste spørsmål og svaralternativer gjør at man kan se på likheter og variasjoner i respondentenes svar.

Standardiseringen gir også muligheter til å generalisere resultater fra utvalg til populasjon, samt å undersøke utbredelse av fenomener. Ved hjelp av statistiske analyser kan man også undersøke sammenhengen mellom fenomener.

I denne oppgaven er empirien samlet inn gjennom en spørreundersøkelse blant Systemhus- og Mesterhusforhandlere. Årsaken til at vi valgte å benytte spørreundersøkelse var at vi hadde mulighet til å treffe mange av forhandlerne gjennom to kongresser, og vi vurderte denne fremgangsmåten som best egnet til å gi oss mange svar på kort tid. I forhold til egen arbeidssituasjon og fremdrift var det viktig å få gjennomført undersøkelsene så raskt og effektivt som mulig.

Kritikk mot spørreundersøkelser som datainnsamlingsverktøy er at forskeren har liten mulighet til å hente mere data i etterkant. Det er derfor viktig at det gjøres en grundig gjennomgang av litteratur og forskning på området før spørreskjemaet leveres ut.

Spørreskjemaet vi benyttet er av typen prestrukturert, det vil si at alle spørsmålene hadde oppgitte svaralternativer. Et slikt skjema gjør det lettere for respondenten å svare, da det bare er å markere det aktuelle svaret. Det er også en enkel jobb for forskeren, som bare kan registrere svarene når disse skal kodes inn i et dataprogram, og han kan videre sammenligne svar med eventuelle tilsvarende undersøkelser.

En annen fordel ved disse skjemaene er at svarene generaliseres, men det avhenger selvsagt også av at utvalget i undersøkelsen er representativt. Ulempen ved prestrukturerte skjema er at man ikke fanger opp informasjon ut over oppgitte spørsmål og svaralternativer.

Vi utarbeidet et spørreskjema med ni spørsmål (variabler). Alle spørsmålene hadde flere svaralternativer (verdier) To av spørsmålene hadde i tillegg gradering, med en skala fra en til fem. Det var lov å svare på flere enn ett svaralternativ.

Før spørreskjemaet ble levert til forhandlerne, ble det sendt til tre interne ressurspersoner i egen virksomhet for uttesting. Hensikten var å luke ut unødvendige spørsmål og uklarheter,

samt eventuelt å kunne forbedre formuleringen av spørsmålene. Tilbakemeldingene gikk i all hovedsak ut på at vi burde formulere spørsmålene bedre slik at det var helt tydelig hva vi ønsket svar på.

3.4.2 Svarprosent

Svarprosent er i stor grad avhengig av tema og de som er med i spørreundersøkelsen (Johannesen et al., 2010). Dersom temaet er interessant og berører utvalget øker muligheten for en høy svarprosent. Hvordan man henvender seg til utvalget betyr også mye for motivasjonen til utvalget. Dette er viktig, fordi jo mindre bortfall jo lettere er det å generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen.

Den første undersøkelsen ble foretatt under Systemhuskongressen i Svolvær 17.-19. februar 2012. Den siste gjennomførte vi på Mesterhuskongressen Ålesund 9.-11. mars 2012.

Vi visste på forhånd ikke hvor interessant temaet samarbeid var for forhandlerne, og da spesielt samarbeid med MG Prosjekt. Gjennom erfaringer vi har opparbeidet oss på tidligere kongresser, har interessen for MG Prosjekt og hva vi kan bidra med vært ukjent for noen og lite til ganske kjent for andre.

For å være sikre på å få inn svar fra forhandlerne bestemte vi oss derfor for å være offensive og positive i måten vi tok kontakt med utvalget på. Vi sto på stand der vi hadde fire minutter til rådighet med samtlige forhandlere. Spørreskjemaet ble utdelt, samtidig som vi spurte litt rundt samarbeid og prosjekter. Før forhandlerne gikk til neste stand, minnet vi dem om å svare på skjemaet. I tillegg gjorde vi det samme hver gang vi tilfeldigvis møtte dem i løpet av dagen, i en hyggelig tone.

Svarprosenten ble henholdsvis 80 % for Systemhusforhandlere og 44 % for Mesterhusforhandlere. Den nære kontakten vi opprettholdt i løpet av helgen førte nok til at vi fikk inn langt flere svar enn dersom spørreskjemaet hadde blitt sendt pr. e-post.

3.5 Analyse av data

Ved kvantitative metoder omgjøres data til tall og analyseres statistisk. Det finnes flere statistiske teknikker som ved korrekt bruk kan være til viktig hjelp ved analyse av data. Selv om teknikkene kan variere i kompleksitet og vanskelighetsgrad har de det til felles at de skal forenkle informasjonen i data vi har samlet inn (Holme og Solvang, 1996). Innenfor kvantitativ metode kan vi se på tre ulike typer analyse; univariat analyse, bivariat analyse og regresjonsanalyse (Johannesen et al., 2010).

Univariat analyse

Univariat analyse er den enkleste form for statistisk analyse. Her analyseres enkeltvariable hver for seg og vi finner ut hvordan enheter fordeler seg i forhold til én egenskap eller én variabel. Presentasjon av data fra denne typen analyse vises gjerne i en prosenttabell eller grafisk figur.

Bivariat analyse

Bivariat analyse er en undersøkelse av sammenhengen mellom to variable. Denne form for analyse kan gjennomføres på flere måter, alt etter variablenes målenivå. Tre vanlige framgangsmåter er krysstabeller, sammenligne gjennomsnitt og median samt korrelasjonsanalyse (Johannesen et al., 2010).

Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse benyttes når mulige årsakssammenhenger skal undersøkes. I slike tilfeller er det ikke tilstrekkelig å gjøre bivariat analyse, fordi det må kontrolleres for tredje variabel.

I vår undersøkelse har vi lagt inn alle data fra spørreskjemaet i analyseverktøyet i Excel. Vi har deretter foretatt både univariat og bivariat analyse. For alle variablene har vi foretatt en univariat analyse. Dette har sin begrunnelse i variablene sitt målenivå, som forklart i kapittel 3.4. Vi har også sett på to variabler i sammenheng, såkalt bivariat analyse. Dette gjelder spørsmål nr. 4 og nr. 9, og 8 og 9 i spørreskjema, for å se hvordan forhandlere som har en bestemt verdi på det ene spørsmålet fordeler seg på en annen bestemt verdi på det andre spørsmålet. Våre analyseresultater blir presentert i stolpediagram og tabeller i rapporten og i appendiks 2.

Vi har ikke benyttet regresjonsanalyse, fordi vi vurderer at betingelsene ikke er tilstede for å gjennomføre en slik avansert analyse. Med det mener vi at å diskutere samarbeid ved hjelp av regresjonsanalyse ville muligens tilført oppgaven en verdi, men da måtte vi spurt på en dypere og mer profesjonell måte. For å diskutere samarbeid i denne oppgaven har vi støttet oss på teori og våre univariate og bivariate undersøkelser, og mener derfor at behovet for regresjonsanalyse ikke er tilstede.

3.6 Dataenes kvalitet

Når en spørreundersøkelse er gjennomført har virkeligheten blitt omformet til data. Data er en representasjon av virkeligheten, i mer eller mindre korrekt grad (A. Johannessen et. al, 2010). Siden virkeligheten rundt oss er kompleks, er det umulig å få med alt. Alle undersøkelser har derfor sine begrensninger. I kvantitativ forskningssammenheng benyttes begrepene validitet og reliabilitet som kriterier for kvalitet (ibid).

3.6.1 Undersøkelsens validitet

Siden data ikke er virkelighet, men kun en representasjon er det relevant å spørre hvor godt dataene dekker problemstillingen (ibid). Innenfor validitet, eller gyldighet, kan man operere med fire kategorier som sammen skal gi et mål på god forskning; statistisk validitet, intern validitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet (Selnes, 1993).

Statistisk validitet

Statistisk validitet handler om hvorvidt konklusjoner kan trekkes på et statistisk grunnlag. For å bedre den statistiske validiteten må forskeren velge riktig analysemetode. Å øke antall observasjoner kan også bidra til forbedring av statistisk validitet. Vi har i vår undersøkelse benyttet kvantitativ metode med høy svarprosent. Statistisk sett er derfor undersøkelsen vår valid.

Intern validitet

Intern validitet sier noe om årsaks-virkningsforhold, og om konklusjoner virkelig har den årsak vi hevder, eller at bakgrunnen er en helt annen og utenforliggende.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet stiller spørsmål om vi måler det vi faktisk har planlagt å måle.

Spørreskjemaet skal blant annet være utformet slik at det ikke er fare misforståelser og at andre begreper blandes inn. Vi har i vårt spørreskjema forsøkt gjennom en informativ forside å forklare at vi ønsket svar på om ulike spørsmål om samarbeid mellom MG Prosjekt og forhandlerne.

Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad det er mulig å generalisere et resultat, slik at det kan overføres fra utvalget til populasjonen. I forhold til ekstern validitet bør det også vurderes om det finnes systematiske skjevheter i utvalget. Kan det for eksempel være grupper som systematisk er utelatt fra utvalget, eller kanskje det er grupper som systematisk har sagt nei til å delta i undersøkelsen? Slike skjevheter reduserer anledningen til å generalisere. Dette er også tilfellet for vår undersøkelse, fordi vi har benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg og derfor ikke kan generalisere våre funn.

3.6.2 Undersøkelsens reliabilitet

Hvorvidt undersøkelsen er reliabel, eller pålitelig, har å gjøre med hvordan den er gjennomført. Undersøkelsen må være pålitelig for å være gyldig. Reliabilitet kan diskuteres ut fra tre forhold; måleinstrument, datainnsamling og databehandling (Selnes, 1993).

Måleinstrument

Måleinstrumentet (spørreskjemaet) bør være så godt at dersom man spør intervjuobjektet om det samme to ganger rett etter hverandre bør svaret bli det samme (Johannessen et al., 2010) Dersom spørsmålene er utydelige eller at den som gjennomfører undersøkelsen må tolke svarene, kan det oppstå misforståelser og feiltolking. Vi har i denne undersøkelsen ikke brukt åpne spørsmål, men hatt et alternativ som heter «annet» dersom respondenten ikke syntes at noen av de andre svaralternativene passet for ham. Vi har også prøvd å ha så klare spørsmål som mulig, og fikk kvalitetssikret disse på forhånd som nevnt i kap.3.4.1.

Datainnsamling

Dersom datainnsamlingen skal være pålitelig må for det første den som utfører intervjuet ha tilstrekkelig opplæring. Det er også viktig hvordan respondenten fyller ut spørreskjemaet, og dette mener vi er det viktigste punktet i forbindelse med vår undersøkelse. Vi har forsøkt å formulere så tydelige spørsmål som mulig for at innsamlingen skal være valid.

Databehandling

Når data skal legges inn i databasen kan det hende at den som utfører denne jobben ikke er tilstrekkelig nøyaktig med behandlingen av data. Vi har lagt alle våre data inn i Excel sitt analyseverktøy. Etter at dette var lagt inn, har vi på nytt kontrollert at alle data er riktig kodet og plassert.

4 Analyse

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi starte med å presentere forhandlerne som deltok i undersøkelsen, sett opp mot de fire første variablene i spørreskjemaet; geografi, bedriftsstørrelse, satsningsområder og interesse for samarbeid. Dernest presenterer vi gjennom tre kapitler vår empiri relatert til de tre forskningsspørsmålene, og drøfter dette opp mot relevant teori fra kapittel 2. Spørsmålene som ble stilt i spørreskjemaet fremkommer i dette kapitlet med kursivskrift. Det var lov å sette flere kryss for hvert spørsmål.

4.1.1 Presentasjon

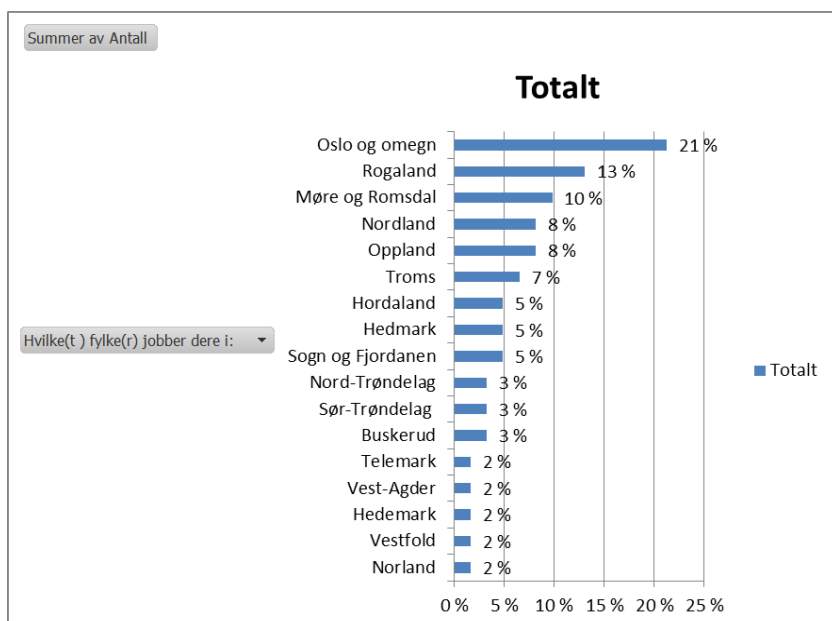
I dette kapitlet presenteres respondentene som deltok i undersøkelsen. Undersøkelsen ble gjennomført under Systemhuskongressen og Mesterhuskongressen. I spørreskjemaet svarte respondentene om de er forhandler fra Systemhus eller Mesterhus.

Totalt var det 61 forhandlere med i undersøkelsen. Av de som svarte var 61 % fra Mesterhus og 39 % fra Systemhus, se tabell 4.1. Vi har valgt å se på forhandlerne som en homogen gruppe videre i oppgaven.

Type forhandler	Totalt	% av antall respondenter
Mesterhus	37	61 %
Systemhus	24	39 %
Antall respondenter	61	100 %

Tabell 4.1 Oversikt over type respondenter

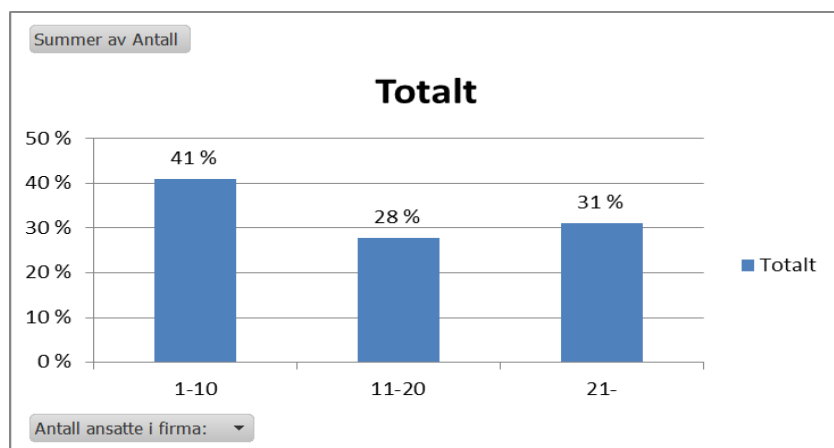
Respondentene i undersøkelsen representerer store deler av landet. Figur 4.1 viser at det er flest forhandlere (21 %) som tilhører området Oslo og omegn. Dette representer et stort område, hvor mange har svart at de har sitt arbeidsområde i flere fylker, f.eks. Østfold/Akershus eller Akershus/Oslo. Noen har påført bare Akershus, Østfold eller Oslo. 13 % kommer fra Rogaland, mens det er 10 % fra Møre og Romsdal og 8 % fra Nordland.



Figur 4.1 Forhandlere fordelt geografisk

I undersøkelsens svarprosent er de små bedriftene (fra 1-10 ansatte) representert med 41 %.

