

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE304E Økonomistyring

Navn på kandidater:

Morten Andreas Pedersen(4) og Mathias Sivertsen(17)

***Oppbygging av relasjoner i felleskontrollerte foretak: En
balansegang mellom tillit og kontroll?***

Dato: 18.5.2016

Totalt antall sider: 109

Abstract

In this study we have explored what characterizes business relations in a trust intense joint venture. In answering this question we focus on three research questions: (1) what are the historical characteristics of the relational context, (2) how do the partners perceive risk, trust and control in this setting, and (3) which control mechanisms are utilized when controlling the relation.

Our empirical analysis is guided by a theoretical framework that we have developed on the bases of existing research literature and theories on inter organizational relations. We have focused on risk, trust and control in addition to different control mechanisms in inter organizational settings. Further we have adopted a single case study methodology, and conducted semi structural in-depth interviews with the manager and the members of the board in a trust intense joint venture when generating our empirical data. We also attended a board meeting as observers to fortify our data collection.

The results of our investigation tell us that trust is a major premise when controlling the business relations in our case. All the participants in the alliance clearly points out that trust is the main element when it comes to how they assess the potential of the case company and why they chose to be a part of it. Our case company is in an early phase, and it seems like formal controls play a minor role in the control activities at this stage. Further we establish a connection between a notion which ordiates from research of personal relations; self-regulation, and the inter organizational setting of our case. We claim that the relations in our case have features that can be compared to close personal relations, and that the relations in our case company in many ways is self-regulated based on the contextual frame it exists in.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår Master of Science in Business/Siviløkonom-utdannelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Masteroppgavens problemstilling er tilknyttet spesialiseringen BE304E - Økonomistyring.

Denne oppgaven omhandler hvilke utfordringer organisasjoner møter i forbindelse med interorganisatoriske samarbeid og hvordan man adresserer de spesifikke kontrollbehovene som oppstår i slike relasjoner. Hovedtema for oppgaven er således kontroll i mellomorganisatoriske relasjoner, og vi har undersøkt kontekstuelle faktorer, risiko-, tillit-, og kontroll i relasjoner, foruten hvilke styringsmekanismer som benyttes i en slik setting.

Vi ønsker å rette en stor takk til informantene fra vår case Mo Eiendomsselskap AS. Vi setter svært stor pris på deres åpenhet gjennom intervjuene, og at vi har fått tilgang på mye nyttig informasjon for øvrig.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder, Andrey Mineev for gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Morten Andreas Pedersen og Mathias Sivertsen

Mo i Rana, 18. Mai, 2016

Sammendrag

Samarbeid mellom selvstendige organisasjoner er en strategi som har økt kraftig de siste ti-årene, og strategiske allianser har vist seg å være en konkurransestrategi som har gitt bedrifter en vedvarende positiv effekt på deres konkurransekraft. Ved å inngå samarbeid med andre organisasjoner, kan bedrifter oppnå mål som de ellers ikke ville ha hatt ressurser til å nå på egen hånd. Slike interorganisatoriske samarbeid kan imidlertid være risikable, og hvorvidt samarbeidet blir vellykket eller ikke avhenger av faktorer både innenfor den enkelte organisasjon og relasjonelle faktorer på tvers av organisasjonene. Denne risikoen må derfor håndteres hvis relasjonen skal kunne gi den ønskede grad av måloppnåelse og grunnlag for vedvarende konkurransefortrinn. Allianser har ofte blitt sammenlignet med nære personlige relasjoner, og det poengteres at slike samarbeid kan være lette å inngå, men desto verre å komme ut av på en ryddig måte. Vi ønsker derfor å undersøke hvilke relasjonelle utfordringer organisasjoner møter i forbindelse med interorganisatoriske samarbeid og hvordan man adresserer de spesifikke kontrollbehovene som oppstår i disse relasjonene. Dette leder til vår problemstilling:

«Hvordan fungerer forretningsrelasjoner i tillitsintensive felleskontrollerte foretak?»

I litteratur som omhandler samarbeid på tvers av organisasjoner, kommer det frem at tette samarbeidsformer hvor partene inngår forpliktende samarbeid på grunnlag av felles eierskap ofte er preget av personlige relasjoner mellom individene fra de enkelte organisasjonene. Dette viser seg i form av at partene man velger å alliere seg med ofte inngår i nettverk, hvor sosial kapital er en viktig faktor. Den sosiale kapitalen representerer en ressurs for alliansen, og er basert på tillit og positive oppfatninger partene i mellom. Kontroll i allianser blir imidlertid ikke utført utelukkende på bakgrunn av uformelle sosiale kontrollformer som valg av partner og tillit, men dessuten gjennom mer formelle kontrollmekanismer. Eksisterende litteratur poengterer videre at de formelle og uformelle kontrollmekanismene påvirker hverandre og relasjonene i allianser. En streng formell kontroll kan medføre at tillit mellom partene svekkes, da dette kan gi signaler mellom partene at de ikke føler seg trygge på hverandres intensjoner. Et annet syn påpeker imidlertid at formell kontroll kan medføre større tillit. I denne oppgaven retter vi fokus i stor grad mot den sosiale kontrollen i form av tillit og valg av samarbeidspartnere.

Undersøkelsen ble gjennomført som en kvalitativ enkeltcasestudie med fem informanter. Vi utførte semistrukturerte dybdeintervjuer, samt en passiv observasjon i et styremøte ved vår casebedrift. Vi fikk dessuten tilgang på en stor mengde sekundærdata i form av vedtekter, styremøteprotokoller og prosjektkalkulasjoner. Vi gjengir imidlertid ikke noe av dette materialet i oppgaven, men det ga oss en god oversikt over konteksten, og et positivt bidrag til vår innsikt i forbindelse med analysen.

Resultatene av vår undersøkelse forteller oss at tillit er en viktig forutsetning når det kommer til kontroll av relasjonene i alliansen. Alle deltakerne i samarbeidet trekker frem tillit som hovedelementet i forhold til hvordan de vurderer alliansens potensiale og hvorfor de valgte å være med på samarbeidet. Selskapet i vår case er i en tidlig operativ fase og det ser ut som formell kontroll spiller en mindre rolle i kontrollen av alliansens aktiviteter på dette stadiet. Videre identifiserer vi en kobling mellom kontroll i vår case og temaet selvregulering, som opprinnelig er knyttet til forskning som omhandler personlige relasjoner. Vi hevder at relasjonene i vår case har karaktertrekk som kan sammenlignes med tette personlige relasjoner, og at relasjonene i alliansen på mange måter er selvregulerende på grunnlag av den kontekstuelle rammen den eksisterer innenfor. Styret fungerer som et forum hvor beslutninger tas av deltakerne i fellesskap på grunnlag av åpne diskusjoner preget, og det poengteres av informantene at det er stor takhøyde for diskusjoner. Selskapet har dessuten en ekstern styreleder som fungerer som megler mellom partene. Styreleder fremhever det å sørge for at alle partene får fremme sine synspunkter og å dempe eventuelle motsetninger som måtte oppstå som sine viktigste oppgaver i styret.

Slik alliansen fremstår i dag er det lav grad av formell kontroll. Det er ikke dermed sagt at en endring i risikonivået som følge av en ekspansjon av alliansens aktiviteter vil medføre ønske om større grad av formalisert kontroll. Noen av informantene fremhever formell kontroll som et viktig element, men de mener likevel at det er avgjørende å balansere omfanget av denne, og at et for sterkt fokus på formell kontroll kan bidra til å svekke tilliten mellom partene.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	v
Figuroversikt	viii
Tabelloversikt	viii
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering og valg av tema	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Begrepsavklaringer	4
1.5 Oppgavens struktur	5
2 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Interorganisatoriske samarbeid	6
2.1.1 Strategiske allianser	7
2.1.2 Motiver for strategiske allianser	8
2.1.3 Ulike former for strategiske allianser	8
2.1.4 Felleskontrollerte foretak	9
2.1.5 Eierskaps- eller relasjonsbasert tilnærming til felleskontrollerte foretak	10
2.2 Sosial kapital	11
2.2.1 Risiko og fordeler ved sosial kapital	14
2.2.2 Oppgave- og symbolvariabler	15
2.2.3 Komplementære kapabiliteter	15
2.3 Risiko, tillit og kontroll i felleskontrollerte foretak	16
2.3.1 Tillit i relasjoner	17
2.3.2 Kontroll i relasjoner	18
2.4 Kontrollmekanismer i felleskontrollerte foretak	20
2.4.1 Formelle kontrollmekanismer	21
2.4.1 Uformelle kontrollmekanismer	23
2.4.2 Forholdet mellom tillit og formelle kontrollmekanismer	23
2.4.3 Selvregulering	25
2.5 Forskningsmodell	28