Derneft er det 31 % store forhandlere (21 ansatte og oppover) og 28 % mellomstore forhandlerne (11-20 ansatte).



Figur 4.2 Virksomhetsstørrelse

Forhandlerne ble spurt om hvilke områder som er deres arbeids- og satsingsområde.

Hvilke arbeids- og satsningsområder er de viktigste for ditt firma?

Det var 6 alternative svar for dette spørsmålet; nybygg boliger, utvikling av eiendom og boliger, rehabilitering, hyttebygging, nybygg næring og annet.

1. Hvilke arbeids- og satsningsområder er de viktigste for ditt firma?		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
Nybygg boliger	59	97
Utvikling av eiendom og boliger	40	66
Rehabilitering	31	51
Hyttebygging	20	33
Nybygg næring	15	25
Annet:	6	10

Tabell 4.2 Arbeids- og satsingsområder

Undersøkelsen viser at nybygg boliger er et dominerende arbeids- og satsningsområde for forhandlerne. Tabell 4.2 viser at 97 % av respondentene driver med nybygging av boliger. 66 % har også utvikling av eiendom og boliger som et viktig arbeids- og satsningsområde. 51 % av respondentene oppgir rehabilitering som viktig. Byggeaktivitet innenfor hyttebygging og næringsbygg er mindre viktige satsingsområder, hvor hhv 33 % og 25 % av respondentene oppgir dette som et viktig område.

Innledningsvis i undersøkelsen var det interessant å få vite om forhandlerne er interessert i et samarbeid med MG Prosjekt.

Ville det vært interessant å vurdere konkret samarbeid med MG Prosjekt?

Alternative svar for dette spørsmålet var enten *ja* eller *nei*.

2. Ville det vært interessant å vurdere konkret samarbeid med MG Prosjekt?		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
Ja	53	87
Nei	15	25
Både ja og nei	8	13

Tabell 4.3 Interesse for samarbeid

Tabell 4.3 viser at 87 % av respondenten ønsker samarbeid med MG Prosjekt. 25 % svarte nei på spørsmål om samarbeid. En liten andel av disse (13 %) svarte både Ja og Nei på spørsmålet.

Det er flest *Ja*-svar fra forhandlere i Oslo og omegn (23 %) og i Rogaland (13 %), noe som kan skyldes at det er flest forhandlere i disse områdene med i undersøkelsen. Forhandlere fra Møre og Romsdal, Nordland og Oppland er også positive til et samarbeid. Prosentvis er det høyest ønske om samarbeid blant de små bedriftene (38 %) (appendiks 2).

Selv om undersøkelsen viser at flesteparten av respondentene er positive til samarbeid med MG Prosjekt, er det likevel noen av forhandlerne som svarte at de ikke er interesserte i samarbeid med MG Prosjekt.

Hvis nei: Hvorfor ikke

Det var i alt ni svaralternativer for dette spørsmålet; For lite marked, tror ikke det vil gi merverdi for oss, vårt marked har god tomtetilgang fra før, har ikke lyst, kjenner ikke MG Prosjekt, vi samarbeider allerede med andre, tomteutvikling ligger ikke i vår strategi, det kreves for store investeringer og annet.

3. Hvis nei: Hvorfor ikke:		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
For lite marked	6	10
Tror ikke det vil gi merverdi for oss	5	8
Vårt marked har god tomtetilgang fra før	3	5
Har ikke lyst	0	0
Kjenner ikke MG Prosjekt	2	3
Vi samarbeider allerede med andre	1	2
Tomteutvikling ligger ikke i vår strategi	0	0
Det krever for store investeringer	3	5
Annet	2	3

Tabell 4.4 Negativ interesse for samarbeid

Det var anledning til å svare flere alternativer som begrunnelse for *Nei*-svar. Halvparten hadde satt kryss på to alternative grunner for at de ikke ønsker samarbeid med MG Prosjekt.

Tabell 4.4 viser at det er overvekt av de som mener at samarbeid ikke vil gi noen merverdi for dem, og at det er for lite marked for samarbeid. Noen av forhandlerne opplyser at de har god tomtetilgang fra før, eller de mener at et samarbeid krever for store investeringer.

To forhandlere har egne eiendomsselskaper og mener av den grunn at det ikke er interessant å vurdere samarbeid med MG Prosjekt. De færreste har som argument at tomteutvikling ikke ligger i deres strategi, at de allerede samarbeider med andre eller at de ikke kjenner MG Prosjekt. Ingen svarte at det er uaktuelt å samarbeide fordi de ikke har lyst.

4.1.2 Analyse

Ettersom 87 % av respondentene ønsker samarbeid med MG Prosjekt forstår vi det slik at forhandlerne vurderer samarbeid som en relevant metode for å få gjennomført sine strategier. I teorien ser vi også at Roos et al. (2010) nevner samarbeid som en naturlig metode for mange bedrifter for å oppnå suksess og vekst. Et ønsket samarbeid med MG Prosjekt kan være et ledd i forhandlerens egenverdiskaping og langsiktige strategi om å skape et konkurransefortrinn. Dette samsvarer med Audy et al. (2011) som hevder at samarbeid kan være en mulig måte å bedre bedriftens konkurransesituasjon på, ved at man kan få tilgang til blant annet ressurser, kapital, kompetanse og nye markeder.

Det kan være en usikkerhet i hva forhandlerne mener med samarbeid og hvordan forhandlerne definerer begrepet. Forhandlerne kan ha ulike syn på hva de legger i samarbeidsbegrepet. Likevel erfarer vi at mange ønsker å samarbeide med oss, noe som også resultatene fra undersøkelsen vår viser. Lunnan og Nygaard (2011) nevner begrepet legitimitet innenfor institusjonell teori, hvor det fremheves at samarbeid kan ønskes for at omgivelsene skal oppfatte en organisasjon som en legitim deltaker. Denne teorien kan være relevant i vår sammenheng dersom forhandlerne oppfatter MG Prosjekt som partner som kan gi dem status, respekt og bidra til at de blir sosialt akseptert.

Til sammen 18 % av respondentene ønsker ikke samarbeid fordi det ikke er marked for slikt samarbeid, eller fordi det ikke vil gi noen merverdi for dem. Av disse er flest små forhandlere med under 10 ansatte. Disse har ikke geografisk tilhørighet i områder med kraftig vekst, slik vi finner i de sentrale østlandsområder og rundt de største byene i landet. Noen av disse har sitt arbeidsområde i distrikter hvor det ikke er press i boligmarkedet, f.eks. Brønnøysund, Steinkjer og Nordreisa i Troms. Dette kan forklare at disse forhandlerne mener det ikke er marked for samarbeid.

Et samarbeid med MG Prosjekt kan muligens oppfattes som en ulempe i et marked som ikke er i vekst eller som er nedadgående. Det er ikke plass for flere aktører uten at man tar markedsandeler fra noen andre. I slike markeder vil muligens aktørene ha kontroll på kundetilgangen og beholde fortjenesten selv. Det er ikke behov for å dele risiko med noen andre. I Roos et al. (2010) presenteres konsolideringsstrategi som en relevant vekststrategi for disse bedrifter. Bedrifter som operer i slike markeder utøver sin konsolideringsstrategi og

forsetter med de samme produktene og markedene som allerede er etablert. Deres fokus er mer forbedringer og kvalitetsheving i egen produksjon.

Et annet moment som nevnes hos Roos et al. (2010), er at det for noen virksomheter er mer naturlig å benytte intern utvikling som en metode for å få gjennomført bedriftens strategier. I følge forfatteren vil noen bedrifter ikke se nytten av å samarbeide med andre. En annen faktor som nevnes er at noen også kan føle seg ukomfortabel ved å være avhengige av andre for å oppnå vekst. Dette samsvarer med resultatet i undersøkelsen på dette punktet, ved at årsaken til at det ikke er ønskelig med samarbeid begrunnes med at det ikke vil gi noen merverdi for dem.

En annen begrunnelse for at det ikke ønskes samarbeid er at forhandlere allerede samarbeider med andre, eller ikke kjenner MG Prosjekt. Det nevnes også at tomtetilgangen er god nok fra før eller at samarbeidet krever for store investeringer. Det kan være ulike motiver for å inngå samarbeid knyttet til forskjellige områder, f.eks. tilgang til nye markeder, redusere risiko osv. For at et samarbeid skal være aktuelt må det være muligheter for gevinster av ulike slag. Viktigheten av slike gevinster fremkommer tydelig av Haugland (2004). Begrunnelse for ikke å samarbeide kan ha sin årsak i at forhandlerne ikke ser slike gevinster. Dette kan for eksempel være at de mener av MG Prosjekt og de selv har ulike målsettinger, eller at MG prosjekt ikke kan tilby det de trenger. Haugland (2004) påpeker i denne sammenheng at det er viktig at bedrifter som skal samarbeide må bli enige om et felles mål.

4.2 Hva slags type samarbeid vil forhandlerne inngå?

4.2.1 Presentasjon

For å besvare det første forskningsspørsmålet har vi stilt respondentene følgende spørsmål:

Hvilken samarbeidstype anser dere for mest aktuelt for deres bedrift å inngå med MG Prosjekt?

Spørsmålet hadde 6 svaralternativer; opsjon på bygging på byggeklare tomter, være med på eiersiden i et felles selskap, være totalentreprenør, kjøpe delfelt eller enkelttomter, være medeier i et felles selskap med flere forhandlere og annet. Resultatene vises i tabell 4.5.

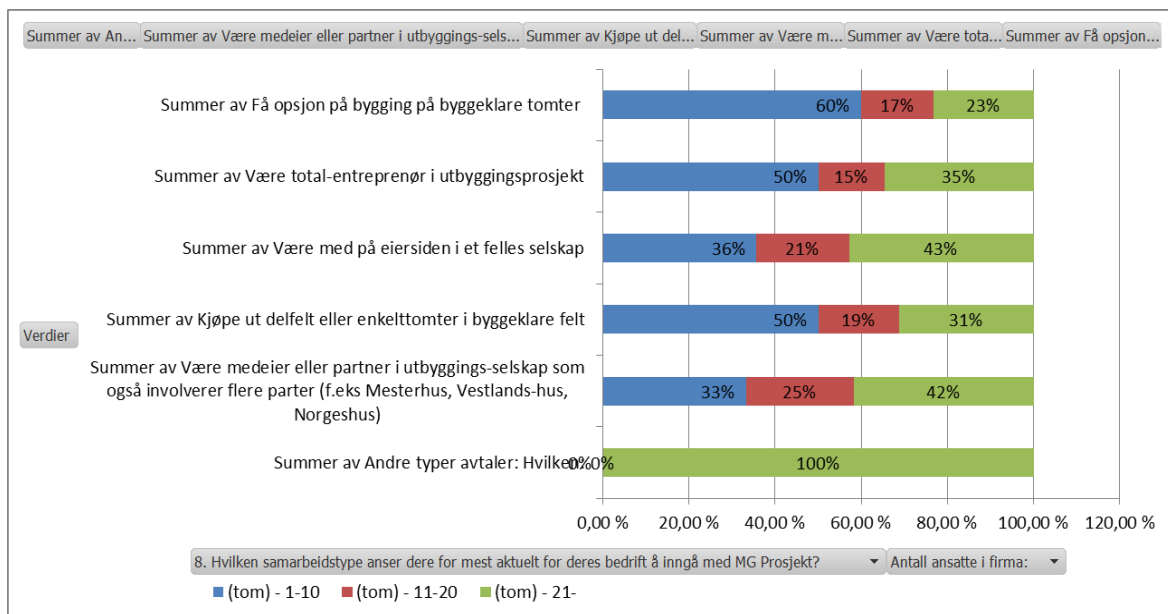
8. Hvilken samarbeidstype anser dere for mest aktuelt for deres bedrift å inngå med MG Prosjekt?		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
Få opsjon på bygging på byggeklare tomter	30	49
Være med på eiersiden i et felles selskap	28	46
Være totalentreprenør i utbyggingsprosjekt	26	43
Kjøpe ut delfelt eller enkelttomter i byggeklare felt	16	26
Være medeier eller partner i utbyggings-selskap som også involverer flere parter (f.eks Mesterhus, Vestlandshus, Norgeshus)	12	20
Annet	1	2

Tabell 4.5 Samarbeidstyper

49 % av respondentene ønsker opsjon på bygging på byggeklare tomter. 46 % ønsker å være med på eiersiden i et fellesskap, og 43 % ønsker å være en totalentreprenør i et utbyggingsprosjekt. Det er 26 % som ønsker å få mulighet til å kjøpe ut delfelt eller enkelttomter. Når det gjelder å være medeier/partner i et felles utbyggings-selskap som involverer flere partnere er det kun 20 % av respondentene som ønsker dette. 2 % angir rådgivingstjenester som en samarbeidstype under punktet for «Annet».

Blant respondentene som ønsker opsjon som mest aktuelle samarbeidsform utgjør de små forhandlerne 60 %, fig. 4.3. Blant de som ser det å være totalentreprenør som viktigste samarbeidstype, er også 50 % små forhandlere. Blant de som vil være med på eiersiden i et

felles selskap er 43 % store forhandlere. Det er også 42 % store forhandlere blant de som ønsker å være med i selskap som involverer flere forhandlere enn dem selv.



Figur 4.3 Samarbeidstyper og størrelse på forhandleren

I forhold til geografi er det Oslo og omegn samt Rogaland som er de dominerende områdene i forhold til de forskjellige samarbeidstypene, noe som kan skyldes at det var flest respondenter representert i disse områdene i undersøkelsen (appendiks 2).

4.2.2 Analyse

49 % av respondentene ønsker opsjon på byggeklare tomter. Dette samsvarer med vår erfaring om at opsjoner er ønskelige. Denne avtaleformen er av Haugland (2004) benevnt som en eksplisitt kontrakt, ettersom man prøver å regulere alle tenkelige forhold som kan oppstå i fremtiden. Opsjon fås gjennom en skriftlig avtale mellom MG Prosjekt og forhandleren. Samarbeidstypen er den minst forpliktende for forhandlerne i og med at en opsjon er en rett, men ikke en plikt, til å gjennomføre en avtale.

Lunnan og Nygaard (2011) nevner økonomisk utbytte som et motiv for å inngå samarbeid. Dersom økonomisk utbytte er viktigst for en samarbeidspart, kan det kan ha relevans til hvorfor mange respondenter som ønsker opsjoner. I opsjonsavtaler vil forhandleren ha

mulighet til fleksibilitet ved å øke eller redusere sitt engasjement, samt posisjonere og tilpasse seg i forhold til markedet. Avtalen åpner opp for at deler eller hele oppgjøret for tomtene skje på et senere tidspunkt enn avtaletidspunktet.

Formen på samarbeidet kan si noe om hvor sterkt samarbeidspartene er knyttet til hverandre (Haugland, 2004). Ut fra teorien kan vi derfor si at opsjonsavtaler gir en svak binding mellom MG Prosjekt og forhandler, fordi denne form for samarbeid ikke fører til deling av hverken felles ressurser eller kompetanse. Dersom ikke MG Prosjekt klarer å forsterke bindingen ved at det etter hvert kan inngås eierskap, avvikles samarbeidet.

Opsjon som samarbeidsform er ikke fordelaktig for MG Prosjekt når det gjelder forholdet til forhandleren. For det første er den kostnadsbelastende fordi kostnadene knyttet til prosjektering, utbygging av infrastruktur og finanskostnader må forskutteres av MG Prosjekt frem til tomten blir kjøpt og betalt av forhandlerne eller annen kunde. For det andre binder den opp mye ressurser hos MG Prosjekt som må administrere gjennomføringen av aktivitetene nevnt ovenfor. Tidsperspektivet på opsjon, opsjonens omfang samt modell for utforming av opsjon har betydning i forhold til om dette er en samarbeidstype som er interessant for MG Prosjekt.