2.5.1	Relasjonell kontekst.....	28
2.5.2	Partenes oppfatning av risiko, tillit og kontroll	29
2.5.3	Relasjonelle mekanismer i bruk	29
2.6	Oppsummering	30
3	Metode	31
3.1	Forskningsprosessen.....	31
3.1.1	Planlegging	32
3.1.2	Forskningsdesign	35
3.1.3	Valg av case	37
3.1.4	Datainnsamling.....	38
3.1.5	Dataanalyse	42
3.2	Metodens kvalitet	43
3.2.1	Reliabilitet.....	43
3.2.2	Validitet	44
3.2.3	Generaliserbarhet.....	45
3.2.4	Etiske vurderinger	45
3.2.5	Svakheter i metoden	46
3.3	Oppsummering	47
4	Kontekst og empiriske funn	48
4.1	Mo Eiendomsselskap AS	48
4.2	Presentasjon av eierne	49
4.3	Styret i Mo Eiendomsselskap AS.....	52
4.4	Empiriske funn	54
4.4.1	Foretakets relasjonelle kontekst	55
4.4.2	Partenes oppfatning av risiko, tillit og kontroll	61
4.4.3	Relasjonelle kontrollmekanismer i bruk.....	69
4.4.4	Oppsummering av empiriske funn	73
5	Analyse	76
5.1	Relasjonens kontekst	76
5.1.1	Interorganisatorisk samarbeid	76
5.1.2	Sosial kapital i Mo Eiendomsselskap AS.....	78
5.1.3	Oppsummering.....	79
5.2	Risiko, tillit og kontroll i relasjoner	80
5.2.1	Risiko i relasjoner	81

5.2.2	Tillit i relasjoner	82
5.2.3	Kontroll i relasjoner	83
5.2.4	Oppsummering	84
5.3	Relasjonelle kontrollmekanismer	84
5.3.1	Hvordan påvirker relasjonell kontekst og partenes oppfatning av tillit, risiko og kontroll kontrollmekanismene som benyttes?	87
5.3.2	Oppsummering	88
6	Konklusjon og forslag til videre forskning	89
6.1	Implikasjoner	91
6.2	Forslag til videre forskning	92
7	Litteraturliste	93
	Appendiks	98
	Appendiks 1, Intervjuguide	98

Figuroversikt

2.1	Samarbeidets form.....	6
2.2	Egen forskningsmodell.....	29
3.1	Modell over forskningsprosessen.....	32
3.2	Oversikt over ulike casedesign.....	36
3.3	Fasene i dybdeintervjuet.....	39
4.1	Eiernes tjenesteleveranser til Mo Eiendomsselskap AS.....	50
4.2	Eierstruktur i Mo Eiendomsselskap AS.....	52
4.3	Oppsummering av empiriske funn.....	75

Tabelloversikt

3.1	Oversikt over informantene.....	38
-----	---------------------------------	----

1 Innledning

1.1 Aktualisering og valg av tema

De siste ti-årene har bruken av ulike samarbeidsformer mellom selvstendige organisasjoner økt kraftig både i Norge og internasjonalt (Ding, Dekker, & Groot, 2013; Haugland, 2004), og strategiske allianser har vist seg å bli en viktig og vedvarende konkurransestrategi (Anderson, Christ, Dekker, & Sedatole, 2015) hvor organisasjoner tar sikte på øke egen konkurransekraft gjennom samarbeid med andre organisasjoner (Das & Teng, 1999; Haugland, 2004; Hitt, Freeman, & Harrison, 2001). Samarbeid kan etableres mellom bedrifter med komplementære produkter, men også mellom aktører som i utgangspunktet er å anse som konkurrenter om de samme kundene (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Johnson, Whittington, Angwin, Regner, Scholes & Pyle, 2013).

En vanlig motivasjonsfaktor for å inngå slike samarbeid kan være begrensede ressurser i egen organisasjon og strategiske allianser dannes ved at flere bedrifter går sammen og kombinerer kompetanse og andre ressurser i håp om å nå mål man ellers ikke ser for seg å kunne nå alene (Haugland, 2004; Johnson et al., 2013). Strategiske allianser anses imidlertid på generelt grunnlag som en relativt risikabel strategi, hvor suksess eller fiasko kan være uavhengig av den enkelte deltakers innsats alene (Das & Teng, 1999). Et viktig moment for å oppnå ønsket effekt av en strategisk allianse er dermed å ha kontroll på denne risikoen. Allianser har ofte blitt sammenlignet med ekteskap eller andre nære relasjoner, og det påpekes at de kan være lette å inngå, mens desto vanskeligere å komme seg ut av på en ryddig måte. Så selv om strategiske allianser er økende i popularitet for å akselerere vekst, må man tilnærme seg dette på en strategisk måte og med forsiktighet (Barringer & Ireland, 2012). Mens det er åpenbart at samarbeid mellom organisasjoner krever kontroll, er det ikke derimot ikke gitt hvordan kontroll fungerer for partnere som stoler på hverandre, og for å forstå hvor grensene går i en forretningsrelasjon må man se på hvor langt tillit kan strekke seg (Tomkins, 2001).

Vi skal på bakgrunn av dette å se nærmere på hvilke utfordringer organisasjoner møter i forbindelse med interorganisatoriske samarbeid og hvordan man adresserer de spesifikke kontrollbehovene som oppstår i slike relasjoner. Hovedtema for oppgaven er således kontroll i mellom-organisatoriske relasjoner, og vi ønsker spesielt å undersøke hvilke styringsmekanismer som benyttes i en slik setting. Vi ønsker å belyse hvilke utfordringer partene i et samarbeid opplever i forbindelse med koordinering av aktivitetene i alliansen og

hvordan man sikrer seg mot at partene tilegner seg urettmessige fordeler på bekostning av alliansepartnerne, og hvordan disse håndteres. For å undersøke dette i en virkelig kontekst tenker vi å benytte en slik relasjon som vår case.

Vår case er et felleskontrollert foretak i tidlig operativ fase lokalisert i Mo i Rana. Selskapet har eiere fra ulike bransjer som hver for seg har brede kontaktnett og relasjoner, og er dannet som et ledd i en satsning i forbindelse med konsolidering av terminal- og transporttjenester på Helgeland. Tanken bak dette er å samkjøre store deler av godsstrømmene på Helgeland, og gjennom å opprette en felles terminal for håndtering og distribusjonen av godset, tar man sikte på å oppnå en effektiviseringseffekt som kan komme både kunder, leverandører og transportører til gode. Vi vil i denne forbindelsen undersøke hvordan relasjonelle utfordringer oppfattes av partnere og hva kontroll er for dem. Vi vil se nærmere på hvilke utfordringer de møter i forbindelse med kontroll av alliansens aktiviteter og hvordan de håndterer disse. I neste delkapittel gjør vi rede for vårt valg av problemstilling, og presenterer tre forskningsspørsmål for å belyse denne problemstillingen.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vår hovedproblemstilling er knyttet til temaene som vi gjorde rede for i foregående delkapittel, og vi har definert følgende problemstilling:

Hvordan fungerer forretningsrelasjoner i tillitsintensive felleskontrollerte foretak?

Innledningsvis påpekte vi at strategiske allianser er risikable, og tidligere studier viser at over halvparten av slike allianser går i oppløsning før deltakerne klarer å realisere sine forventninger (Haugland, 2004). Dette kan tyde på at relasjonene er vanskelige å opprettholde, og at det er viktig å håndtere samhandlingen mellom partnerne i allianser. I følge Otley (referert i Dekker, 2004) har denne måten å organisere økonomisk virksomhet på flere implikasjoner for kontrollens rolle i og spesielt mellom firmaer. Omfanget av kontroll er utvidet og ikke lenger bare begrenset av rammen av de juridiske grensene for de enkelte organisasjonene, men også tett knyttet til relasjonene mellom partene i allianser. For å forstå relasjonene vil vi undersøke hva bakgrunnen for disse er i vår case. På grunnlag av dette har vi definert første forskningsspørsmål:

Hva er historisk bakgrunn for den relasjonelle konteksten?

For å svare på dette spørsmålet vil vi se på konteksten i vår case og gjøre rede for ulike teori som gjør rede for hva som er særtrekkene i allianser hvor tillit utgjør en stor del av kontrollen av relasjonen. Våre empiriske funn drøftes deretter opp mot tidligere forskning.

Det andre forskningsspørsmålet knytter seg til håndtering av risiko mellom partene i alliansen. Vi ønsker å undersøke dette på bakgrunn av deres opplevelse av risiko, tillit og kontroll. Forskningsspørsmål nummer to er dermed:

Hvordan opplever partene risiko, tillit og kontroll?

Vårt tredje forskningsspørsmål er knyttet til hvordan man håndterer relasjonelle kontrollutfordringer i tillitsintensive allianser. Kontroll i allianser kan utføres på ulike måter, og vi skal derfor undersøke nærmere hvilke mekanismer eller metoder som benyttes for å håndtere relasjonene i slike foretak. Vårt tredje forskningsspørsmål er:

Hvordan fungerer relasjonell kontroll?

Ved å belyse disse tre forskningsspørsmålene vil vi besvare vår hovedproblemstilling.

1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven skal vi undersøke hvordan forretningsmessige relasjoner håndteres i felleskontrollerte foretak. Vi er spesielt ute etter kunnskap i forbindelse med foretak som er i en tidlig operativ fase, hvor relasjonene mellom partene fremdeles er under utvikling, og det operative samarbeidet ikke helt har «satt seg».

Siden felleskontrollerte foretak består av samarbeid mellom flere selvstendige bedrifter eller aktører, vil det kunne oppstå utfordringer som er av en annen karakter enn hva tilfellet er innenfor de enkelte organisasjonen. Det påpekes at opportunistisk atferd kan være med på å bidra til at allianser ikke oppnår de resultatene som er ønsket (Das & Teng, 1998). Det er derfor viktig å håndtere denne risikoen, slik at partene ikke utnytter alliansens felles ressurser til å oppnå fordeler som ikke gagnar alliansen som helhet, men derimot forsøker å tilegne seg fordeler på bekostning av partnerne (Dekker, 2004).

I denne oppgaven fokuserer vi på partene i en allianse og ikke alliansen som helhet, da kontroll i et deltakerperspektiv synes å være direkte kilde til tillit i en samarbeidsrelasjon.

Kontroll i et deltakerperspektiv i en samarbeidsrelasjon kan anses som en regelmessig prosess hvor partenes forfølgelse av felles interesser gjøres mer forutsigbar (Das & Teng, 1998).

1.4 Begrepsavklaringer

I denne oppgaven definerer vi sentrale begreper på følgende måte:

Forretningsrelasjoner:

Vi anser en relasjon som et forhold eller en forbindelse mellom to eller flere parter som er preget av samhørighet. En forretningsrelasjon er dermed en relasjon hvor to eller flere parter utfører forretninger sammen som en samlet enhet.

Tillitsintensiv:

Tillit er definert som en psykologisk tilstand hvor man aksepterer sin egen sårbarhet på grunnlag av positive forventninger til intensjonene til en annen parts atferd (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Vi anser på grunnlag av dette at begrepet tillitsintensiv antyder at tillit er en stor del av interaksjonen innenfor en gitt relasjon, hvor utvikling av en samarbeidsrelasjon er en organisk prosess og ikke noe som er «konstruert» fra starten av.

Kontrollmekanisme:

Kontroll kan i et allianseperspektiv defineres som en regulerings- og overvåkningsprosess for å sikre at alliansen oppnår sine målsetninger (Das & Teng, 2001). En mekanisme er i filosofisk forstand et «*system der alle foreteelser blir forklart som resultat av mekaniske krefter*» (Tranøy, 2009). En mekanisme er imidlertid benyttet i overført betydning i vår oppgave, hvor en kontrollmekanisme anses som et system for å regulere og overvåke aktivitetene i en allianse.

1.5 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har vi gjort rede for valg av tema, presentert vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi har dessuten introdusert vår case. Videre er sentrale begreper definert, og vi har avgrenset oppgavens fokus.

I kapittel 2 presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk, og vi tar for oss teori knyttet til interorganisatoriske samarbeidsformer, strategiske allianser og kontroll i strategiske allianser.

I kapittel 3 vil vi redegjøre for våre metodiske valg, og den metodiske gjennomføringen av undersøkelsen.

I kapittel 4 presenterer vi våre undersøkelsens kontekst, våre informanter og de empiriske funnene som oppgavens analyse og konklusjon baseres på innenfor det teoretiske rammeverket.

I kapittel 5 analyseres empirien fra kapittel 4 opp mot teori i kapittel 2. Analysen er strukturert i forhold til forskningsspørsmålene, og vi oppsummerer hvert forskningsspørsmål til slutt i hvert delkapittel.

I kapittel 6 avslutter vi oppgaven med våre konklusjoner og kommer med forslag til videre forskning.

I neste delkapittel skal vi gjøre rede for oppgavens teoretiske rammeverk. Kapittelet er organisert i forhold til våre tre forskningsspørsmål. Vi starter med å presentere ulike former for interorganisatoriske samarbeid og motiver for samarbeid, før vi kommer inn på felleskontrollerte foretak og kontroll i slike relasjoner.

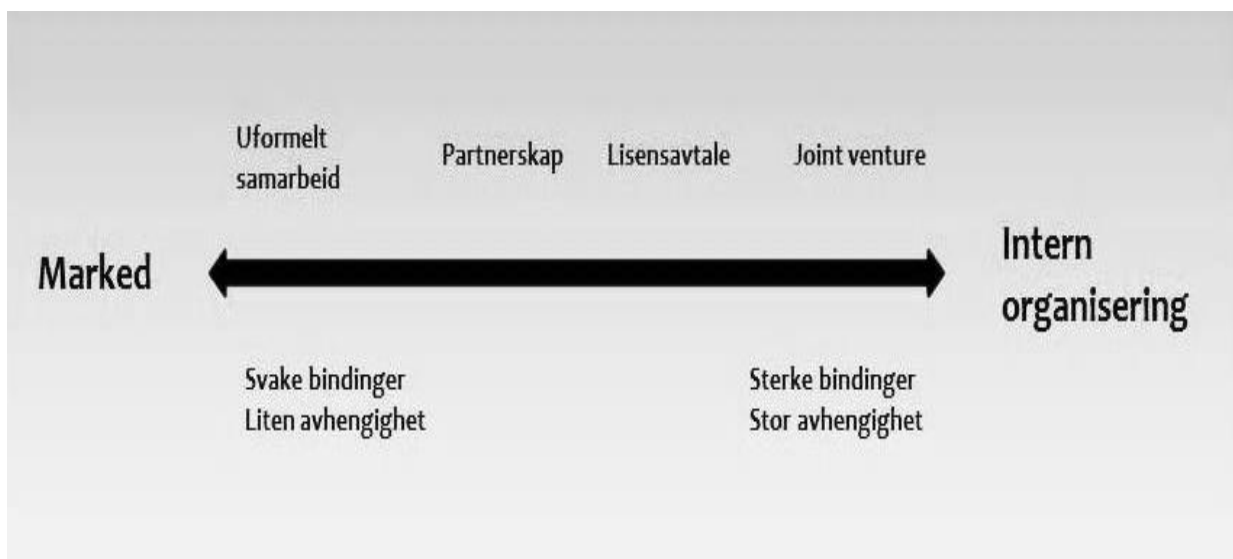
2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for oppgavens teoretiske rammeverk. Vi vil komme nærmere inn på interorganisatoriske samarbeidsformer, strategiske allianser og kontroll i strategiske allianser.

2.1 Interorganisatoriske samarbeid

Interorganisatoriske samarbeid kan være grunnet i mange ulike motiver og anta flere forskjellige fasonger, og om noen bedrifter har stor nytte av å samarbeide, kan andre derimot lide store tap (Das & Teng, 1999). Det overordnede målet med samarbeid er uansett å styrke sin bedrifts strategiske posisjon, det være seg gjennom bedre markedsposisjon eller tilgang på kompetanse eller teknologiske ressurser man ellers ikke kunne ha dratt nytte av ved å stå alene (Haugland, 2004). Alliansene blir vanligvis skapt når et enkeltsekskap finner det for kostbart eller vanskelig å forfølge en potensiell forretningsidé på egen hånd (Das & Teng, 1999).

Samarbeid mellom organisasjoner kan ha ulike karaktertrekk. Samarbeidets utforming er en indikator på hvor sterke bindingene er mellom deltakerne og i følge Haugland (2004:21) ligger ulike samarbeidsløsninger «på et kontinuum mellom marked og intern organisering». Når samarbeidets form er nær en markedsløsning er bindingene svake, mens de blir sterkere jo nærmere intern organisering man kommer. Dette illustreres i figur 2.1.



Figur 2.1 Samarbeidets form (Haugland, 2004:21)

Implisitt betyr dette at uformelle samarbeid med svake bindinger og liten avhengighet mellom partene krever mindre grad av kontroll partene imellom, mens det i motsatt fall kreves større grad av kontroll når bindingene er tette og avhengigheten stor (Haugland, 2004). I denne oppgaven fokuserer vi på felleskontrollerte foretak, eller «joint ventures», som ifølge Haugland (2004) er en samarbeidsform som kjennetegnes av sterke bindinger og stor gjensidig avhengighet. Desto nærmere partene i alliansen står hverandre, jo sterkere vil bindingene og avhengigheten være. I et slikt samarbeidsklima kan det være rimelig å anta at deltakerne er opptatt av å ha kontroll på relasjonen for å kunne oppnå sine målsetninger, og for å verne om ressursene de har investert i alliansen (Haugland, 2004).

Videre kan interorganisatoriske samarbeid variere med tanke på hvilken retning man samarbeider. Her er det vanlig å skille mellom fire strategiske retninger; nedstrøms allianser, oppstrøms allianser, horisontale allianser og relaterte/urelaterte allianser. En nedstrøms allianse er et samarbeid med kunder, mens oppstrøms allianser er et samarbeid med leverandører. En horisontal allianse er et samarbeid med en annen organisasjon som er på samme nivå som egen organisasjon i verdikjeden. Dette kan være konkurrerende bedrifter, eller bedrifter som opererer i andre markedsområder. En relatert allianse omhandler allianser hvor man forsøker å entre nye markeder for å oppnå en diversifiseringseffekt hvor samarbeidsprosjektet er knyttet til aktiviteter som er liknende med aktivitetene til bedriften internt. En urelatert allianse omhandler derimot allianser hvor man satser sammen i helt nye markedsområder (Haugland, 2004). Vi skal som nevnt fokusere på organisasjoner som er nær det som i modellen defineres som intern organisering. Vi skal se på samarbeid mellom relativt få organisasjoner som inngår formelle strategiske allianser hvor bindingene er sterke. I retningsdimensjonen skal vi dermed spesifikt se på urelaterte allianser hvor nye markedsområder er den strategiske målsetningen.

2.1.1 Strategiske allianser

Strategiske allianser kan defineres på ulike måter, og på grunnleggende nivå kan man si at en strategisk allianse er en organisatorisk konstruksjon hvor organisasjoner forsøker å utnytte hverandres ressurser på en måte som kan bidra til å øke de enkelte organisasjonenes konkurransefortrinn (Das & Teng, 1998). En strategisk allianse oppstår ved at to eller flere organisasjoner deler ressurser og aktiviteter for å forfølge en felles strategi. Slike alliansestrategier kan være utfordrende for organisasjonene på flere måter. Deltakerne må tenke på strategi i et kollektivt perspektiv for å oppnå suksess i en alliansekontekst, på samme

tid som de må fokusere på den individuelle organisasjonens egeninteresser. Suksess avhenger således av både samarbeid og konkurranse, og kollektive konkurransefortrinn oppnås først når man klarer å kombinere disse faktorene bedre enn konkurrentene (Johnson et al., 2013).