46 % av respondentene kan også tenke seg samarbeid med MG Prosjekt gjennom et felles selskap. I teorien er slike selskap definert av Haugland (2004) som prosjektbasert joint venture, ettersom dette er prosjekter som er avgrenset i tid og klart definert. I teorien uttrykker en slik samarbeidsform sterke bindinger mellom partnerne (ibid). Årsaken til at så mange ønsker denne samarbeidsformen kan være flere. Nygaard (2007) trekker frem som en fordel at slike selskap kan oppnå høyere vekst med lavere innskutt kapital og mindre risiko. De store forhandlerne har ofte en større finansiell styrke til å foreta investeringer, noe som kan forklare hvorfor så mange av de store forhandlerne ønsker et slikt samarbeid. En annen fordel som Haugland (2004) trekker frem er at et slikt samarbeid frigjør ressurser fra egen bedrift og det gir større ro til å utføre oppgavene som skal gjennomføres i samarbeidsprosjektet. MG Prosjekt utøver prosjektlederrollen i joint ventureselskapene, noe som vil være en fordel for forhandlerne fordi deres ressurser heller kan benyttes til primæroppgaver.

Et annet motiv for å velge å være med på eiersiden i et felles selskap kan knytte seg til ressursavhengighetsteorien. Ressursavhengighetsteorien gir oss mulighet til å se på relasjoner mellom bedrifter ut fra begreper som makt, avhengighet og ressurser. En forhandler kan

ønske å inngå eierskap med MG Prosjekt fordi han på denne måten får tilgang til ressurser han selv ikke besitter. Samarbeidet kan derfor være en strategisk handling som forhandleren foretar for å posisjonere seg for eksterne forhold. Relatert til ressursavhengighetsteorien nevner Greve (1995) *brobyggingsstrategi* som et prinsipp for å samordne aktiviteter mellom bedrifter, med den hensikt å skape gjensidig kontroll og å redusere usikkerhet. For MG Prosjekt betyr samarbeid gjennom joint venture selskap mer styring og kontroll samt at en slik samarbeidsform balanserer risikoen for opportunistisk adferd mellom partene (Lunnan og Nygaard, 2011).

Å være totalentreprenør i utbyggingsprosjekter er også interessant for forhandlerne ettersom 43 % av respondentene ønsker dette. Dette har tradisjonelt vært den vanligste samarbeidsformen mellom forhandlere og MG Prosjekt. Samarbeidsformen reguleres gjennom markedskontrakter, en kontraktsform der alle forhold og faktorer er kjent (Haugland, 2004).

Fra teorien ser vi at relasjonen som oppstår mellom forhandler og MG Prosjekt via en totalentreprise kan beskrives gjennom agentteorien. Huse (2007) beskriver denne relasjonen som et kontraktbasert samarbeid der forhandleren er agenten og MG Prosjekt principalen. Agentteorien belyser problemer som kan oppstå rundt samarbeidet dersom for eksempel en av partene skjuler relevant informasjon for den andre, eller bryter intensjonene i kontrakten etter at samarbeidet er inngått. Begrenset rasjonalitet og opportunisme er begreper vi må være oppmerksomme på, og som gjør at vi ikke kan være helt sikre på at samarbeidsparten er til å stole på (Wathne og Biong, 2009). For MG Prosjekt innebærer det at vi må være oppmerksomme på at forhandlerne i et slikt kontraktsforhold ikke er våre venner, selv om begge parter tilhører samme konsern. Selv om vi har prøvd å dekke opp for alle eventualiteter som kan oppstå gjennom kontraktsperioden vil det alltid inntreffe situasjoner som må løses der og da. Dersom kontraktsparten vår er begrenset rasjonell vil han kunne prøve å ivareta sine egne interesser, selv om det går ut over oss.

I følge Fjeldstad og Stabell (1997) kan samarbeid beskrives gjennom aktivitetene som gjennomføres i et verdiverksted. Deltakerne i verdiverkstedet løser gjennom ulike deloppgaver et problem for en kunde. Ut fra dette ser vi en parallell til totalentreprise som samarbeidsform mellom forhandlere og MG Prosjekt. Dette vil foregå i iverksettingsfasen, hvor vi bruker kontrakter for å løse problemet.

Det er ikke like interessant for forhandlerne å kjøpe ut delfelt eller enkelttomter i byggeklare felt, fordi bare 26 % ønsker dette. Her legges det ikke opp til opsjonsavtaler, men at transaksjonen skjer når tomten overdras til forhandleren. For forhandleren innebærer dette at han må ha finansiell styrke til å kjøpe ut delfelt, og kapasitet til å styre salgs- og byggeprosessen videre. For MG prosjekt betyr dette frigjøring av kapital for å investere og utvikle nye prosjekter. Oppfølging i byggefasen er ressurskrevende for MG Prosjekt, og en exit i denne fasen medfører at MG Prosjekt kan frigjøre ressurser til å fremskaffe nye potensielle boligområder.

Bare 20 % av respondentene ønsker å samarbeide i et felles utbyggingsselskap som også involverer flere forhandlere. Nettverk er relasjoner og forbindelser på tvers av organisasjoner, og kan som organisasjonsform gi bedrifter styrke gjennom samspill og deling av aktiviteter og ressurser, og gjennom dette utvikle lønnsomhet (Håkansson et al., 2009). Årsaken til at kun et fåtall av forhandlerne ønsker denne form for samarbeid er kanskje forankret i byggebransjens kultur. Teorien henviser til at denne bransjen ofte representerer et markedsbasert samarbeid der kontrakter og priser i fokus, og relasjoner til samarbeidsparten, eller «motparten», derfor ikke vektlegges i særlig grad (Bygballe, 2010). Disse forhandlerne kan således være på lik linje med andre aktører i bransjen, hvor utvikling fram til nå som oftest foregår internt i egen bedrift med den hensikt å beskytte egen markedsposisjon i stedet for samarbeid med andre (Biong, 2010).

4.3 Hvilke gevinster er viktige for forhandlerne i et samarbeid?

4.3.1 Presentasjon

For å besvare dette forskningsspørsmålet var det først interessant å vite hvor viktig MG Prosjekt sitt bidrag i form av kapital (egenkapital, finansieringsramme i bank), kompetanse (erfaring/kunnskap knyttet til hele prosessen fra tomteavtale til feltutbygging, nettverk) og kapasitet (etablering av selskap, administrasjon og prosjektledelse) er for respondentene. I tillegg ønsket vi å få svar på hvilke nytte respondentene ser i et samarbeid.

MG Prosjekt kan bidra med kapital, kompetanse og kapasitet. I hvilken grad er det interessant for deg/dere?

Svaralternativene skulle graderes på en skala fra 1 til 5 der fem ga uttrykk for høyest interesse.

Alternativer	Andel som har satt grad 5: (i %)	Andel som har satt grad 4: (i %)	Andel som har satt grad 3: (i %)	Andel som har satt grad 2: (i %)	Andel som har satt grad 1: (i %)
Kapital	25	16	18	3	8
Kompetanse	16	23	21	7	7
Kapasitet	8	5	31	11	7

Tabell 4.6 Gradering og fordeling på kapital, kompetanse og kapasitet

Tabell 4.6 viser 25 % av forhandlerne har vektlagt kapital som det mest interessante bidraget.

Av disse er 52 % små bedrifter (1-10 ansatte), tabell 4.7.

Kapital:	
Antall ansatte i firma:	%
1-10	52 %
11-20	24 %
21-	24 %
Totalsum	100 %

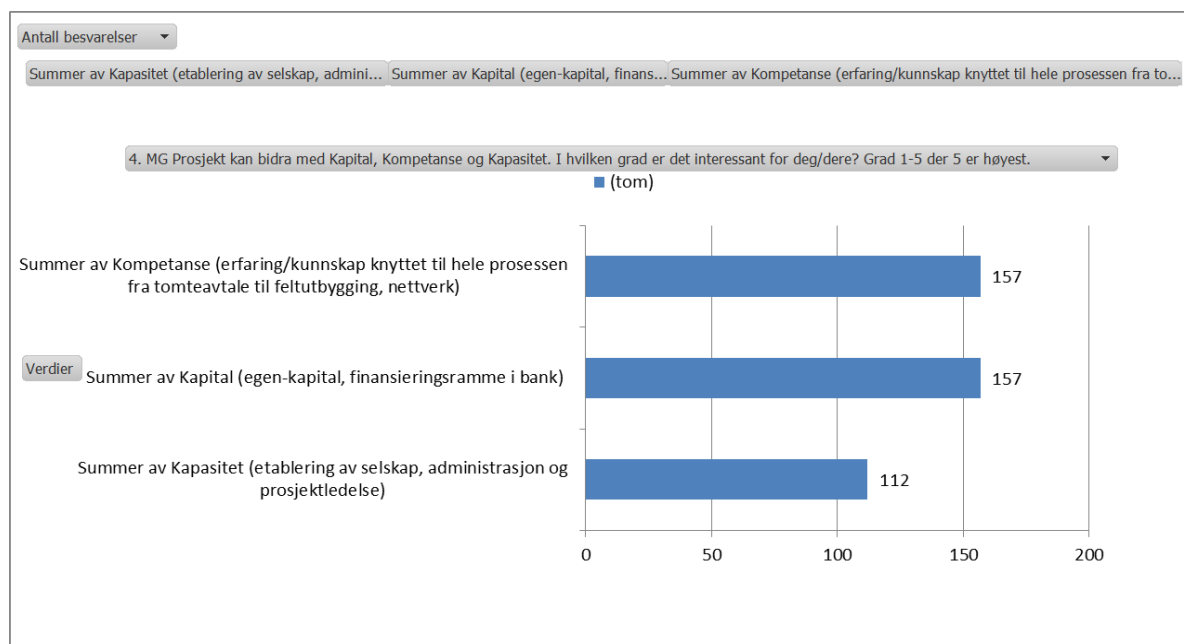
Tabell 4.7 Størrelse på forhandlere blant de som valgte kapital som viktigste bidrag

Når det gjelder MG Prosjekt sitt bidrag i form av kompetanse, er det flest mellomstore bedrifter som synes dette er mest interessant. Tabell 4.8 viser at blant de som vektlegger kompetanse mest er 38 % mellomstore bedrifter og 35 % små bedrifter.

Kompetanse:	
Antall ansatte i firma:	Totalt
1-10	35 %
11-20	38 %
21-	27 %
Totalsum	100 %

Tabell 4.8 Størrelse på forhandlere blant de som valgte kompetanse som viktigste bidrag

Ser vi samlet på alle gradene viser fig. 4.4 at bidragene kompetanse og kapital totalt sett blir vurdert som meste interessante. Bidrag i form av kapasitet er minst interessant.



Figur 4.4 Totalt fordeling mellom kapital, kompetanse og kapasitet

Ettersom kapasitet er det minst etterspurte bidraget fra MG Prosjekt, ønsket vi å se nærmere på størrelsen på forhandlerne blant de som mener kapasitet er viktigst. Dette fordi vi i utgangspunktet har en formening om at de små forhandlerne har en liten administrasjon og dermed trenger bidrag fra MG Prosjekt i form av kapasitet. Tabell 4.9 viser imidlertid at det er de mellomstore forhandlerne og de store forhandlerne som vektlegger kapasitet mest.

Summer av Kapasitet (etablering av selskap, administrasjon og prosjektledelse)	
Antall ansatte i firma:	Totalt
1-10	27 %
11-20	38 %
21-	35 %
Totalsum	100 %

Tabell 4.9 Størrelse på forhandlere blant de som valgte kapasitet som viktigste bidrag

Hvilken nytte ser dere i et eventuelt samarbeid med MG Prosjekt?

Det var 9 svaralternativer til dette spørsmålet; spre risiko, økt konkurransefortrinn, frigjøring av ressurser, tilgang til kapital, utvikling av erfaring og kompetanse i eget selskap, skape nye relasjoner, større nettverk, muligheter for større fortjeneste og annet. Svaralternativene skulle graderes på en skala fra 1 til 5 der fem indikerte høyest nytte.

Nyttegevinster: antall og prosent som hadde svart grad 4 og 5		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
Tilgang til kapital	30	49
Større fortjeneste	27	44
Økt konkurransefortrinn	25	41
Utvikling av erfaring og kompetanse i eget selskap	25	41
Frigjøring av ressurser	23	38
Større nettverk	20	33
Nye relasjoner	14	23
Spre risiko	13	21
Annet	0	0

Tabell 4.10 Grad fem og fire på de forskjellige alternative nyttegevinstene

Tabell 4.10 viser at nyttegevinst i form av tilgang til kapital er mest vektlagt blant forhandlerne, hvor litt under halvparten av forhandlerne (49 %) vektlegger dette alternativet med grad 4 og 5. Av de som vektlegger tilgang til kapital mest utgjør små bedrifter 58 %, tabell 4.11.

Antall ansatte i firma:	Tilgang til kapital
1-10	58 %
11-20	21 %
21-	21 %
Totalsum	100 %

Tabell 4.11 Fordeling av antall ansatte blant de som vektla kapital mest

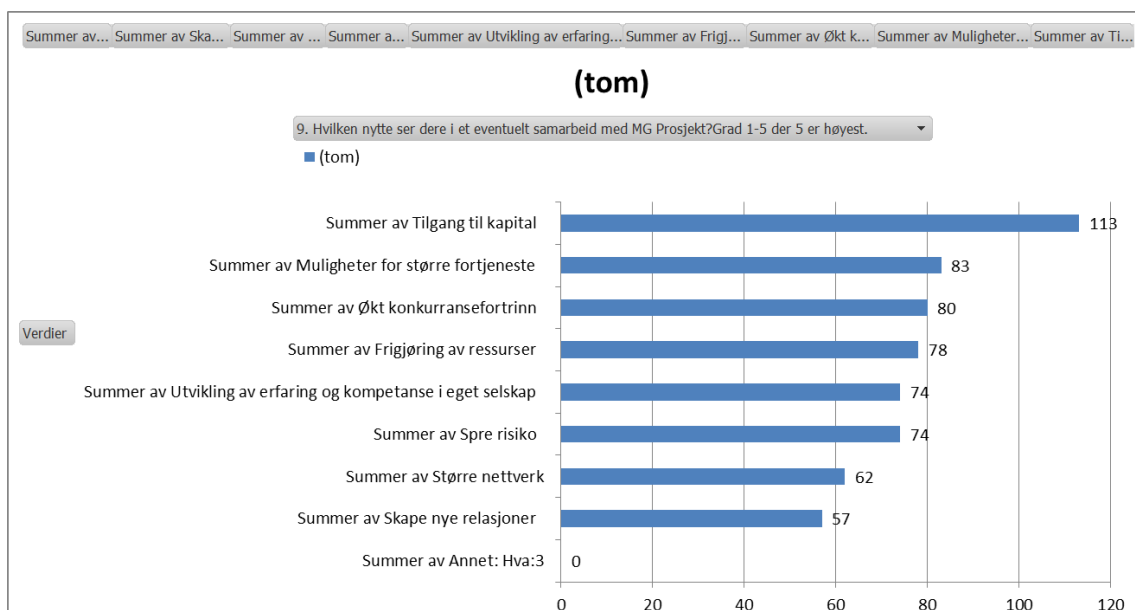
Hovedtyngden av forhandlerne som vektlegger tilgang til kapital mest holder til i Oslo og omegn (25 %) (appendiks 2).

Tabell 4.10 viser for øvrig at 44 % av forhandlerne vektlegger mulighet for større fortjeneste. 41 % mener at økt konkurransefortrinn er en viktig gevinst ved et samarbeid. Utvikling av erfaring og kompetanse i eget selskap og frigjøring av ressurser blir også verdsatt høyt blant 41 % og 38 % av forhandlerne. Lavest verdsatt er nytten av å få nye relasjoner og det å spre risiko, hvor bare 23 % og 21 % av forhandlerne ga dette alternativet grad 4 eller 5.