2.1.2 Motiver for strategiske allianser

Som tidligere nevnt er hovedmotivene for å inngå samarbeid med andre bedrifter knyttet til et ønske om tilgang til ressurser man selv ikke disponerer eller enkelt kan få tilgang til (Haugland, 2004; Johnson et al., 2013). Mer spesifikt kan man dele allianser i fire grupper ut fra hva hvilke motiver som ligger bak.

I *skala-allianser* samarbeider organisasjoner for å oppnå bedre betingelser for eksempel i forbindelse med innkjøp ved å gå sammen ved anskaffelse av råmaterialer. Slike samarbeider kan dessuten bidra til å redusere risiko ved at hver enkelt organisasjon ikke er nødt til å dedikere alle egne tilgjengelige ressurser eller øke bemanningen til enkeltprosjekter, men derimot kan utnytte kapasitet hos en alliansepartner (Johnson et al., 2013).

Tilgangsallianser er allianser hvor deltakerne inngår samarbeid for å få tilgang på ressurser fra andre for kunne selge sine produkter eller tjenester. Dette kan være knyttet til tilgang til markeder i andre land gjennom kunnskap til lokale forhold med tanke på politiske eller sosiale forskjeller, eller tilgang til nødvendige distribusjonskanaler (Johnson et al., 2013).

Deltakere i *komplementære allianser* befinner seg på samme nivå i verdikjeden og bidrar med ulike typer ressurser slik at de til sammen kan tilby produkter eller tjenester som de ikke kunne ha tilbudt individuelt. Man kan også se på det som at deltakerne i alliansen oppveier hverandres svakheter slik at de samlet kan tilby bedre eller nye produkter (Johnson et al., 2013).

I noen tilfeller inngår organisasjoner allianser for å øke sin markedsrett. Ved opprette karteller kan de redusere konkurransen i markedet og dermed øke prisene på produktene de tilbyr eller presse frem lavere priser fra sine leverandører. Slike *hemmelige allianser* er ulovlige og det foreligger dermed ingen offisielle avtaler mellom partene (Johnson et al., 2013).

2.1.3 Ulike former for strategiske allianser

Strategiske allianser kan i hovedsak deles inn i to kategorier når det kommer til eierskap. Den første kategorien er egenkapitalallianser hvilket innebærer at det opprettes et nytt selskap som eies sammen av alliansens deltakere. Den vanligste formen for egenkapitalallianser er det som på engelsk kalles for «joint ventures», eller på norsk felleskontrollerte foretak. Den andre

kategorien er ikke-egenkapitalallianser. Disse er forbindelser uten forpliktelsene som felles eierskap medfører. Slike allianser er ofte basert på kontrakter (Johnson et al., 2013).

Vi skal se nærmere på felleskontrollerte foretak.

2.1.4 Felleskontrollerte foretak

Når bedrifter inngår samarbeid med andre bedrifter velger de ofte å organisere samarbeidet i egne selskap som er driftsmessig uavhengige fra morselskapene, og det opprettes selvstendige organisatoriske enheter som utfører de operasjonelle aktivitetene. Et felleskontrollert foretak kan defineres som en selvstendig enhet som eies av to eller flere aktive morselskaper (Kogut, 1988). En slik form for samarbeid oppfattes som nær og forpliktende, og ligger nært opp mot intern organisering (Haugland, 2004).

Det er flere teoretiske tilnærminger som er relevante for å forklare motivene for å velge å benytte felleskontrollerte selskaper som strategi. Den ene tilnærmingen er basert på transaksjonskostnadsteori. Transaksjonskostnadsteorien antyder at selskaper som bruker en slik strategi i et allianseperspektiv gjør dette for å minimere produksjons- og transaksjonskostnadene. Transaksjonskostnadene kan i denne sammenhengen være knyttet til utarbeidelse og oppfølging av kontrakter, forhandlinger om betingelser, avvikende investeringer som skaper større avhengighet av en av partene eller til å stabilisere relasjonen. En forutsetning for å benytte felles eierskap er da at kostnadene knyttet til integrering av ressurser og aktiviteter er lavere i et felleskontrollert foretak, enn de ville vært ved andre former for samarbeid (Kogut, 1988).

For å forklare hvorfor man velger å benytte felleskontrollerte foretak og ikke kontraktsbaserte allianser på bakgrunn av transaksjonskostnadsteorien, er det noen egenskaper som er fremtredende; felles eierskap og kontroll, og felles rettigheter og forpliktelser til ressursene i alliansen. En slik organisasjonsform passer spesielt godt ved høy usikkerhet knyttet til spesifisering og måling av ytelse, og når det er stor andel relasjonsspesifikke eiendeler involvert (Kogut, 1988). Transaksjonskostnadsteori er et av de dominerende paradigmen i forbindelse med analyser av økonomistyring i interorganisatoriske relasjoner (Anderson & Dekker, 2005). I følge transaksjonskostnadsteori forventes det at måten man utfører kontroll på henger sammen med den underliggende risikoen i relasjonen slik at transaksjonskostnadene minimaliseres. Denne risikoen eller kontrollutfordringene som oppstår er ifølge transaksjonskostnadsteorien knyttet til relasjonens felleseiendelers egenart

og usikkerhet i omgivelsene (Williamson, 1985). Når partene i en allianse foretar investeringer i relasjonsspesifikke eiendeler medfører dette en risiko for at verdien av disse eiendelene vil kunne reduseres kraftig utenfor den spesifikke alliansen. Hvis det i tillegg foreligger mangelfulle avtaler eller kontrakter som regulerer partene i alliansens rettigheter og ansvarsområder, vil dette kunne bidra til at partene forsøker å utnytte dette til fordel for egen organisasjon, og tilegne seg fordeler på bekostning av alliansen (White & Lui, 2005). For å sikre seg mot slik opportunistisk atferd oppstår det dermed et kontrollbehov for hindre en slik urettmessig tilegnelse fra en eller flere av partene i samarbeidet. I et organisasjonsteoretisk perspektiv oppstår det koordineringskostnader i forbindelse med oppgaverrelaterte koordineringsbehov og sosial integrasjon er nødvendig for å kunne kombinere ressurser og integrere aktivitetene som må til for å løse alliansens oppgaver (White & Lui, 2005).

En annen forklaring på å velge å samarbeide gjennom felleskontrollerte foretak stammer fra teorier om hvordan strategisk samarbeid påvirker et selskaps konkurransemessige posisjonering. Ut fra strategisk atferdsteori samarbeider selskaper på en måte som bidrar til å maksimere profitt gjennom å forbedre deres posisjon i markedet i forhold til sine rivaler. Selv om denne tilnærmingen skiller seg fra transaksjonskostnadsteorien, er de to tilnærmingene ikke nødvendigvis substitutter, men derimot å anse som komplementære måter å forklare hvorfor felleskontrollerte foretak opprettes. Transaksjonskostnadsteorien er nyttig i forbindelse med forhandlinger mellom partene som inngår i et samarbeid, men den opprinnelige beslutningen om å innlede samarbeid ut over egen organisasjons rammer, stammer som oftest fra et profittsyn på bakgrunn av strategiske vurderinger av konkurransesituasjonen i markedet man opererer i (Kogut, 1988).

2.1.5 Eierskaps- eller relasjonsbasert tilnærming til felleskontrollerte foretak

Som nevnt innledningsvis er det relativt stor risiko for at interorganisatoriske samarbeid går i oppløsning før de får realisert sine underliggende målsetninger, og det høye konfliktnivået i slike settinger er en stor kilde til utilfredshet med felleskontrollerte foretak som samarbeidsform. Konflikter kan oppstå på ulike grunnlag og føre til problemer i forbindelse med beslutningstaking og koordinering av aktivitetene som utføres. En måte å overkomme disse utfordringene på, er å kontrollere alliansen gjennom formelle kontrollformer på bakgrunn av eierskap (Madhok, 2006). Dette er en tilnærming som defineres av Madhok (2006) som eierskapsbasert. Tilnærmingen tar til orde for at heleide underselskaper kan kontrolleres fleksibelt gjennom hierarkisk kontroll. En annen tilnærming er en relasjonsbasert

tilnærming hvor fokus er rettet mot den sosiale dimensjonen som relasjonen er en del av i forhold til å oppnå den ønskede fleksibiliteten. En slik tilnærming defineres som en tillitsbasert tilnærming som i hovedsak dreier seg om en forestilling om tillit og relaterte tema som forpliktelse og gjensidig overbærenhet (Madhok, 2006). Sosiale relasjoner er en viktig faktor når det kommer til tillit mellom ulike aktører innenfor nettverk og forskjellige samarbeidsformer (Adler & Kwon, 2002). Vi skal derfor se nærmere et viktig element i slike relasjoner, nemlig sosial kapital.