Sammenheng mellom spørsmål 4 og 9

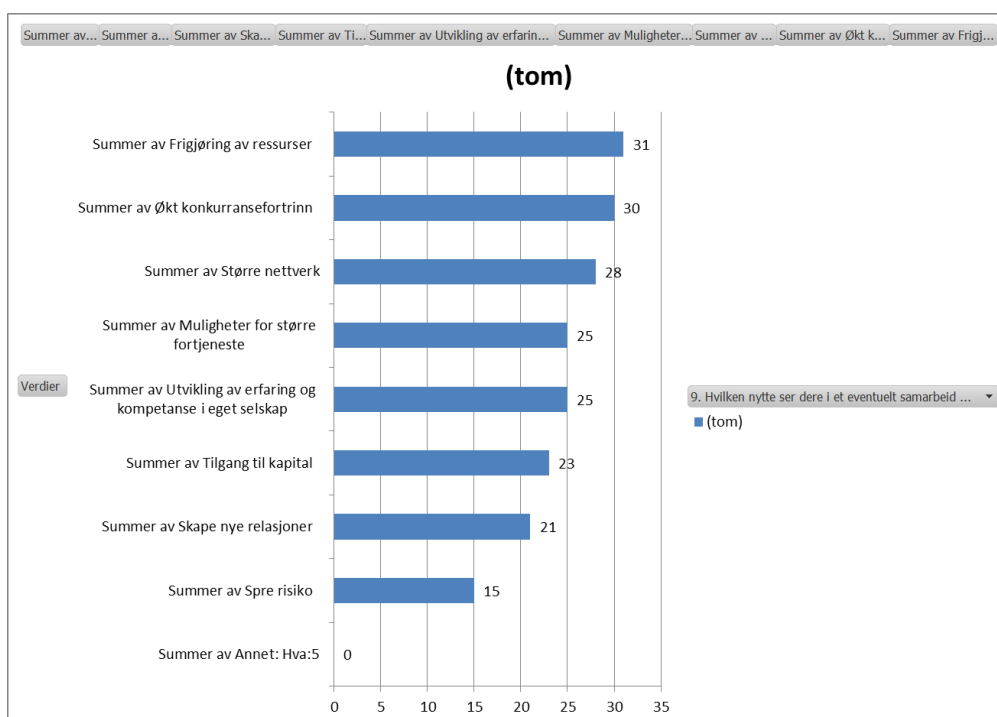
Vi mener det er en logisk sammenheng mellom spørsmål 4 og 9 i spørreskjemaet (appendiks1), og ville derfor sammenligne disse svarene. Vi valgte å se på hvilken nytte forhandlere som hadde valgt kapital som viktigste bidrag, ser i et samarbeid med MG Prosjekt. Figur 4.12 viser hvilke gevinster som fikk flest graderinger.

De forhandlerne som mener at MG Prosjekt sitt bidrag i form av kapital er aller mest interessant i et samarbeid, vektlegger også følgende nytte høyest etter prioritert rekkefølge: Tilgang til kapital, muligheter for høyere fortjeneste, økt konkurransefortrinn. Mindre viktig er det å få større nettverk og skape nye relasjoner.



Figur 4.5 Sammenheng mellom spørsmål 4 (kapital) og spørsmål 9 (nyttegevinst) i spørreskjemaet

Forhandlerne som mener kapasitet er det viktigste bidraget fra MG Prosjekt mener også at den største nytten ved et samarbeid er å få frigjort ressurser.



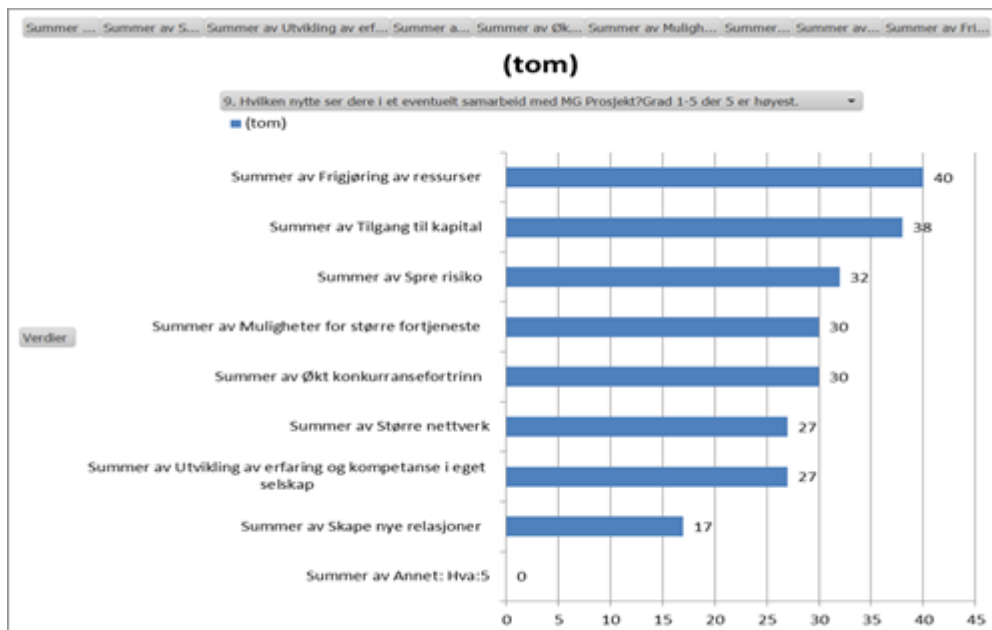
Figur 4.6 Sammenheng mellom spørsmål 4 (kapasitet) og spørsmål 9 (nyttegevinst) i spørreskjemaet

Sammenheng mellom spørsmål 8 og spørsmål 9

Vi mener det er en logisk sammenheng mellom spørsmål 8 og 9 i spørreskjemaet (appendiks 1) i undersøkelsen, og ville derfor sammenligne disse svarene. I denne forbindelse vil vi se nærmere på hvilke nyttegevinster som er vektlagt mest ved de ulike samarbeidsformene.

Nettverk:

Vi valgte å se på hvilken nytte forhandlere som velger nettverk som foretrukket samarbeidsform, ser i et samarbeid med MG Prosjekt. Fig 4.7 viser at forhandlere som ønsker å jobbe i nettverk vektlegger følgende nytte ved et samarbeid etter prioritert rekkefølge: Frigjøring av ressurser, tilgang til kapital, spre risiko. Det å få nye relasjoner, etablere større nettverk samt utvikle erfaring og kompetanse i eget selskap er de minst vektlagte gevinster ved et samarbeid.



Figur 4.7 Sammenheng mellom spørsmål 8 (nettverk som samarbeidstype) og spørsmål 9 (nytteverdi)

Være med på eiersiden i et felles selskap:

Forhandlere som ønsker å jobbe i felles selskap vektlegger følgende nytte ved et samarbeid etter prioritert rekkefølge: Tilgang til kapital, muligheter for større fortjeneste og utvikling av erfaring og kompetanse i eget selskap (appendiks 2). Mindre viktig var nyttegevinster i form av større nettverk og skape nye relasjoner.

Opsjoner:

Forhandlere som ønsker opsjoner vektlegger følgende nytte ved et samarbeid etter prioritert rekkefølge: Tilgang til kapital, muligheter for større fortjeneste og økt konkurransefortrinn (appendiks 2). Her også var det mindre viktig med større nettverk og skape nye relasjoner.

Totalentreprenør:

Forhandlere som ønsker å være totalentreprenør vektlegger følgende nytte ved et samarbeid etter prioritert rekkefølge: Økt konkurransefortrinn, tilgang til kapital og muligheter for større fortjeneste (appendiks 2). Mindre viktig var nyttegevinster i form av å kunne spre risiko og skape nye relasjoner.

4.3.2 Analyse

I teorien nevner Haugland (2004) at det må være en eller annen form for gevinst dersom samarbeid skal være aktuelt. Empirien underbygger denne antakelsen om at det må være en gevinst knyttet til et eventuelt samarbeid med MG Prosjekt.

Respondentene vektlegger kapital som det viktigste bidraget fra MG Prosjekt. Tilgang til kapital og muligheter for høyere fortjeneste angis også som de største gevinstene ved et samarbeid. Ettersom dette gjelder mange små forhandlere, kan det ha sin årsak i at de små er sårbare for store investeringer, og at de derfor ikke har anledning til å gjennomføre prosjekter på egenhånd. Lunnan og Nygaard (2011) henviser til økonomisk tankegang når økonomisk resultat er det viktigste med samarbeidet. Et motiv for å inngå samarbeid er at det har en økonomisk gevinst i motsetning til å drive alene. For forhandlerne vil dette for eksempel være lavere kapitalkostnader, og reduksjon kostnader til administrasjon og drift av prosjektet.

Lunnan og Nygaard (2011) viser også til at makt- og avhengighetsforhold kan oppstå i alle relasjoner, og det henvises til aggregert avhengighet. Relatert til empirien kan dette bety at forhandlerne er avhengige av samarbeid med MG Prosjekt gjennom deling av økonomiske ressurser.

Et annet motiv innenfor økonomisk effektivitet er skalafortrinn (ibid). Forhandlerne vil gjennom samarbeid med MG Prosjekt dra nytte av stordriftsfordeler ved varekjøp gjennom Byggeriet, som ikke vil tilfalle dem dersom de gjennomfører prosjektene utenfor konsernet. Dersom forhandlerne er tro mot dette systemet, vil det bidra til å bedre avtalene og rabattordningene som skal komme forhandlere til gode, gjennom svært gode innkjøpsbetingelser i forhold til konkurrerende kjeder.

Bidrag fra MG Prosjekt i form av kompetanse er også høyt vektlagt av forhandlerne totalt sett. Utvikling av erfaring og kompetanse i eget selskap er også verdsatt som en samarbeidsgevinst. Her stemmer teorien med de empiriske funn i denne undersøkelsen, da kunnskapsoverføring er en viktig årsak til at bedrifter inngår samarbeid med hverandre (Lunnan og Nygaard, 2011).

Bidrag fra MG Prosjekt i form av kapasitet er minst etterspurt. Dette er overraskende for oss ettersom 41 % av forhandlerne er små forhandlere, og vi antok derfor at de hadde lite administrativt personell og således ville etterspørre kapasitet. En forklaring på empirien kan knyttes til ressursavhengighetsteorien, hvor forhandlerne kanskje ønsker å ha kontroll internt i virksomheten, for på den måten å redusere usikkerhet i forhold til omgivelsene.

Imidlertid viser empirien at de forhandlere som mener kapasitet er det viktigste bidraget fra MG Prosjekt også mener at den største nytten ved et samarbeid er å få frigjort ressurser. En forklaring på dette kan være at forhandlerne ser økonomisk gevinst i å få tilgang til komplementære ressurser, slik at de selv ikke behøver å investere i dette. Går vi fra økonomisk effektivitet og ser mot ressursavhengighetsteori kan bidrag i form av kapasitet og frigjøring av ressurser knyttes til ønsket om å samordne aktiviteter for å øke gjensidig kontroll og redusere usikkerhet i eksterne forhold.

Noen forhandlere ønsker samarbeid for å få nye relasjoner (23 %) og for å spre risiko (21 %) (grad 4 og 5). Å inngå samarbeid for å spre risiko er dermed ikke et stort fokusområde for forhandlerne. Dette sammenfaller med studien om strategiske allianser hvor det samme

resultat fremkommer (Lunnan og Nygaard, 2011). Dette stemmer videre med vår erfaring med forhandlerne, de fleste har en historikk som håndverkere med praktisk bakgrunn. Strategi og risiko er ikke begreper i deres dagligtale.

Det var derfor interessant å se om forhandlerne som vektlegger det å jobbe i nettverk også ser nyttegevinsten ved at nye relasjoner og større nettverk kan bidra til økt konkurransefortrinn. Når vi studerte dette nærmere, oppdaget vi at disse forhandlerne ikke har dette fokuset når de tenker på nyttegevinster. Det å få frigjort ressurser samt å få tilgang til kapital er viktigst. Respondentenes svar i denne undersøkelsen sammenfaller derfor ikke med studien av strategiske allianser hvor tilgang til nye markeder og større bredde i produkttilbudet var ett av de viktigste motivene for et samarbeid (Lunnan og Nygaard, 2011). En forklaring på dette kan være at forhandlerne er vant til sitt eget kjente hjemmemarked hvor pris og konkurranse er viktige elementer som det er viktig for dem å ha oversikt over.

Bygballe (2010) påpeker at horisontalt samarbeid mellom entreprenører i byggeprosjekter er viktig for å skape gode løsninger. Nettverksperspektivet kan bidra til utvikling av nye gode løsninger, men slike gevinster er ikke vektlagt blant forhandlerne. Dette kan skyldes at forhandlerne allerede mener de har gode løsninger på den praktiske gjennomføringen av et byggeprosjekt ettersom byggeteknisk kunnskap er deres kjerneområde. I teorien kan dette også forklares med at forhandlerne ikke forstår eller kjenner til at relasjoner kan føre til effektivitet og avkastning på investeringer (ibid).

MG Prosjekt kan bidra til at forhandlerne får større nettverk, fordi MG Prosjekt har et bredt kontaktfelt. Slik kan forhandlerne få tilgang nye relasjoner og kanskje også nye markeder som de ellers ikke enkelt vil få tilgang til.

4.4 Hvordan vil forhandlernes samarbeidsønsker sammenfalle med den nye strategien for MG Prosjekt?

4.4.1 Presentasjon

For å svare på dette forskningsspørsmålet vil vi se nærmere på resultatene i undersøkelsen som vedrører samarbeid knyttet til faser, typer samarbeidsprosjekter og størrelse på prosjekter det skal samarbeides i. I tillegg har vi valgt å se tilbake på resultatene i forskningsspørsmål A som angår samarbeidsformer. Ut fra disse resultatene vil vi se om forhandlernes samarbeidsønsker sammenfaller med den nye strategien til MG Prosjekt.

I hvilke faser i prosessen kan det være aktuelt med samarbeid med MG Prosjekt?

Spørsmålet hadde fire svaralternativer; regulering og planlegging av infrastruktur, få tak i nye boligområder/tomter, utbygging, byggemodning (boligtyper, markedsføring og salg), samt annet.

5. I hvilke faser i prosessen kan det være aktuelt med samarbeid med MG Prosjekt?		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
Regulering og planlegging av infrastruktur	38	62
Få tak i nye boligområder/tomter.	32	52
Utbygging	24	39
Byggemodning (boligtyper, markedsføring, salg)	20	33
Annet	1	2

Tabell 4.12 Faser i prosessen det kan være aktuelt med samarbeid

Tabell 4.12 viser at 62 % av respondentene ønsker å samarbeide i fasene som vedrører regulering og planlegging av infrastruktur. Det er flest små og mellomstore bedrifter som velger samarbeid i reguleringsfasen. I fasen for å få tak i nye boligområder/tomter det flest store forhandlere representert (appendiks 2).

Hvilke type prosjekt ville det være interessant å samarbeide i?

Spørsmålet hadde fem svaralternativer; konsentrert feltutbygging, utvikle byggeklare tomter, spredt boligbygging, hyttefelt samt annet.

6. Hvilken type prosjekt ville det være interessant å samarbeide i?		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
Konsentrert feltutbygging (eneboliger, rekkehus, lavblokk)	36	59
Utvikle byggeklare tomter	35	57
Spredt boligbygging (eneboliger, rekkehus)	25	41
Hyttefelt	7	12
Annet	0	0

Tabell 4.13 Type samarbeidsprosjekt

Tabell 4.13 viser at det er størst interesse å samarbeide i prosjekter som vedrører konsentrert feltutbygging og utvikling av byggeklare tomter. Små forhandlere er mest interessert i samarbeid knyttet til utvikling av byggeklare tomter, og til prosjekter knyttet til spredt boligbygging. De små og store bedriftene tenderer til å vektlegge samarbeid i prosjekter om konsentrert boligbygging. Blant de som vektlegger utvikling av byggeklare tomter finner vi flest små bedrifter. I Oslo og omegn og i Rogaland er det mest interesse for samarbeid om utvikling av byggeklare tomter og konsentrert boligbygging. Ønske om samarbeid om utvikling av byggeklare tomter ser ut til å gjelde for nesten alle fylkene foruten Vest-Agder og Hedmark (appendiks 2).

Hvilken størrelse på prosjekter det kan være aktuelt å samarbeide i?

Spørsmålet hadde tre svaralternativer; under 10 boenheter, elleve-20 boenheter og fra 21 enheter og oppover.

7. Hvilken størrelse på prosjekter vil det være interessant å samarbeide om?		
Alternativer	Stk	% av antall respondenter (61 stk)
Under 10 boenheter	32	52
11-20 boenheter	32	52
21 enheter og oppover	15	25

Tabell 4.14 Størrelse på prosjekter

Av de som kan tenke seg samarbeid i de minste prosjektene ser vi av tabell 4.14 at flesteparten små bedrifter (56 %). Av de som kan tenke seg samarbeid i mellomstore prosjekter er flesteparten store bedrifter (38 %). Blant de som velger samarbeid i store prosjekter er 60 % er store bedrifter (appendiks 2).

4.4.2 Analyse

Generelt

Det er viktig å velge en samarbeidspartner som gjør det mulig å realisere samarbeidets intensjon (Haugland 2004). Relatert til teorien ser vi at Mestergruppen har valgt samarbeid som metode for å gjennomføre sin strategi (Porter, 2004). MG Prosjekt er i denne konteksten en intern ressurs for Mestergruppen, og de viktigste kundene er forhandlerne. Gjennom forhandlerne skal MG Prosjekt lykkes, og samtidig bidra til at Mestergruppen når sitt mål om vekst.

I analysen vil vi vurdere svarene vi har presentert ovenfor opp mot interessent-tematikk som vi har skrevet om i kapittel 2.2.6. Dersom vi kan se forhandlerne som interessenter, og kobler deres svar mot kriterier i den nye strategien vil vi kunne få et bilde av hvor viktige de er for MG Prosjekt. Ut fra dette kan vi deretter gi svar på forskningsspørsmål C.

Figur 1.3 i kapittel 1 viser Mestergruppens kriterier for at MG Prosjekt skal delta i prosjekter. Vi har gjennom spørreskjemaet valgt å fokusere på tre viktige kriterier; faser i prosessen, type prosjekt, størrelse på prosjekt samt samarbeidstyper. Dette er noen av kriteriene som den nye strategien fokuserer på og som skal bidra til at Mestergruppen bedre sin posisjon og blir mer konkurransedyktig. I tabell 4.15 nedenfor er dette vist ved at det er grønne felt samtidig både hos MG Prosjekt og hos forhandlerne.

Det er de definitive interessentene som er de viktigste å ivareta (Roos et al., 2010). Relatert til MG Prosjekt har vi i tabellen definert disse som grønne, fordi det her er sammenfallende interesser mellom Mestergruppens kriterier og forhandlerne ønsker. Et felt er angitt grønt dersom 40 % av forhandlerne eller flere har disse ønskene. Selv om det er områder der interessene ikke sammenfaller, kan det likevel være forhold som tilsier at samarbeid kan være interessant. Viktige forhold å vurdere i tillegg til de fire kriteriene i tabellen er sikring av

varestrøm, egen lønnsomhet i prosjektene for MG Prosjekt samt raskere rullering av egenkapital.

Faser i prosessen	Samarbeid om:	Mestergruppen: <i>Ønsket aktivitet</i>	Forhandlere: <i>Vil forhandlerne samarbeide?</i>
	Regulering	Ja	Ja (62 %)
	Nye boligtomter	Ja	Ja (52 %)
	Utbygging	Kun store prosjekter, sikre varestrøm	Ja (39 %)
	Byggemodning	Ja	Minst interesse (33 %)
Type prosjekter	Konsentrert feltutbygging	Ja, i områder med vekst og vareknutepunkt	Ja (59 %)
	Utvikle byggeklare tomter	Ja, i områder med vekst og vareknutepunkt	Ja (57%)
	Spredt boligbygging	Nei	Ja (41%)
	Hyttefelt	Ja, i visse områder	Minst interesse (12 %)
Størrelse på prosjekter	Mellomstore	Ja	Ja (52 %)
	Små	Nei	Ja (52 %)
	Store	Ja	Minst (25 %)
Samarbeidstyper	Forhandleren får opsjon	Nei	Ja (49 %)
	Forhandleren er med på eiersiden i et felles selskap	Ja	Ja (46%)
	Forhandleren er totalentreprenør i et utbyggingsprosjekt	Nei	Ja (43 %)
	Forhandleren kjøper ut delfelt eller enkelttomter i byggeklare felt	Ja	Mindre interesse (26 %)
	Forhandleren er medeier eller partner i utbyggingssselskap som også involverer flere eksterne partnere	Ja	Mindre interesse (20 %)

Tabell 4.15 Oversikt over sammenfallende interesser vedr samarbeid

Faser

Den nye strategien til MG Prosjekt fokuserer på en større rullering av prosjektporteføljen, og at det skal foreligge en klar exit-plan for å forlate prosjektene allerede ved etablering av prosjektet. Samarbeid med forhandlere i tidlige faser i byggeprosessen er derfor mest interessant for MG Prosjekt, f.eks. fasene for få tak i nye boligområder/tomter og regulering/planlegging av infrastruktur. Årsaken til dette er at disse fasene anses som kortsiktige prosjekter (1-4 år) som ikke binder opp mye kapital.

Disse to fasene representerer områder hvor forhandlerne ønsker sammenfaller med den nye strategien for MG prosjekt. 62 % ønsker samarbeid i fasen for regulering, og 52 % ønsker å samarbeide om å få tak i nye boligområder.

Imidlertid er det en del forbehold knyttet til dette punktet. Det er ikke sikkert at forhandlerne er positive til at MG Prosjekt skal gå ut av prosjektet etter at et område er ferdig regulert, slik strategien har fokus på. Dette innebærer at noen andre må forestå den videre planlegging og ha finansiell styrke til å gjennomføre prosjektet. Vår erfaring er at det er ønskelig at MG Prosjekt er med lengre ut i byggeprosessen, blant annet for å finansiere opp prosjektet. Dette understøttes også av respondentenes svar i forskningsspørsmål 2 fordi de ønsker bidrag fra MG Prosjekt i form av kapital. For MG Prosjekt sin del skal beslutninger være knyttet opp mot kriterier i strategien, blant annet at varestrøm skal være sikret.

Det kan være flere grunner til at forhandlerne ønsker samarbeid i fasene å få tak i nye boligområder/tomter og regulering/planlegging av infrastruktur. For det første erfarer vi at reguleringsfasen er den fasen kompetansen er dårligst hos forhandlerne ettersom deres faglige tyngde ligger i utbyggingsfasen. Kunnskapsoverføring eller komplementære ressurser kan derfor være en viktig årsak til at det ønskes samarbeid. MG Prosjekt besitter kompetanse som kan administrere en regulerings sak og planlegge infrastruktur. Forhandlerne vil gjennom samarbeidet få økt sin kompetanse på dette området. Dette samsvarer med det Lunnan og Nygaard (2011) sier i læringsteorien. Motivet for samarbeid fra forhandlerne er at de kan få bistand til å få gjennomført denne fasen, og at de selv kan frigjøre ressurser til å utøve sine primæroppgaver.

For det andre kreves det, i tillegg til finansiell styrke, et bredt kontaktnett og gode relasjoner for å få tak i nye attraktive tomter for boligbygging. I MG Prosjekt sin strategi er det fokusert

på at lokalkunnskap og nettverk skal utnyttes for å få tilgang til nye prosjekter. Det var stor interesse for samarbeid for boligfelt rundt Oslo og i Rogaland. Dette kan skyldes at det var mange med fra dette området i undersøkelsen.

Imidlertid er det mest press i markedet og høye boligpriser i disse områdene. Dette vil kreve økonomisk styrke og gode finansieringsordninger for å kunne foreta store investeringer i slike områder. Samarbeid i denne fasen kan derfor være attraktivt for forhandlerne. Budrunder kan også ha en tendens til å høyne tomteprisen. Bakgrunnen for et ønske om samarbeid i denne fasen kan forklares i det teoretiske perspektivet hvor Lunnan og Nygaard (2011) redegjør for økonomisk effektivitet. Forhandleren kan se gevinster i et samarbeid i forhold til det å drive alene. En slik gevinst kan for eksempel være å dele investeringskostnader.

I et samarbeid med MG Prosjekt vil forhandleren vil man kunne stå sammen i budrunder mot andre eksterne aktører. På denne måten kan forhandlerne i samarbeid med MG Prosjekt vokse og dermed ta markedsandeler fra konkurrentene i samme marked, noe som Roos et al. (2010) angir som markedsinntrengning.

Type prosjekt

MG Prosjekt skal prioritere konsentrert feltutbygging, og utvikling av byggeklare boligtomter. I begge disse prosjekttypene skal dette være større utbyggingstrinn med flere enn 10 enheter. Det avgjørende er at slike prosjekter har beliggenhet i byer eller regionsentre i vekstområder. I tillegg er det fordelaktig dersom Mestergruppen har logistikkssenter for byggevarer samt at det er flere forhandlere representert i disse områdene.

Det var størst interesse for samarbeid om konsentrert feltutbygging (59 %) samt utvikling av byggeklare boligtomter (57 %). Forhandlerenes samarbeidsønsker på disse områdene sammenfaller godt med den nye strategien til MG Prosjekt.

Årsaken til dette resultatet kan henge sammen med spørsmål 1, som omhandler forhandlerne sine arbeids- og satsningsområder. En stor andel blant de spurte i undersøkelsen har nybygging av boliger og utvikling av nye eiendommer og boliger som viktige arbeids- og satsningsområder. Årsaken til at forhandlerne mener det er mest interessant med samarbeid om feltutbygging og utvikling av byggeklare tomter kan være fordi det sammenfaller med deres egne forretningsområder.

Empirien viser at 41 % av respondentene ønsker samarbeid om spredt boligbygging. Vi erfarer at det i spredt boligbygging bygges mest små utbyggingstrinn under 10 boenheter. Med spredt boligbygging tenkes det mest på boligbygging i distriktene, i markeder hvor prisnivåene på boliger er lave og hvor det ikke er etablert logistikkpunkt for byggevarer. Slike typer prosjekter skal ikke prioriteres av MG Prosjekt sin nye strategi, og vi fastslår dermed at det ikke er sammenfallende interesser for 41 % av forhandlerne når det gjelder denne typen prosjekter. Dette betyr at kundegrunnlaget for MG Prosjekt også her er avgrenset og fokus må rettes mot de forhandlerne som ønsker samarbeid prosjekter større enn 10 boenheter.

Størrelse på prosjekter

MG Prosjekt skal prioritere prosjekter med en størrelse på minimum 10 enheter/tomter, tilsvarende et byggetrinn på min 25-30 millioner. Resultatene viser at 52 % av forhandlerne ønsker samarbeid i prosjekter med størrelse under 10 boenheter.

Mange av disse forhandlerne har ikke samarbeidsønsker som samsvarer med den nye strategien til MG prosjekt. Dette betyr at den nye strategien innsnevrer kundegrunnlaget for MG Prosjekt ved at MG Prosjekt sitt bidrag ikke i skal ytes i små prosjekter. På den annen siden har vi erfart at samarbeid i de små prosjektene isolert sett har vært lønnsomt for MG Prosjekt, selv om de ikke har bidratt til vesentlig varestrøm.

Dersom MG Prosjekt skal etterkomme den nye strategien må fokuset rettes mot de forhandlerne som ønsker samarbeid i mellomstore og store prosjekter. Ved å studere forhandlerne som mente de største prosjektene er mest interessant, ser vi at 60 % er store bedrifter med flere enn 21 ansatte. Dette gir en indikasjon på en sammenheng mellom størrelse på prosjekt og størrelsen på forhandleren. Dette betyr ikke at det er bare de store forhandlerne det bør samarbeides med, ettersom det kan finnes små bedrifter som fint har kapasitet til å håndtere store prosjekter. Imidlertid viser empirien at det ikke er så mange av dem ettersom denne andelen bare er 27 %.

Samarbeidsformer

Strategien sier at MG Prosjekt skal være pragmatisk i forhold til eierandel i felles selskap, men samtidig ha prosjektlederansvar og tilstrekkelig innflytelse. Tradisjonelt har MG Prosjekt hatt største eierandel og prosjektledelse i felles utbyggingsselskap som tidligere har vært etablert.

46 % av forhandlerne ønsker å være med på eiersiden i et felles utbyggingsselskap. Vi ser at disse forhandlerne ønsker om samarbeidsform er sammenfallende med MG Prosjekt sin strategi. Empirien viser også at det er ønskelig fra forhandlerne side å være totalentreprenør i et utbyggingsselskap hvor 43 % ønsket dette. I forhold til den nye strategien er det først og fremst ønskelig for MG Prosjekt sin del å ha en exit-mulighet før denne fasen starter opp, slik at kapital kan frigjøres til nye prosjekter. Dette avhenger av både størrelsen på prosjektet og gjennomføringshastighet.

Blant de minste bedriftene er det å få opsjon på byggeklare tomter viktigst. Dette sammenfaller ikke med den nye strategien til MG Prosjekt som går ut på større rullering av porteføljen. Opsjonsavtaler ovenfor forhandlere vil for MG Prosjekt kreve høy eksponering og binding av kapital over lengre tid. Dette vil spesielt merkes dersom boligområdet er bekostet byggeklart og opsjoner ikke blir utøvd av forhandlerne over en lengre periode. Det vil heller ikke bidra til varestrøm for Mestergruppen på kort sikt. Dersom slike avtaler skal inngås må dette gjelde for en kort tidshorisont og ha en modell som ivaretar oppgjør for tomt og tilstrekkelig varestrøm. Vi ser dermed at dette ikke uten videre er en samarbeidsform som MG Prosjekt skal prioritere etter den nye strategien.

Det er ikke like stor interesse blant forhandlerne å kjøpe ut delfelt eller enkelttomter i byggeklare felt da det kun var 26 % som ønsker dette. For MG Prosjekt er det viktig å selge ut delfelt for å få rullering av kapital. Vi ser at også her er det tendens til sprikende interesse mellom MG Prosjekt sin strategi og forhandlerne ønske om samarbeid. Empirien viser at denne typen samarbeidsform ikke er etterspurt hos forhandlerne, og at det derfor kan være vanskelig å lykkes med denne delen av strategien.

For MG Prosjekt vil det også være interessant å være medeier/partner i et felles utbyggingsselskap som involverer flere partnere, spesielt i store prosjekter. Dette kan i følge Bygballe (2010) betraktes som et nettverk av organisasjoner som i fellesskap utfører prosjekter. En av forutsetningene for en slik tankegang er at varestrøm sikres gjennom selskapsavtalen. Strategien gir en øvre grense for maksimal egenkapitaleksponering, og en slik samarbeidsform vil bidra til å spre investeringsrisiko. På dette punktet er det ikke sammenfallende interesse i forhold til forhandlerne ettersom bare 20 % ønsket en slik samarbeidsform. Dette betyr at denne delen av den nye strategien kan være vanskelig å få utøvd i et samarbeid med forhandlerne i konsernet. I teorien (Bygballe, 2010) nevnes det at

koblingen mellom bedrifter i byggenæringen tradisjonelt har mer kortsiktig fokus og liten tanke for langsiktige relasjoner og samarbeid som kan skape stabilitet og større konkurransekraft. Forfatteren henviser til at det er mest fokus på kontrakter og pris på enkeltprosjekter og den aktøren man har med å gjøre der og da. Dette kan forklare hvorfor så få av forhandlerne ønsker samarbeid i nettverk med eksterne.