2.2 Sosial kapital

Tradisjonelt vil man kanskje tenke på ressurser i en bedriftssammenheng som økonomiske ressurser i form av kapital, da først og fremst i form av penger og andre fysiske eiendeler. Begrepet kapital omhandler imidlertid mer enn dette. Generelt kan man si at kapital er en ressurs som kan konverteres, noe som kan brukes for å oppnå noe annet. Innenfor økonomisk tenkning skilles det mellom økonomisk kapital, som omfatter for eksempel penger, verdipapirer, maskiner, utstyr, og human- eller intellektuell kapital, som viser til de ressursene enkeltpersoner har i form av utdanning, kunnskaper og ferdigheter. Denne kapitalen omtales også som den kulturelle kapitalen (Bø & Schiefloe, 2007). Bourdieu (1986) hevder det er tre typer kapital, hvor den sosiale kapitalen representerer ressursene man kan gjøre nytte av gjennom å være del av en relasjon. Begrepet sosial kapital har i økende grad blitt populært blant politikere, sosiologer og økonomer i deres søken etter svar i et stadig bredere spekter av spørsmål i de ulike fagfeltene. Sosial kapital kan grovt sett ses på som en underliggende goodwill som er til stede i ulike former for relasjoner. Bredden i konseptet representerer et grunnleggende kjennetegn ved sosiale relasjoner, nemlig at sosiale bånd kan benyttes i flere forskjellige henseender (Adler & Kwon, 2002). Den grunnleggende antakelsen innenfor forskning på sosial kapital er den underliggende goodwill som man finner i sosiale relasjoner er en verdifull ressurs. Goodwill i denne sammenhengen refererer til tilliten, sympatien og forståelsen man får fra venner og bekjente, og hvis goodwill er substansen av den sosiale kapitalen, består effekten av den av informasjonen, påvirkningskraften og solidariteten man oppnår (Adler & Kwon, 2002). Fordelene man oppnår som følge av den sosiale kapitalen oppnås imidlertid ikke uten kostnader eller risiko. Ressursutvekslingen innenfor relasjoner avhenger av styrkeforholdet mellom enhetene og hvor sterke disse relasjonene er. Jo sterkere relasjoner desto mer ressurser kan hentes ut (Bø & Schiefloe, 2007).

Den sosiale kapitalen skiller seg ut fra økonomisk- og kulturell kapital på flere områder. Kapital i form av økonomisk kapital er både fysisk og håndfast og kan disponeres forholdsvis fritt av den som kontrollerer den. Den kulturelle kapitalen er også mulig å knytte til et spesielt individ eller en organisasjon da denne er et resultat av de kunnskaper og ferdigheter som disse innehar. Sosial kapital derimot, kan man ikke tillegge en spesiell person eller bedrift, da denne kapitalen er representert gjennom de ressursene som er knyttet til relasjonene i den uformelle strukturen, eller nettverket som bedriften eller personen inngår i. Mens verdier innenfor den økonomiske kapitalen er en gitt målbar størrelse som for eksempel et beløp i antall kroner, utgjøres verdiene i den sosiale kapitalen av de forpliktelser og forventninger partene innenfor nettverket har til hverandre (Bø & Schiefloe, 2007).

Til tross for disse forskjellene, kan det trekkes paralleller mellom den sosiale kapitalen og de andre formene for kapital. Et kjent begrep innenfor klassisk økonomisk tenkning er avkastning. Enhver investering er som oftest motivert av et ønske om å få igjen størst mulig økonomisk gevinst i form av fortjeneste. Dette gjelder også den sosiale kapitalen. Her vil riktignok ikke avkastningen kunne måles i kroner i første omgang, men ved at man som del av et nettverk kan være i stand til å utføre oppgaver som man ellers ikke kunne fått til. Dette gjennom bedre tilpasning og utnyttelse av hverandres ressurser. Mer spesifisert kan man si at avkastningen ligger i økt informasjonstilgang, nyttegjøring av andre aktørers innflytelse og økt troverdighet og anerkjennelse (Bø & Schiefloe, 2007). En viktig forutsetning for denne avkastningen fra en relasjon er at utvekslingen av ressursene partene i mellom er preget av balanse, og at nettverket anses som positivt for sin egen organisasjon. Hvis det oppstår ubalanse i «bytteforholdet» mellom parter innenfor et nettverk, vil dette på sikt kunne føre til at relasjonen blir svekket, og de positive effektene kan avta eller forsvinne. Dette er begrunnet i tanken om at menneskets sinn generelt sett har bytte og tilbakebetaling som sentrale mekanismer innenfor den sosiale kapitalen. Dette omtales som normen om resiprositet (Bø & Schiefloe, 2007; Putnam, Leonardi, & Nanetti, 1993). Denne normen forvandler individer fra egosentriske agenter med liten forståelse for sitt ansvar overfor andre, til medlemmer av fellesskap med sammenfallende interesser, felles identitet og med ansvar for det beste for fellesskapet. For at en relasjon mellom ulike parter skal kunne bestå, må det imidlertid investeres i den. Man må følge opp sine forpliktelser slik at den andre partens forventninger blir imøtekommet i stor nok grad. Til forskjell fra økonomisk kapital kan man heller ikke identifisere en målbar forringelse av den sosiale kapitalen over tid, men derimot vil verdien av

den være avhengig av hva som ligger til grunn for den og hvordan den sosiale kapitalen forvaltes (Adler & Kwon, 2002).

I følge Adler & Kwon (2002) bygger sosial kapital på flere ulike elementer. Det mest grunnleggende elementet er de sosiale strukturene som individer eller organisasjoner er en del av, og strukturene kan bygge på ulike former for relasjoner mellom aktørene. For det første kan relasjonene være markedsrelaterte i form av at man utveksler varer og tjenester mot penger. Videre kan relasjonene bestå på grunnlag av hierarkiske strukturer, det vil si at man har en relasjon hvor man handler på bakgrunn av lydighet som følge av man har en gitt posisjon i en organisasjon eller i et nettverk. Sosial kapital bygger likevel i størst grad på sosiale relasjoner (Adler & Kwon, 2002). De sosiale relasjonene som den sosiale kapitalen bygger på kan videre skilles ut fra hvordan relasjonene mellom de ulike aktørene er koblet. I denne sammenhengen snakkes det om interne- og eksterne koblinger, hvor eksterne koblinger, eller «bridging» omhandler koblinger mellom individer i ulike grupper. Her kan sosial kapital forklares som en ressurs som er underliggende i det nettverket som en aktør er en del av, hvor man oppnår verdi som følge av direkte eller indirekte koblinger til de andre aktørene i nettverket (Adler & Kwon, 2002).

I kontrast til eksterne koblinger hvor man drar nytte av koblinger mellom grupper eller individer utenfor egen organisasjon, har man det som defineres som interne koblinger, eller «bonding». Interne koblinger gir ikke verdi på grunnlag av koblinger mellom ulike organisasjoner, men derimot på bakgrunn av koblingene mellom individer innenfor en gruppe eller kollektiv. Disse to måtene å se på koblinger er imidlertid ikke gjensidig utelukkende. En organisasjons sosiale kapital er som oftest et resultat av både eksterne og interne koblinger (Adler & Kwon, 2002).

For at de sosiale relasjonene som den sosiale kapitalen bygger på skal kunne gi grunnlag for verdi, identifiserer Adler & Kwon (2002) tre forutsetninger som må være til stede. For det første ligger muligheten rett og slett i å være del av sosiale nettverk. Har man eksterne koblinger kan man på bakgrunn av dette forsterke sine egne ressurser gjennom samarbeid med andre organisasjoner. For interne koblinger kan man oppnå verdiøkning gjennom samarbeid innad i egen organisasjon. Hvilke koblinger som er mest verdifulle avhenger av oppgavene man skal utføre, og omgivelsene man skal utføre de i (Adler & Kwon, 2002).

En annen faktor som ligger til grunn for sosial kapital er motivasjon. Hovedspørsmålet er hva det egentlig er som motiverer individer til å «investere» i sosial kapital i fravær av åpenbar

eller sikker avkastning på denne «investeringen». I følge Putnam et al., (1993) ligger motivasjonen ikke bare der som en følge av å være del av et nettverk, men derimot også på bakgrunn av tillit og felles normer. Portes (1998) hevder at motivasjonen er basert på dype internaliserte normer som er fremkalt gjennom sosialisering i barndommen eller gjennom erfaringer med felles opplevelser med andre senere i livet. Motivasjonen kan også være instrumentell, eller det som Blau (1964) betegner som basert på dyadisk sosial utveksling, hvor forpliktelser mellom to parter pålegges begge partene av de generelle omgivelsene de er en del av.

Den siste faktoren som må være til stede for at sosial kapital skal aktiveres er evnen til å utnytte potensialet som skapes på bakgrunn av denne. For å kunne dra nytte av den sosiale kapitalen må man inneha rett kompetanse og tilstrekkelige ressurser. Det nytter ikke at andre aktører i en relasjon er motivert og har mulighetene til å «investere» i deg som samarbeidspartner hvis du ikke har kompetansen og ressursene som skal til for å utnytte tilliten til å skape verdi for partene i relasjonen, og i følge Adler & Kwon (2002) kan man ikke generere sosial kapital hvis en eller flere av faktorene ikke er til stede.

2.2.1 Risiko og fordeler ved sosial kapital

Selv om sosial kapital ved første øyekast kan se ut som en ressurs utelukkende med positive effekter, er det flere faktorer som antyder at så ikke nødvendigvis er tilfellet. For det første kan man ikke uten videre, i likhet med fysiske investeringer, reversere eller konvertere investeringer i sosial kapital uten at det påløper en kostnad. Overinvesteringer eller ubalanserte investeringer i sosial kapital kan medføre at en potensiell produktiv eiendel blir forvandlet til en begrensning eller en gjeldsliknende forpliktelse. I likhet med andre typer kapitalkrevende investeringer kreves det mye ressurser for å etablere og opprettholde sosial kapital, noe som ikke alltid nødvendigvis er kostnadseffektivt. Solidariteten innenfor relasjonene kan slå tilbake på aktørene på flere måter. Sterke sosiale bånd kan tenkes å føre til at aktørene setter seg fast i mønstre og blir sneversynt, noe som kan svekke evnen til å tenke nytt og komme med nye idéer (Adler & Kwon, 2002).