Samarbeidspartnere

For å bidra til vekst i Mestergruppen må vi velge samarbeidspartnere som sikrer varestrøm i konsernet, samt bidra til lønnsomme prosjekter for MG Prosjekt. Dessuten skal det i valg av samarbeidspartner legges vekt på seriøsitet, langsiktighet og potensial for ytterligere samarbeid. Haugland (2004) viser til at man må velge den samarbeidspartneres om bidrar til å realisere intensjonen ved et samarbeid. Forhandlerne i Mestergruppen er i så måte MG Prosjekt sine viktigste kunder. Det er gjennom forhandlerne MG Prosjekt skal lykkes, både med hensyn til å skape tilstrekkelig lønnsomhet i prosjekter og skape varestrøm.

Empirien viser at 85 % av forhandlerne mener det vil være interessant med et konkret samarbeid med MG Prosjekt. Imidlertid ser vi at det er ønsker og behov for en del av forhandlerne som MG Prosjekt ikke uten videre kan etterkomme, i henhold til den nye strategien. Dette gjelder for eksempel ønsker om opsjoner, samarbeid i prosjekter som spredt boligbygging og samarbeid i små byggeprosjekter. MG Prosjekt skal som hovedregel ikke bistå disse forhandlerne, og kundegrunlaget for MG prosjekt snevres dermed inn.

Det er gjennom samarbeid med forhandlerne at MG Prosjekt skal levere kvalitet og kostnadseffektive produkter til forbrukerkunden. I forhold til å tenke kostnadseffektivt kan det å forholde seg kun til forhandlere i konsernet være en hemsko. Vi erfarer at det er fordyrende for prosjektet å hente inn kun ett tilbud på bygging fra én samarbeidspartner. Dersom vi i tillegg kunne hentet inn eksternt tilbud på bygging fra forhandlere utenfor konsernet kunne vi muligens fått større konkurranse og redusert pris.

Størrelsen på forhandleren trenger ikke være en avgjørende betingelse for et samarbeid. Viktigere er det at forhandleren har solid økonomi for å kunne kjøre prosjektet på egenhånd gjennom totalentreprisen. Mer vesentlig er også det at forhandleren har riktig strategisk plassering logistikkmessig i forhold til om det er mulig å generere varestrøm. I tillegg er det

avgjørende at det er et marked for salg av boliger/tomter med et prisnivå som sikrer lønnsomhet i prosjektet.

Styret i MG Prosjekt kan si nei til prosjekter som kunne gitt gode bidrag så lenge varestrømmen ikke er sikret. I valg av samarbeidspartnere og prosjekter MG Prosjekt skal inn i, er det også avgjørende at selskapet må skape sin egen lønnsomme økonomi for å overleve.

5 Konklusjon

5.1 Konklusjon forskningsspørsmål

Hva slags type samarbeid vil forhandlerne inngå?

Resultatet fra undersøkelsen viser at flesteparten (49 %) av forhandlerne vil inngå samarbeid med MG Prosjekt gjennom opsjonsavtaler. 46 % ønsker å være med på eiersiden i et utbyggingsselskap, og 43 % ønsker å være en totalentreprenør for MG prosjekt i byggefasen. Årsaken til at mange av de små forhandlerne ønsker opsjon kan være at denne samarbeidsformen er minst forpliktende for forhandleren. Forhandleren ser mulighet for tilgang til kapital og større fortjeneste som viktige gevinster. For MG Prosjekt er ikke opsjon uten videre et godt alternativ fordi dette kan medføre høy eksponering og binding av kapital over tid.

De som ønsker å være med på eiersiden er forhandlere som ønsker tilgang til kapital, og ser muligheten for større fortjeneste. For MG Prosjekt betyr dette lavere innskutt kapital og mindre risiko. Dersom MG prosjekt tillegges prosjektlederrollen gir dette også større styring og kontroll samt balanserer risikoen for opportunistisk adferd.

Totalentreprise er også en aktuell samarbeidsform for mange av respondentene. Her må MG Prosjekt også være oppmerksom på begreper som opportunisme og begrenset rasjonalitet, ettersom det i kontraktsforholdet kan oppstå situasjoner hvor partneren først og fremst vil prøve å ivareta sine egne interesser.

Kun et mindretall ønsker samarbeid gjennom et utbyggingsselskap som involverer flere forhandlere utenfor konsernet. Årsaken til dette kan knyttes til tradisjoner i byggebransjen. Utvikling skjer først og fremst gjennom intern utvikling og ikke gjennom samarbeid. Teorien viser imidlertid til at gevinstene ved nettverk er mange.

Hvilke gevinster er viktige for forhandlerne i et samarbeid?

Den aller viktigste gevinsten for forhandlere i et samarbeid med MG Prosjekt er tilgang til kapital. Årsaken til dette kan være at 58 % av respondentene er små bedrifter fra 1-10 ansatte. De små forhandlere i denne undersøkelsen kan være mer sårbar for store investeringer, og har dermed ikke har anledning til å gjennomføre prosjekter på egenhånd. Derne ser forhandlerne også større fortjeneste og økt konkurransefortrinn som viktige gevinster. Mindre nyttig er det å få tilgang til et større nettverk og nye relasjoner. Grunnen til dette kan være at forhandlerne ikke ser gevinsten i å få tilgang til nye markeder eller tekniske løsninger. Det å spre risiko var aller minst vektlagt som en gevinst ved et samarbeid. En forklaring på dette kan være at forhandlerne er håndverkere med praktisk bakgrunn som er mer vant til å håndtere operativt arbeid enn strategisk posisjonering i forhold til risiko.

Hvordan vil forhandlernes samarbeidsønsker sammenfalle med den nye strategien for MG Prosjekt?

Det fremgår av empirien at det er noen områder med sammenfallende interesser mellom forhandlernes samarbeidsønsker og MGP sin nye strategi. Dette gjelder samarbeid om regulering og det å få tak i nye boligtomter. Det er også sammenfallende interesser for samarbeid i de mellomstore prosjektene, samt prosjekter som gjelder konsentrert feltutbygging og utvikling av byggeklare tomter. Det er også felles interesse for å etablere felles utbyggingsselskap. Forutsetningen er at varestrøm blir sikret gjennom egen bindende avtale uansett samarbeidsområde, samt at prosjektene har tilstrekkelig lønnsomhet.

Det er også områder hvor interessene ikke er sammenfallende. Det er ikke *uten videre* sammenfallende interesser for byggemodning og utbygging samt spredt boligbygging. Det er heller ikke sammenfallende interesser når det gjelder små prosjekter og når det gjelder opsjon som samarbeidstype.

5.2 Hovedkonklusjon

Kan MG Prosjekt gjennom samarbeid med Systemhus- og Mesterhusforhandlere bidra til varestrøm i Mestergruppen?

87 % av forhandlerne mener det er interessant med et samarbeid med MG Prosjekt, men i forhold til kriteriene i den nye strategien vil det ikke være den samme gjensidige interessen for MG Prosjekt. Kriteriene snevrer forhandlergrunnlaget inn for MG Prosjekt i forhold til tidligere, fordi MG Prosjekt fram til nå har fokusert mest på lønnsomhet i prosjekter og mindre på varestrøm.

For å lykkes med den nye strategien må derfor MG Prosjekt i større grad enn tidligere fokusere mot de ulike kriteriene som strategien legger opp til, og som blant annet gir varestrøm i konsernet. MG Prosjekt må samarbeide med forhandlere som passer inn i den nye strategien med den hensikt å skape lønnsomme prosjekter i kombinasjon med varestrøm.

På denne måten vil MG Prosjekt gjennom samarbeid med Systemhus- og Mesterhusforhandlere kunne bidra til varestrøm i Mestergruppen.

5.3 Kritikk av oppgaven

Vi har ikke identifisert forhandlere som tidligere har samarbeidet med oss, og vi vet heller ikke hvilke betydning det har hatt at respondentene fikk svare flere alternativer under hvert spørsmål.

Det kan også være en svakhet i måten undersøkelsen ble utført på. Respondentene hadde svært kort tid til å besvare spørsmålene og det er derfor usikkert om bedre tid ville gitt andre svar.

Vi har avgrenset oppgaven til å bare se på utvalgte kriterier i den nye strategien.

5.4 Videre anbefalinger

Et forslag til videre arbeid er å se nærmere på temaet kommunikasjons-/informasjonsstrategi relatert til hvordan den nye strategien til MG Prosjekt markedsføres og kommuniseres til forhandlerne.

MG Prosjekt kan bidra med kapital, kapasitet og kompetanse på de områdene strategien legger opp til. Det er viktig at den nye strategien blir kommunisert ut til alle forhandlerne i konsernet og at det dannes forståelse for hva MG Prosjekt kan bidra med.

Temaer for videre arbeid kan være hvordan MG Prosjekt best formidler sin strategi i forhold til hva selskapet kan tilby. Det er viktig at den nye strategien oppleves positiv blant forhandlerne til tross for de begrensningene strategien legger opp til.

Dersom MG Prosjekt sin strategi oppleves positivt vil dette kunne bidra med en positiv spiraleffekt slik at Mestergruppen får rekruttert flere forhandlere i de områdene vi ønsker.

REFERANSELISTE

- Colbjørnsen T. *Mangfold, medvirkning, tillit – ledelse og nye organisasjonsformer*, Cappelen Akademiske Forlag 1997
- Greve A. *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*, Universitetsforlaget 1995
- Haugland S. A. *Samarbeid, allianser og nettverk*, universitetsforlaget 2. utgave 2004
- Holme I. M., Solvang B. K. *Metodevalg og metodebruk*, TANO A.S., 3. utgave 1996
- Hovi J., Rasch B. E. *Strategisk handling*, Universitetsforlaget 2. utgave 1994
- Huse M. *STYRET: tante, barbar eller klan*, Fagbokforlaget 3. utgave 2007
- Håkansson H., Snehota I. *Developing Relationship in Business Network*, Routledge 1995
- Håkansson H., Ford D., Gadde L-E, Snehota I, Waluszewski A. *Business in Networks*, John Wiley&Sons Ltd 2009
- Jacobsen D. I., Thorsvik J. *Hvordan organisasjoner fungerer*, fagbokforlaget 3. utgave 2008
- Johannesen A., Kristoffersen L., Tuft P. A. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt forlag 3. opplag 2010
- Lunnan R, Nygaard A. *Strategiske allianser*, fagbokforlaget 2011
- Nygaard A. *Alliansebygging*, fagbokforlaget 2007
- Porter M. E. *Konkurransetrinn*, TANO A.S. 4. utgave 2004
- Roos G., Krogh G. V., Roos J. *Strategi – en innføring*, fagbokforlaget 5. utgave 2010
- Selnes F. *Markedsundersøkelser*, TANO A.S. 3. utgave 1993

Artikkel:

Fjeldstad Ø., Stabell C (uten dato) *Et nytt strategisk landskap? Konfigurasjon, konkurranse og samarbeid*. Publisert 1997. Utlevert i faget Strategi og ledelse ved HHB MBA, høst 2011.

Referanse til internettdokumenter:

Audy J-F., Lehoux N., D'Amours S., Rönquist M. (uten dato). *Hvorfor samarbeide?*
Publisert 5/2011. Lastet ned 04.04.2012 fra:
<http://www.magma.no/hvorfor-samarbeide>

Biong H. (uten dato). *Åpent samarbeid gir innovative bedrifter*, publisert 1/2010. Lastet ned 13.05.2012 fra:
<http://www.magma.no/aapent-samarbeid-gir-innovative-bedrifter>

Bygballe L. E., Le Bryun Goldeng E. (uten dato). *Innovasjon i byggenæringen (1)F*, publisert 1/2012. Lastet ned 22.05.2012 fra:
<http://www.magma.no/innovasjon-i-byggenaringen>

Bygballe L. E. 15.01.2010. *Samarbeid og læring i byggebransjen. En casestudie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim*. Forskningsrapport 2/2010, Handelshøgskolen BI, Institutt for strategi og logistikk, Senter for Byggenæringen. Lastet ned 23.05.2012 fra:
<http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/wResearchReports/E69914B243CCD62EC12576CE004334BC>

Espelien A., Reve T., 20.08.2007. *Hva skal vi leve av i fremtiden? En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring*. Forskningsrapport 5/2007, Handelshøgskolen BI, Senter for Byggenæringen. Lastet ned 23. mai 2012 fra:
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/cc5d116a6c1a68c8c125735a003e7d55/\\$FILE/2007-05-espelien.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/cc5d116a6c1a68c8c125735a003e7d55/$FILE/2007-05-espelien.pdf)

Haanæs K, (uten dato). *Fra eksterne analyser til prosess*, publisert 1/1998. Lastet ned 28.05.2012 fra:
<http://www.magma.no/fra-eksterne-analyser-til-prosess>

Wathne K. H., Biong H., (uten dato). *Når "vennene" lurer deg*, publisert 5/2009. Lastet ned 06.02.2012 fra:
<http://www.magma.no/naar-vennene-lurer-deg>

Referanse til nettsider:

<http://snl.no/positivisme/vitenskapsfilosofi>, hentet 28.05.12

http://snl.no/Wilhelm_Dilthey, hentet 28.05.12

<http://mestergruppen.no/artikkel/navn/Selskapets-forml/10004497>, hentet 28.05.12

<http://www.forskning.no/artikler/2008/oktober/197393>, hentet 28.05.12

Appendiks 1 – Spørreskjema

Spørreundersøkelse om samarbeid mellom Systemhusforhandlere og MG Prosjekt AS

Visste du at MG Prosjekt AS er et datterselskap i Mestergruppen som kan bidra til kjøp og utvikling av tomteområder i form av kapital, kompetanse og kapasitet?

Vi har utarbeidet en spørreundersøkelse i forbindelse med at vi skriver en Masteroppgave, hvor vi vil se nærmere på hvordan MG Prosjekt sammen med Systemhus kan bidra til økt gjensidig verdiskaping for Systemhusforhandlere og Mestergruppen.

Noen opplysninger:

- Det er lov å sette flere kryss på hvert spørsmål.
- Alle som besvarer skjemaet er med i trekningen av et **gavekort på 3 000 kroner**, uavhengig av hvilke svar som er gitt.
- De data vi får inn betrakter vi ikke å være av sensitiv karakter. Skjemaene blir oppbevart av oss i ettertid.
- Dersom det er spørsmål i skjemaet man ikke ønsker å svare på er det ok.

Frist for innlevering til oss er lørdag 18. februar klokka 12.00.

Dersom dere ønsker å ta en prat med oss i etterkant enten om undersøkelsen eller noe annet, ta gjerne kontakt med oss på e-post eller telefon:

Monica Andreassen, prosjektsjef, mfa@mgprosjekt.no, tlf 489 96 154

Kari Kilskar, prosjektleder, kk@mgprosjekt.no, tlf 916 27 471

LYKKE TIL!

0. Generelt

Hvilke(t) fylke(r) jobber dere i:

Firmanavn:

Antall ansatte i firma:

Egen stilling i firmaet:

1. Hvilke arbeids- og satsningsområder er de viktigste for ditt firma?**Sett flere kryss hvis aktuelt.**

- Utvikling av eiendom og boliger
- Nybygg boliger
- Nybygg næring
- Rehabilitering
- Hyttebygging
- Annet: hva:.....

2. Ville det vært interessant å vurdere konkret samarbeid med MG Prosjekt?

- Ja
- Nei

Hvis *ja*- gå videre til spørsmål 4Hvis *nei*- gå videre til spørsmål 3

3. Hvis nei: Hvorfor ikke:

Sett flere kryss hvis aktuelt.

- For lite marked
- Tror ikke det vil gi merverdi for oss
- Vårt marked har god tomtetilgang fra før
- Har ikke lyst
- Kjenner ikke MG Prosjekt
- Vi samarbeider allerede med andre
- Tomteutvikling ligger ikke i vår strategi
- Det krever for store investeringer
- Annet: Hva:.....

4. MG Prosjekt kan bidra med Kapital, Kompetanse og Kapasitet. I hvilken grad er det interessant for deg/dere?

Grad 1-5 der 5 er høyest.

- Kapital (egenkapital, finansieringsramme i bank) **Grad:**
- Kompetanse (erfaring/kunnskap knyttet til hele prosessen fra tomteavtale til feltutbygging, nettverk) **Grad:**
- Kapasitet (etablering av selskap, administrasjon og prosjektledelse) **Grad:**

5. I hvilke faser i prosessen kan det være aktuelt med samarbeid med MG Prosjekt?

Sett flere kryss hvis aktuelt.

- Få tak i nye boligområder/tomter.
- Byggemodning (boligtyper, markedsføring, salg)
- Regulering og planlegging av infrastruktur
- Utbygging
- Annet: Hva:.....

6. Hvilken type prosjekt ville det være interessant å samarbeide i?**Sett flere kryss hvis aktuelt.**

- Utvikle byggeklare tomter
- Spredt boligbygging (eneboliger, rekkehus)
- Konsentrert feltutbygging (eneboliger, rekkehus, lavblokk)
- Hyttefelt
- Annet: Hva:.....

7. Hvilken størrelse på prosjekter vil det være interessant å samarbeide om?

- Under 10 boenheter
- 11-20 boenheter
- 21 enheter og oppover

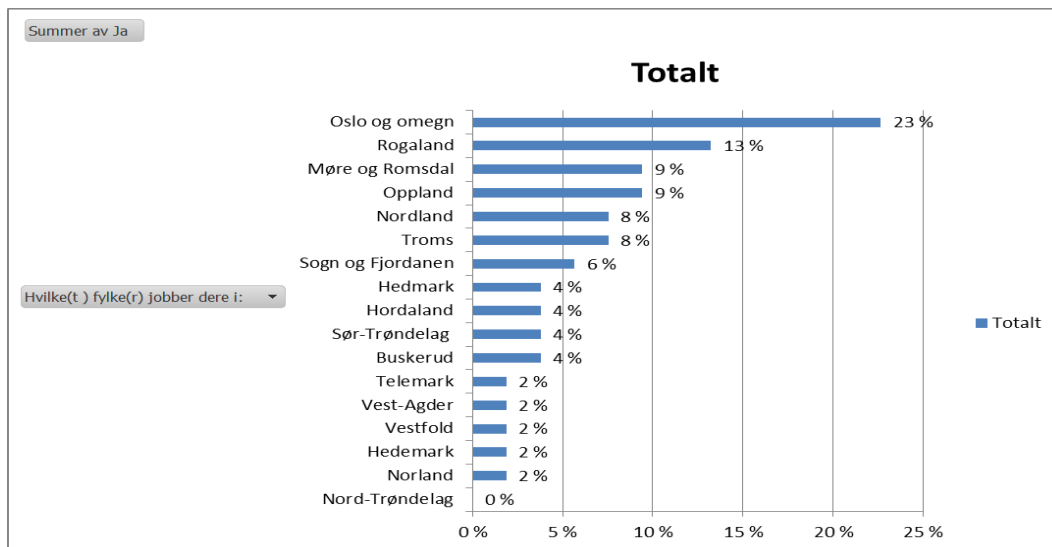
8. Hvilken samarbeidstype anser dere for mest aktuelt for deres bedrift å inngå med MG Prosjekt?**Sett flere kryss hvis aktuelt**

- Være totalentreprenør i utbyggingsprosjekt
- Være med på eiersiden i et felles selskap
- Få opsjon på bygging på byggeklare tomter
- Kjøpe ut delfelt eller enkelttomter i byggeklare felt
- Være medeier eller partner i utbyggingsselskap som også involverer flere parter (f.eks Mesterhus, Vestlandshus, Norgeshus)
- Andre typer avtaler: Hvilken:.....

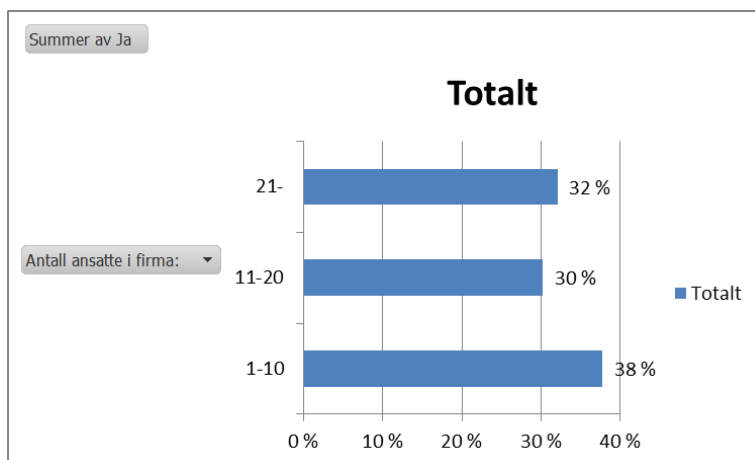
9. Hvilken nytte ser dere i et eventuelt samarbeid med MG Prosjekt?**Grad 1-5 der 5 er høyest.**

- Spre risiko **Grad:**
- Økt konkurransefortrinn **Grad:**
- Frigjøring av ressurser **Grad:**
- Tilgang til kapital **Grad:**
- Utvikling av erfaring og kompetanse i eget selskap **Grad:**
- Skape nye relasjoner **Grad:**
- Større nettverk **Grad:**
- Muligheter for større fortjeneste **Grad:**
- Annet: Hva:.....

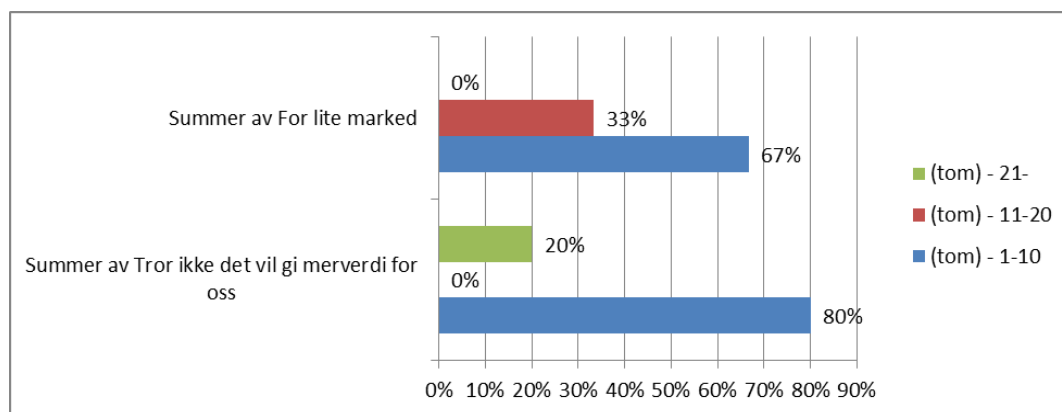
Appendiks 2 – Tabeller og figurer



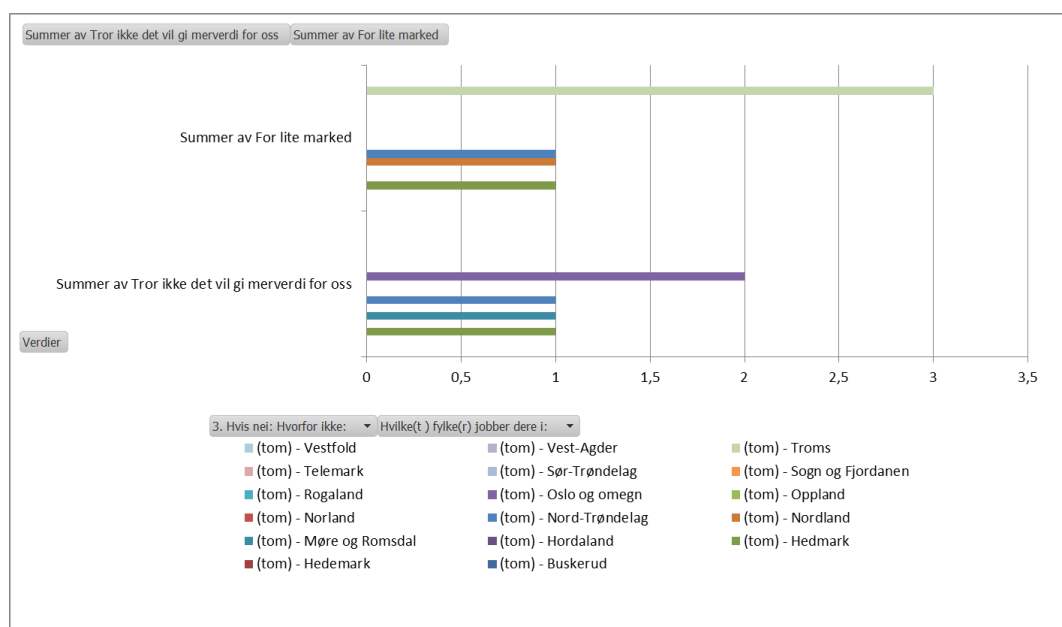
Geografisk fordeling blant de som svarte ja til samarbeid.



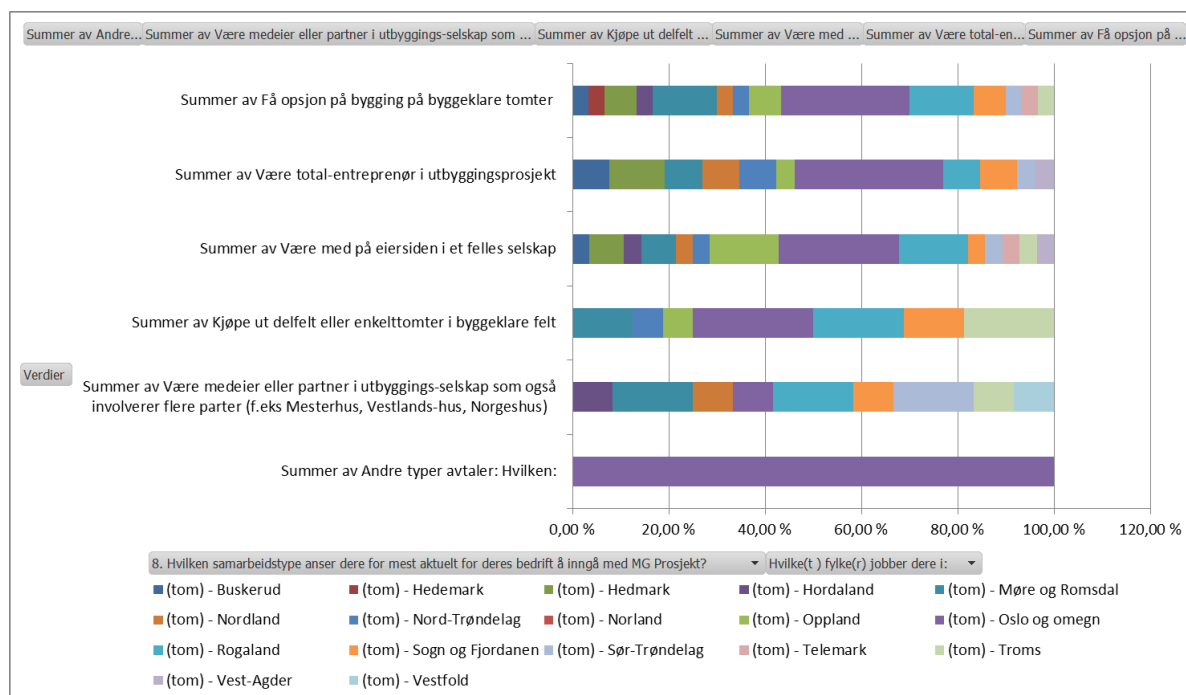
Størrelse på forhandlere som har svart ja til samarbeid.



Størrelse på forhandlere som sa nei til samarbeid pga for lite marked eller lite merverdi.



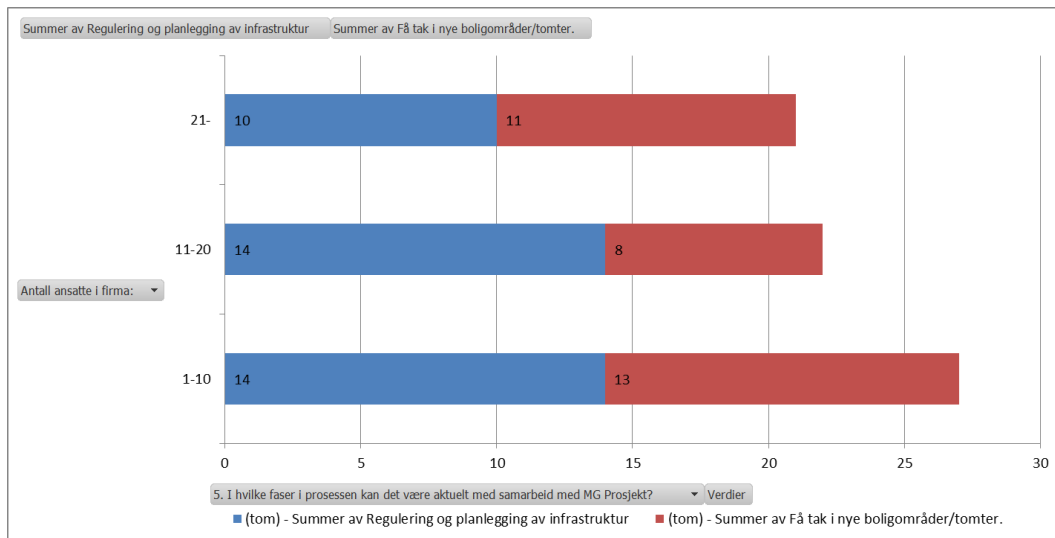
Geografisk plassering for de forhandlerne som ikke ønsker samarbeid (pga for lite marked eller fordi det ikke gir merverdi).



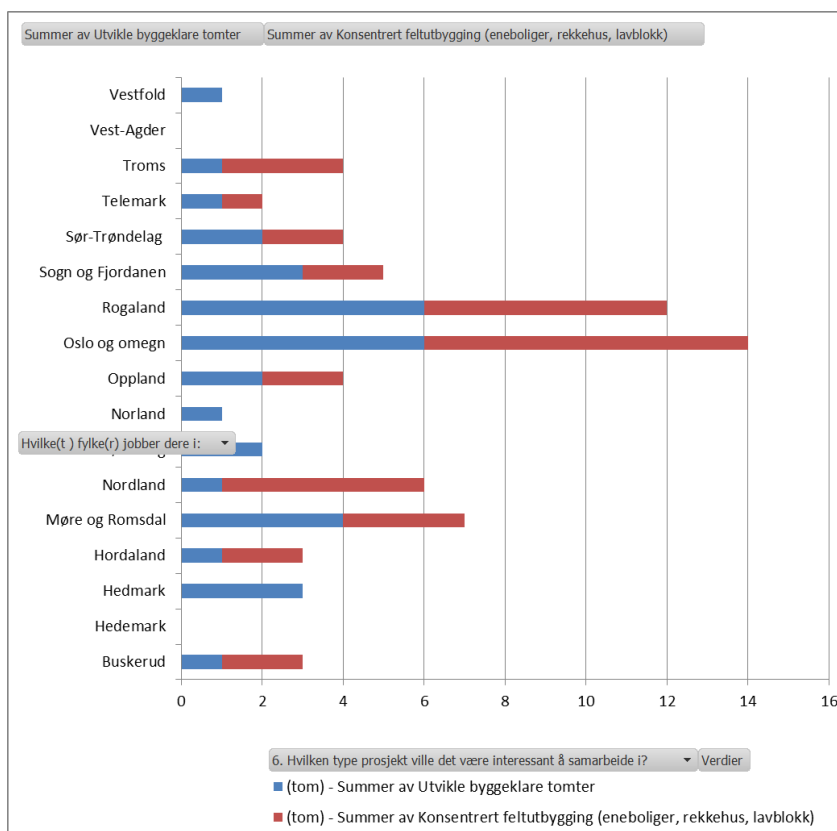
Samarbeidstype og geografisk plassering hos forhandlere.