Når det kommer til fordelene med sosial kapital, er den første direkte fordelen tilgang til informasjon. Sosial kapital legger til rette for en større bredde i informasjonstilgangen, og forbedrer informasjonens kvalitet og relevans. På grunnlag av den økte informasjonstilgangen kan sosial kapital dessuten føre til at aktørene oppnår nye ferdigheter og kunnskap på nye områder. En annen positiv effekt av sosial kapital er at de sterke sosiale normene og

overbevisningene som er felles for relasjonens aktører, bidrar til at partene ønsker å handle i tråd med relasjonsspesifikke regler og skikker, noe som kan redusere behovet for formell kontroll (Adler & Kwon, 2002).

2.2.2 Oppgave- og symbolvariabler

Hvilken verdi den sosiale kapitalen som aktørene til syvende og sist kan oppnå på grunnlag relasjonene de er en del av, avhenger foruten mulighet, motivasjon og evne til å utnytte den, av mer kontekstuelle faktorer. Først og fremst må beskaffenheten til nettverket man er en del av være av en slik art at den underliggende sosiale kapitalen passer med egen organisasjons formål og oppgavene som skal utføres. Usikkerhet i forbindelse med hvilke oppgaver som passer til relasjonene man er en del av forklarer først og fremst om hvor sterke koblinger som gir best verdi for aktørene i relasjonen (Adler & Kwon, 2002). Hvis oppgavene krever stor grad av tillit og samarbeid vil inkluderende og hyppige meningsutvekslinger mellom få partnere være mest hensiktsmessig. Krever oppgavene derimot økonomisk rasjonalitet og stor grad av markedskonkurranse, vil et mer perifert samarbeid mellom flere partnere være å foretrekke (Uzzi, 1997). Hansen (1998) påpeker at svake koblinger legger til rette for kostnadseffektiv søken etter systematisert informasjon, mens sterkere koblinger bidrar til kostnadseffektivitet på bakgrunn av utveksling av kompleks informasjon og taus kunnskap.

En annen faktor som påvirker den sosiale kapitalens verdi, er normene og overbevisningene i omgivelsene relasjonen er en del av. Eksempelvis kan entreprenørskap innenfor en gitt ramme av omgivelser bli ansett som positivt, mens i andre omgivelser kan det anses som opportunistisk eller selvsentrert. Underforstått medfører dette at en organisasjons suksess på bakgrunn av utnyttelse av sosial kapital avhenger av organisasjonens evne til å skape og opprettholde symbolsk legitimitet, foruten faktisk å kunne utføre sine praktiske oppgaver i henhold til organisasjonens grunnleggende formål (Adler & Kwon, 2002).

2.2.3 Komplementære kapabiliteter

Som tidligere påpekt kan en kilde til sosial kapital ligge i ressursene man besitter. For at disse skal gi grunnlag for verdi i form av sosial kapital, må ressursene imidlertid være komplementære i forhold til ressursene som en eventuell samarbeidspartner besitter (Adler & Kwon, 2002). Med komplementære ressurser mener man at ressursene i en relasjon må gi verdi på grunnlag av at partenes individuelle ressurser utfyller hverandre. Dette på en måte

som gjør det mulig for en samlet organisasjon å utføre oppgaver utover det hver enkelt organisasjon er i stand til alene (Adler & Kwon, 2002 ; Barringer & Ireland, 2012).

Samarbeid mellom organisasjoner er imidlertid som tidligere påpekt ikke problemfritt. Et viktig aspekt innenfor felleskontrollerte foretak er dermed hvilken risiko samarbeidet medfører, og hvordan man håndterer denne. Vi vil gjøre rede for dette i påfølgende delkapittel.

2.3 Risiko, tillit og kontroll i felleskontrollerte foretak

Tillit og kontroll er uløselig sammenkoblet med risiko i strategiske allianser. For å forstå hvordan partnere i allianser kan redusere og håndtere denne risikoen må man forstå hvordan disse faktorene påvirker hverandre.

Risiko og kontroll på risiko har en fremtredende posisjon innenfor samfunnsforskning. Risiko kan defineres som variasjoner i resultater som er viktige for et risikotakende subjekt. Risiko er imidlertid ikke det samme som usikkerhet, da risiko oftest relaterer seg til potensielle tap mer enn mulighetene for uventet fortjeneste. Innenfor strategiske allianser er det to former for risiko som identifiseres; relasjonell risiko og ytelsesrisiko (Das & Teng, 2001).

Relasjonell risiko kan i allianser defineres som sannsynligheten for og konsekvensene av at partene i samarbeidet ikke greier å samarbeide optimalt. Denne risikoen er knyttet potensialet for opportunistisk atferd fra en eller flere av partene i alliansen. Slik atferd kan medføre konflikter hvis deltakerne setter egne mål foran alliansens målsetninger. Videre kan det foreligge risiko i forbindelse med uønsket kunnskapsdeling, som igjen kan føre til at en eller flere av partene kan utnytte dette til egen fortjeneste (Das & Teng, 2001).

Foruten relasjonell risiko er det flere andre faktorer som kan påvirke ytelsen i allianser negativt. Dette kan være intens konkurranse, nye konkurrenter, svingninger i etterspørsel, politiske endringer eller rett og slett uflaks. Disse faktorene utgjør en ytelsesrisiko, eller mulighet for, og konsekvensene av at alliansen ikke oppnår sine målsetninger til tross for at samarbeidet i alliansen fungerer som det skal på et relasjonelt plan (Das & Teng, 2001).

Skillet mellom relasjonell risiko og ytelsesrisiko er viktig å ta med seg. Når parter i en allianse skal avgjøre hvilken strategi som er best å følge med tanke hvilke samarbeidspartnere man velger, må de vurdere hvilke ressurser som er verdifulle for alliansen, på samme tid som de må tenke på å beskytte sine egne ressurser. De to formene for risiko påvirker dessuten

alliansens struktur gjennom de individuelle organisasjonenes strukturelle preferanser på grunnlag av den estimerte risikoen knyttet til hver av risikoformene (Das & Teng, 2001).

Et annet viktig skille går mellom objektiv risiko og oppfattet risiko. Risiko er i et objektivt perspektiv basert på konsekvensene eller resultatene av ulike alternativer og sannsynligheten for at gitte alternative hendelser skal inntreffe. Risiko kan være objektiv hvis den er iboende i spesifikke situasjoner eller omgivelser. På den andre siden har vi subjektivt oppfattet risiko. Dette er et estimat av den objektive risikoen som en beslutningstaker opplever i en situasjon. Siden vi snakker om subjektiv risiko kan denne risikoen oppfattes forskjellig fra beslutningstaker til beslutningstaker (Das & Teng, 2001).

2.3.1 Tillit i relasjoner

I løpet av de siste tiårene, har tillit blitt stadig mer anerkjent som en viktig faktor i inter- og intra-organisatoriske relasjoner og har fått et stort fokus innenfor forskning i ulike fag (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). En tverrfaglig tilnærming til å definere tillit som ble forsøkt av Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998), har også vært brukt av andre forskere (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). I denne tilnærmingen hevdes det at tillit er en psykologisk tilstand hvor man aksepterer sårbarhet på grunnlag av positive forventninger til intensjonene til en annen parts atferd. Dette antyder, for det første at tillit i hovedsak er forbundet med fare for at andres atferd kan påføre deg skade (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Gambetta (1988) definerer tillit som en forventning om at en annen parts handling vil være gunstig i stedet for skadelig. For det andre er tillit knyttet til å ta risiko (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Hvis aktørene velger en gitt kurs i preferanse til alternativer, til tross for muligheten for å bli skuffet over andres handlinger, definerer de situasjonen som preget av tillit (Luhmann, 2000). Tillit begynner hvor rasjonell prediksjon slutter og legger til rette for at aktørene tar valg utover det som fornuften alene tilsier (Gambetta, 1988).

Tillit kan ha sitt opphav fra ulike kilder, komme til uttrykk på ulike måter og relateres til et selskaps spesifikke egenskaper. Tillit på bakgrunn av omdømme, eller goodwilltillit, er en forventning om at en gitt partner vil yte til felles beste i en relasjon, selv om det ikke alltid er til eget beste isolert sett. Tillit kan dessuten oppnås på bakgrunn av spesielle kapabiliteter man måtte ha tilgang på, og at man på grunnlag av disse mener at en eventuell partner vil kunne utføre spesifikke oppgaver på en tilfredsstillende måte (Dekker, 2004). Denne formen for tillit omtales også som kompetansetillit (Das & Teng, 2001).

Rousseau et al. (1998) opererer med tre ulike former for tillit; kalkulasjonsbasert tillit, relasjonstillit og institusjonsbasert tillit. Kalkulasjonsbasert tillit er basert på utilitaristisk tankegang og er avhengig av troverdig informasjon fra eget nettverk vedrørende en eventuell partners omdømme og ressurser. Relasjonell tillit oppstår ved gjentatt samhandling mellom ulike parter og er basert på informasjon som partene tilegner seg om hverandre gjennom interaksjonen i seg selv. Når det gjelder institusjonsbasert tillit er denne basert på den institusjonelle kontrollen relasjonen utsettes for, som for eksempel evne til å stole på juridiske formularer, samt sosiale normer og verdier.

Tillit kan bidra til å redusere subjektiv risiko, men siden tillit er en sinnstilstand og ikke en handling, har den ingen innvirkning på objektiv risiko i en relasjon. Tillit vil likevel på bakgrunn av positiv holdning overfor partnere i en relasjon, medføre en oppfatning av lavere risiko i relasjoner (Das & Teng, 2001).