Summer av Tilgang til kapital	
Hvilke(t) fylke(r) jobber dere i:	Totalt
Buskerud	7 %
Hedmark	6 %
Hordaland	4 %
Møre og Romsdal	6 %
Nordland	4 %
Oppland	11 %
Oslo og omegn	25 %
Rogaland	15 %
Sogn og Fjordane	3 %
Sør-Trøndelag	6 %
Telemark	4 %
Troms	6 %
Vest-Agder	4 %
Totalsum	100 %

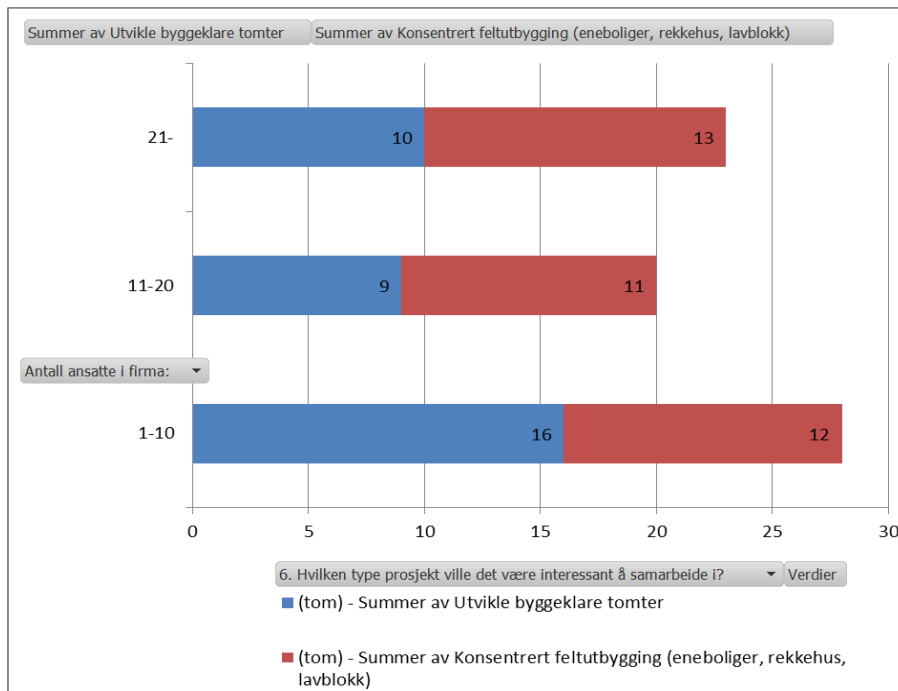
De som vektla kapital – fordeling i geografi.



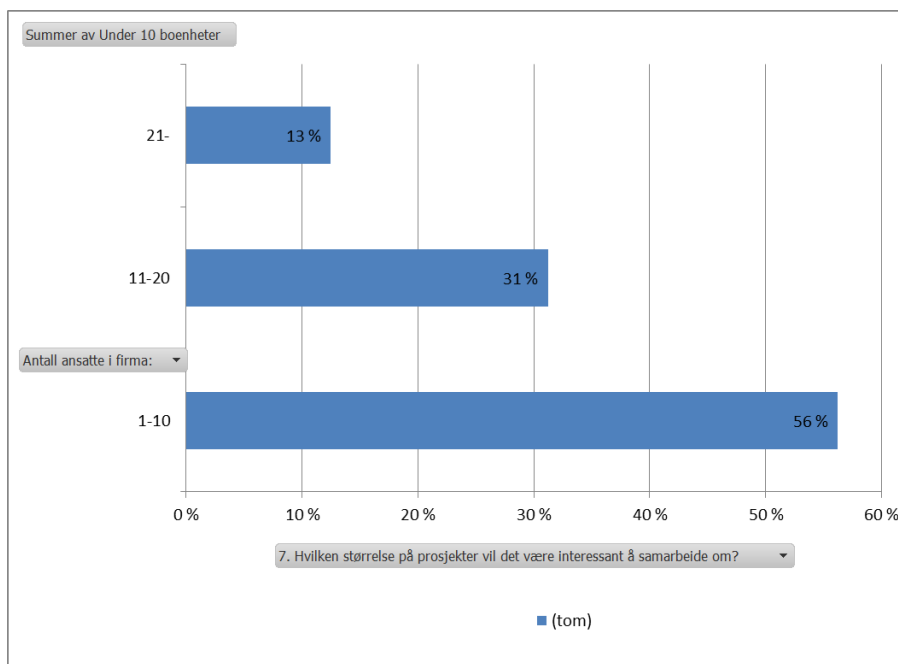
Størrelse på forhandlerene som valgte regulering/infrastruktur samt få tak i nye boligtomter som viktigste faser.



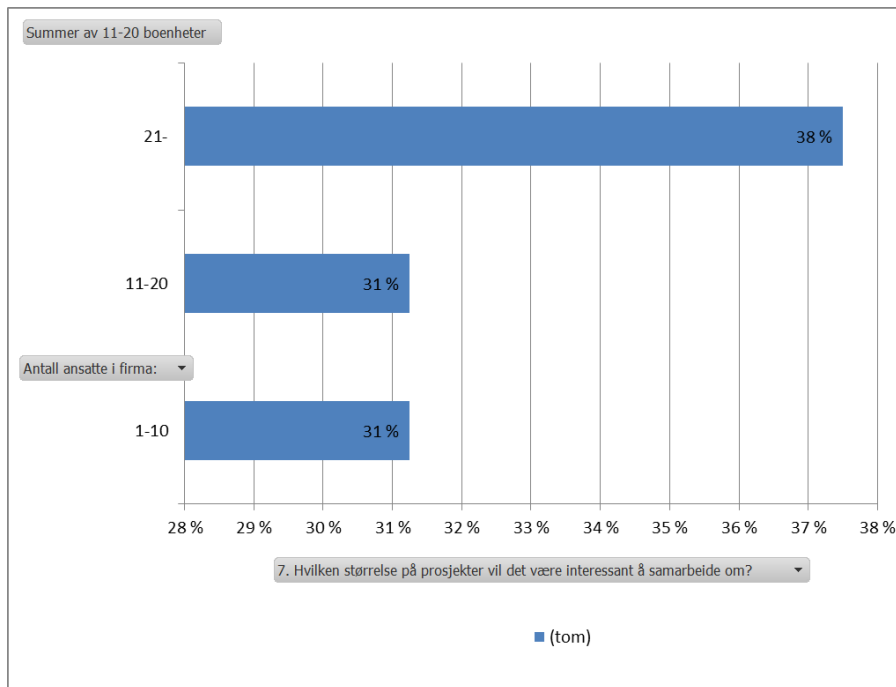
Geografisk fordeling blant de som vektla utvikling av byggeklare tomter og konsentrert feltutbygging.



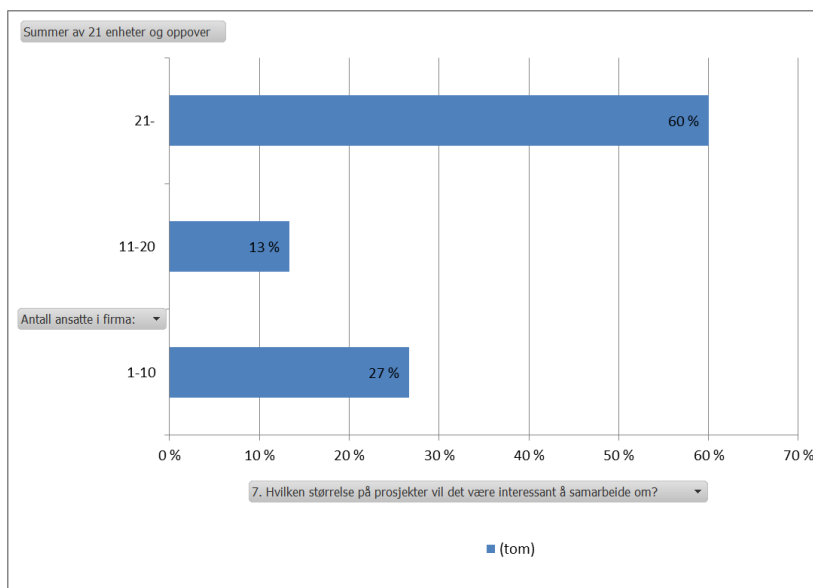
Størrelse på forhandlere som vektla utvikling av byggekare tomter og konsentrert feltutbygging.



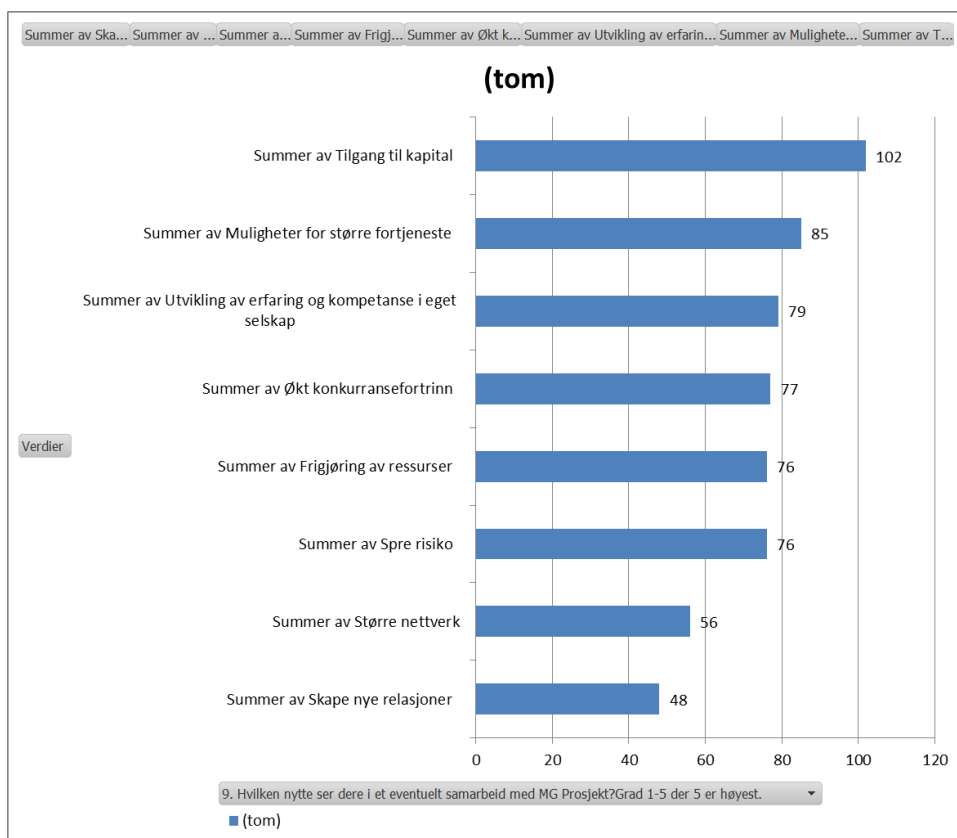
Størrelse på forhandlere blant de som vil samarbeide i små prosjekter



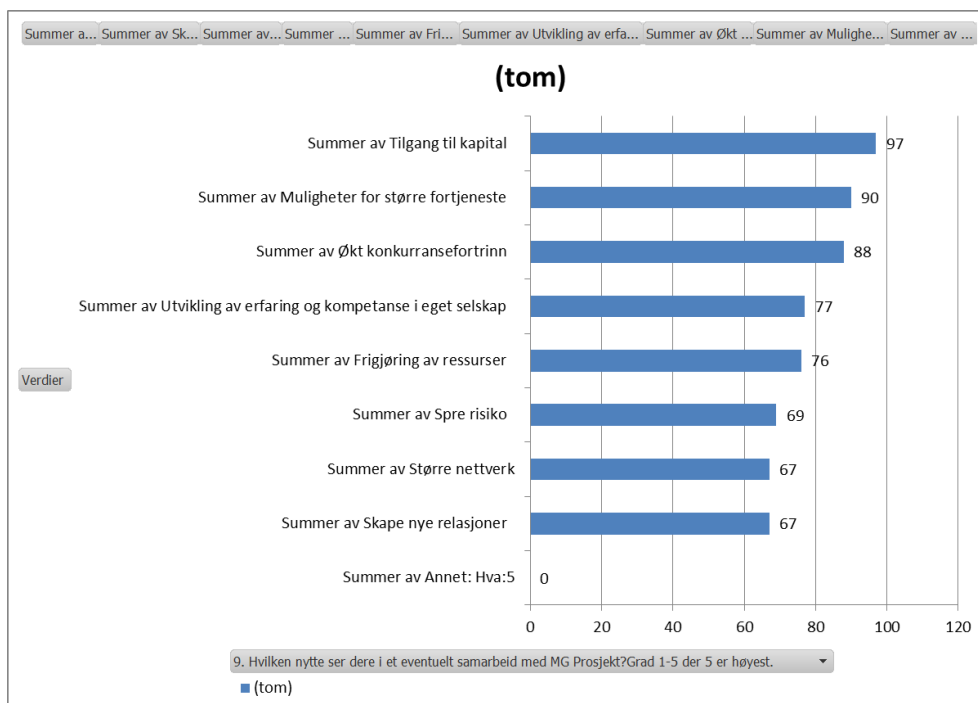
Størrelse på forhandlere blant de som vil samarbeide i mellomstore prosjekter



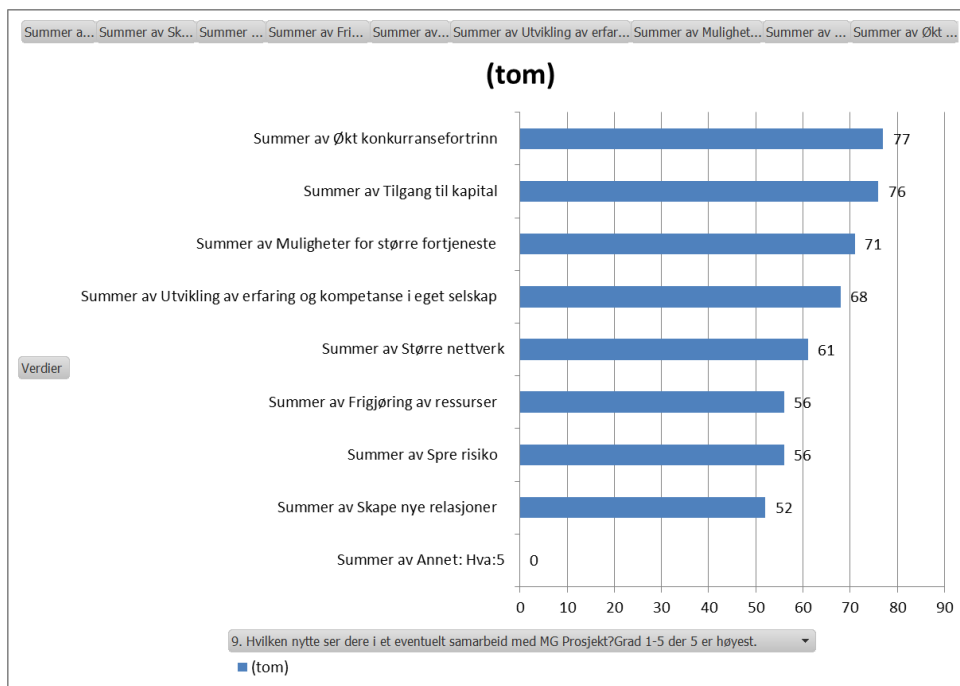
Størrelse på forhandlere blant de som vil samarbeide i store prosjekter



Være med på eiersiden som samarbeidsform og nyttegevinster.



Opsjoner som samarbeidsform og nyttegevinster.



Å være totalentreprenør som samarbeidsform og nyttegevinster.