Goodwilltillit handler om positive assosiasjoner vedrørende sine samarbeidspartnere, og antas å redusere oppfattet risiko for opportunistisk atferd mellom partnere. Das & Teng (2001) mener derfor at denne formen for tillit reduserer den subjektive risikoen i relasjoner. Det er derimot ikke rimelig å anta at goodwilltillit har noen reduserende effekt på den subjektive ytelsesrisikoen, da goodwilltillit bare er knyttet til alliansepartnerens intensjoner om å få ting til å fungere, og ikke de faktiske evnene til å gjennomføre det (Das & Teng, 2001).

Hva gjelder ytelsesrisiko er kompetansetillit den mest relevante forutsetningen for å redusere denne (Das & Teng, 2001). Kompetanse er basert på partenes ressurser og kapabiliteter, som for eksempel kapital, menneskelige ressurser, markedsrett eller teknologi. Disse ressursene danner grunnlaget for kompetansen eller ekspertisen som er nødvendig i en allianse. På samme måte som goodwilltillit ikke antas å ha noen reduserende effekt på ytelsesrisiko, har heller ikke kompetansetillit noen effekt på relasjonell risiko. Kompetansetillit dreier seg derimot bare evnen til å gjøre de rette tingene, og ikke viljen til å gjøre dem (Das & Teng, 2001).

2.3.2 Kontroll i relasjoner

Foruten tillit i relasjoner, er kontroll en avgjørende faktor i allianser. Kontroll kan på generelt grunnlag defineres som en regulerings- og overvåkningsprosess for å sikre at alliansen oppnår sine målsetninger. I relasjoner som allianser kan man oppnå kontroll ved hjelp av flere ulike midler. Dette kan være gjennom strukturelle forutsetninger, spesifikke kontrakter,

ledelsesstrukturer eller andre mer uformelle mekanismer. Det er to ulike typer kontroll i allianser, hvor en er knyttet til kontroll av alliansens aktiviteter i seg selv, mens den andre omhandler kontroll mellom partene i alliansen. Effektiv kontroll er en forutsetning for tilfredsstillende resultater i allianser, men den kan også ha negative effekter (Das & Teng, 2001).

Innenfor kontroll-litteratur opereres det med to grunnleggende tilnærminger til kontroll, hvor den ene er basert på eksterne målekriterier som formelle regler, prosedyrer, ytelsesmål og belønning av ønsket måloppnåelse. Dette betegnes dermed som formell kontroll (Eisenhardt, 1985). I følge Ouchi & Maguire (1975) er det to kontrollformer innenfor den formelle kontrollen. Organisasjoner kan kontrolleres gjennom måling av adferd og hvilken måloppnåelse adferden resulterer i. Atferdskontroll tar sikte på å avdekke om prosessene som organisasjonen utføres gjøres på en tilfredsstillende måte. Adferdskontroll defineres også som prosesskontroll på grunnlag av at den fokuserer på prosessen som fører til at ønsket adferd gir de ønskede resultatene av en organisasjons aktiviteter. Her er det målinger av adferden i seg selv som er sentrale, da det i mange tilfeller ikke er mulig å måle resultatene på en objektiv eller presis måte. Allianser er i stor grad preget av lav målbarhet på resultatene, da følgene av opportuniste og relasjonelle konflikter ikke kan kvantifiseres uten videre. Relasjonell risiko handler essensielt om sannsynligheten for uærlig eller hemmelige aktiviteter, og partene i alliansene kan vanskelig måle de eksakte konsekvensene av disse relasjonelle utfordringene. Adferdskontroll kan være effektiv med tanke på å redusere den relasjonelle risikoen i allianser ved å utforme spesifikke klausuler vedrørende utveksling av informasjon og hvordan informasjon benyttes av partene (Das & Teng, 2001). Resultatkontroll, hvilket er den andre formen for formell kontroll, måler på sin side resultatene prosessene som utføres. Denne kontrollformen er således knyttet til ytelsesrisikoen i allianser (Das & Teng, 2001).

Den andre grunnleggende tilnærmingen til kontroll omhandler en intern verdibasert kontroll. Denne formen for kontroll avhenger av etablering av organisatoriske normer, kultur, verdier og internalisering av felles mål for å oppmuntre til ønsket adferd og ytelse. Innenfor denne kontrollformen er intensjonen å redusere målforskyvning og avvikende preferanser mellom partene. Kontroll på dette grunnlaget omtales også som uformell eller normativ kontroll (Eisenhardt, 1985). Den uformelle kontrollen referer ofte til det som Ouchi (1979) definerer som klankontroll. Klankontroll utøves når en organisasjon ikke har klart definerte oppgaverrelaterte adferds- og resultatmål. I stedet fokuseres det på å utvikle felles

verdigrunnlag, overbevisning og mål mellom deltakerne slik at ønsket adferd blir styrket og belønnet. Hvis partene i organisasjonen internaliserer organisasjonens målsetninger, vil deres motivasjon og engasjement knyttet til målsetningene være høy (Ouchi, 1977).

Klankontroll, eller sosial kontroll tar sikte på å redusere uoverensstemmelser vedrørende målsetninger for ulike parter i organisasjoner gjennom å etablere en felles kultur og verdier (Kirsch, 1996). Hovedforskjellen mellom formell- og uformell kontroll ligger i at hverken den spesifikke adferden eller konkrete resultatene er definerte på forhånd. Det er ikke satt noen begrensninger med tanke på hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og hvilke som ikke skal tillates. Målsetningsprosessen er desentralisert og evolusjonær av natur, noe som gjør at sosial kontroll er spesielt egnet i uklare omstendigheter. Gjennom en sosialiseringssprosess og konsensusutvikling blir medlemmene nærmere knyttet til alliansen, og felles synspunkter har sterk påvirkning på partenes adferdsmønstre. Sosial kontroll benyttes derfor ofte i allianser da det ofte ikke foreligger konkrete målsetninger i bunnen fra starten av. På grunnlag av fraværet av konkrete mål, gir sosial kontroll partene mulighet til å utvikle konsensusbaserte adferds- og resultatmål over tid (Das & Teng, 2001).

2.4 Kontrollmekanismer i felleskontrollerte foretak

For å forstå hvilke kontrollbehov som oppstår i interorganisatoriske relasjoner, identifiserer forskning behov for studier og beskrivelser av koordineringsmekanismene og prosessene som skjer innenfor slike relasjoner (Dekker, 2004). utfordringene som oppstår i en samarbeidsrelasjon kan håndteres på ulike måter. Kontroll i relasjoner deles inn i formell og uformell kontroll, hvor den formelle kontrollen dreier seg om å fastsette konkrete mål og prosedyrer knyttet til resultater og atferd. Den uformelle kontrollen består av sosiale kontrollmekanismer, og tillit anses som et svært sentralt element i denne. Det har blitt bemerket at et minimum av tillit er nødvendig for å lykkes av enhver form for samarbeid (Creed, Miles, Kramer, & Tyler, 1996), og Das & Teng, (2001) hevder at tillit reduserer nivået av motstand og bringer harmoni mellom kontrolløren og den som kontrolleres i en relasjon.

Partene i allianser står som tidligere påpekt overfor andre typer utfordringer i forbindelse med kontroll av aktivitetene enn hva tilfellet er innenfor de enkelte organisasjonene. Disse utfordringene knytter seg spesielt til å opprettholde kontroll på de ressursene som er investert i samarbeidet av de ulike partene. Gulati & Singh (1998) påpeker at det foruten utfordringer i

forbindelse med at partene kan tenkes å forsøke å utnytte felles ressurser for egen fordel, dessuten kan oppstå utfordringer knyttet til koordinering av alliansens aktiviteter. Disse utfordringene oppstår som følge av kompleksiteten i forbindelse med å skille aktivitetene som deltakerne utfører i og utenfor alliansen, og hvordan dette kommuniseres og delegeres. Vurderinger i forbindelse med denne koordinasjon er omfattende i strategiske allianser. Et resultat av dette kan være omfattende usikkerhet som skiller seg fra usikkerheten knyttet til vern av alliansens felles ressurser. Man kan tenke seg at det i en allianse hvor to parter har full tillit til hverandre, og dermed ikke er noen bekymringer i forbindelse med opportunistisk adferd, uansett ville måtte forholde seg til hvordan ansvarsområdene innenfor alliansen koordineres. Denne fordelingen vil kunne føre til betydelig usikkerhet, og i denne settingen vil formelle kontrollmetoder kunne gi en kompletterende effekt til uformell kontroll (Gulati & Singh, 1998).

Tillit og kontroll viser til svært komplekse former for sosiale relasjoner og prosesser, hvis definisjoner har vært grunnleggende uklare og ofte utfordret blant lærde (Reed, 2001). Idéen om at tillit og kontroll kan være relatert, har blitt utviklet etter tiår med vitenskapelig fokus på formell kontroll som en mekanisme som benyttes til å styre organisatoriske relasjoner (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Formell kontroll er, kort sagt, en regulatorisk prosess hvor elementer i et system gjøres mer forutsigbare gjennom etablering av standarder i jakten på et ønsket mål eller tilstand (Das & Teng, 2001). Formell kontroll tar sikte på å etablere pålitelighet ved å utforme et sett med regler som spesifiserer en aktørs arbeid og kontroll av grad av samsvar med de fastsatte standardene (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Forholdet mellom formelle kontrollmekanismer og tillit er et tema som er mye debattert innenfor litteraturen om kontroll i interorganisatoriske relasjoner, og spørsmålet man stiller seg er om tillit er et substitutt til, eller kompletterer den formelle kontrollen i relasjonene (Dekker, 2004)

2.4.1 Formelle kontrollmekanismer

Den formelle kontrollen kan som nevnt deles inn i resultatkontroll og adferdskontroll (Dekker, 2004; Haugland, 2004). Resultatkontrollen utføres på bakgrunn av spesifikke mål som settes på forhånd, hvor gjensidige forventninger er kartlagt. Dette vil bidra til økt måloppnåelse, spesielt hvis insentivsystemer utformes slik at det belønnes ut fra grad av måloppnåelse (Dekker, 2004). En positiv effekt ved å benytte insentiver knyttet til måloppnåelse er at dette stimulerer aktørene i en allianse til å arbeide mot fastsatte mål og resultater. På den andre siden kan det slå ut negativt i form av enkelte mål prioriteres fremfor

andre, uavhengig av om dette er til det beste for alliansens overordnede målsetninger. Det kan også være utfordringer knyttet til å fastsette konkrete mål som er målbare og å sikre at målsetningene som settes er like positive for alle de deltagende aktørene i samarbeidsrelasjonen. Videre kan det ha en demotiverende effekt hvis man ikke skulle greie å nå målene (Haugland, 2004).

Innenfor adferdskontroll spesifiseres alliansens strukturelle egenskaper gjennom vedtatte prosedyrer, regler og retningslinjer. For å kontrollere at en er i samsvar med disse retningslinjene, følges dette opp gjennom evalueringer, og ved ønsket belønnes dette ut fra gitte kriterier som er fastsatt i alliansens insentivsystemer (Dekker, 2004). Internt i organisasjoner koordineres gjennom organisatoriske prinsipper. Dette gjelder også i samarbeidsrelasjoner for å regulere forholdet mellom partene. I denne sammenhengen er formalisering og sentralisering av beslutningsmyndighet to viktige styringsmekanismer. Formalisering innebærer å utvikle retningslinjene for samarbeidets aktiviteter. Dette kan bestå av kontrollrutiner, budsjettering og rapporteringssystemer. Formalisering som styringsmekanisme innebærer dermed at partene i samarbeidsrelasjonen enes om faste rutiner som regulerer samhandlingen mellom partene. Sentralisering av beslutningsmyndighet innebærer at man definerer i hvor stor grad partene i alliansen kan fatte vedtak på vegne av samarbeidet uten å ta dette opp til diskusjon (Haugland, 2004). Adferdskontroll, eller autoritet som kontrollmekanisme kan ha flere fordeler. Formalisering gir mulighet til å utvikle rutiner som sørger for en effektiv koordinering mellom partene, hvor man kan komme frem til en fordeling av ansvar som er fornuftig, og gi partene beslutningsmyndighet på enkeltområder, uten nødvendigvis å måtte øke kostnader og byråkrati på grunnlag av et stort behov for møter og kontakt mellom partene. En forutsetning for dette er imidlertid at oppgavene er mulig å strukturere, og for at dette skal la seg gjøre, må samarbeidets aktivitetsmønster være forholdsvis stabilt. Hvis aktivitetene er gjentakende, kan man utvikle faste systemer med rutinemessig koordinering, mens i motsatt fall hvor aktivitetene er av en mer variabel karakter, vil trolig budsjetter og planleggingsmøter være eneste autoritetsmekanisme som er mulig å benytte (Haugland, 2004).

Et syn på verdien av formell kontroll av kontrakter som regulering i allianser gjennom juridisk avskrekkelse, hevder at de positive effektene av dette er overdrevet. Dette ikke bare på grunn av kostnadene og den potensielle negative publisiteten som kan oppstå som et resultat av å forfølge en partner med juridiske krav, men også fordi kontraktene ikke kan

dekke alle mulige eventualiteter (Malhotra & Murnighan, 2002). Selv om det var mulig å dekke alle eventualiteter, ville dette påføre partene betydelige forhandlingskostnader, signalisere en mangel på tillit i en tid da tillit er kritisk, og sterkt begrense fleksibiliteten mellom partene (Dekker 2004). Dermed er det en grense for hvor mye en allianse kan kontrolleres gjennom kontrakter, særlig i mer åpne allianser, hvor aktivitetene i alliansen ikke er statiske, men utvikler seg over tid. I disse mer åpne situasjonene, må partnerne forhandle for å finne felles interesser, utvikle en felles visjon, og forplikte seg til de aktivitetene som gjennomføres i alliansen. Denne prosessen er mer reflektert av uformell sosial kontroll som bygger på tillit mellom partene (Emsley & Kidon, 2007).

2.4.1 Uformelle kontrollmekanismer

Innenfor eksisterende forskning påpekes det at sosial kontroll på grunnlag av tillit er en viktig del av kontroll innenfor strategiske allianser (Das & Teng, 1998, 2001; Dekker, 2004). Å benytte tillit som styringsmekanisme handler om å skape felles verdier og normer og å utvikle et normbasert handlingsmønster som partene forholder seg til i en samarbeidsrelasjon. Det handler om å oppnå fortrolighet mellom partene slik at relasjonen danner utgangspunkt for hvordan partene håndterer den løpende forbindelsen seg i mellom (Haugland, 2004).

Tillit, som vi tidligere har vært inne på, er en vesentlig faktor innenfor den sosiale kontrollen. For å oppnå tillit i forretningsrelasjoner må tilliten som nevnt være basert på enten goodwill eller kompetanse (Das & Teng, 2001). Goodwill- og kompetansetillit avhenger av at partene i allianser er bevisste når de velger hvem de ønsker å samarbeide med. Valg av partnere er dermed en viktig forutsetning for effektiv kontroll i allianser. Partnervalget vil påvirke behovet for å konstruere og implementere ressurskrevende formelle kontrollmekanismer. Ved å velge partnere som har de rette kunnskapene, normene, verdier og motivasjon vil man kunne redusere faren for målforskyvning og uønsket ressursutnyttelse mellom alliansepartnere. På samme måte som formelle kontrollmekanismer, vil dermed gode partnervalg redusere negative effekter mellom partene i en allianse (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002).

2.4.2 Forholdet mellom tillit og formelle kontrollmekanismer

Akademikere har undersøkt sammenhengen mellom tillit og kontroll fra flere perspektiver gjennom ulike former for analyse. Selv om disse forskjellige tilnærminger har lagt vekt på kompleksiteten og betydningen av tillit-kontroll relasjoner, har forskere ennå ikke foreslått

solide teoretiske rammeverk som kan hjelpe oss å forstå hvordan forholdet mellom tillit og kontroll er på generelt grunnlag (Long & Sitkin, 2006).

Diskusjonen vedrørende forholdet mellom tillit og kontroll har i stor grad dreid seg om hvorvidt disse er substitutter, eller om de kompletterer hverandre. I et substituerende perspektiv har det blitt foreslått at forholdet mellom dem er invers, hvilket i så tilfelle betyr at ved stor grad av tillit, vil behovet for formell kontroll være tilsvarende lite og vice versa (Dekker, 2004). Når det er stor grad av tillit mellom partene er det grunn til å tro at samarbeidspartnerne velger å legge mindre vekt på formelle kontrollmekanismer, mens hvis tilliten er lavere vil ønsket om formell kontroll være større. Utstrakt bruk av formell kontroll kan gi et signal om at man ikke har tillit til samarbeidspartnerens intensjoner eller kompetanse, noe som kan svekke tilliten partene i mellom ytterligere (Das & Teng, 1998). Hvis man ser på forholdet mellom tillit og formell kontroll som komplementært, legges det til grunn at høy grad av formell kontroll og høy grad av tillit rett og slett fører til en høyere grad av kontroll. Det hevdes videre at stor grad av formell kontroll vil øke tilliten mellom partene, gjennom at risikoen knyttet til alliansen reduseres i sin helhet, og på grunnlag av objektive og målbare referanser i forbindelse med partenes ytelser i samarbeidsrelasjonen (Das & Teng, 1998).

I diskusjonene om hvorvidt formell kontroll er et substitutt eller er komplement til tillit, og om den i så fall styrker eller svekker tilliten i en relasjon, er det tre observasjoner som er fremtredende. For det første antydes det at forholdet mellom dem ikke er lineært, men at formell kontroll inntil et visst nivå virker substituerende og styrkende på tillit. Siden tillit er den minst kostnadskrevende kontrollformen vil tillit ha en substituerende effekt til formell kontroll så lenge det oppnås tilstrekkelig kontroll i forhold til hvilken risiko som er involvert i relasjonen. Partene vil da ikke benytte unødvendige ressurser på formell kontroll, og på samme tid risikere å svekke forholdet til sine samarbeidspartnere. Implisitt betyr dette at tillit vil kun svekkes hvis den formelle kontrollen overstiger et gitt nivå (Dekker, 2004). Videre må ikke tillitens effekt uttrykkes som en direkte effekt på bruken av formelle kontrollmekanismer, men derimot til å ha en justerende effekt på forholdet mellom kontrollutfordringene og hvordan disse håndteres. Dette indikerer at bruken av formell kontroll er avhengig av nivå av tillit. Det er dessuten viktig å skille mellom de ulike hensiktene med kontroll. Mens høy grad av gjensidig tillit kan redusere partenes bekymringer for risikoen i relasjonen, kan man likevel

benytte formelle kontrollmekanismer i forbindelse med koordinering av alliansens praktiske arbeidsoppgaver (Dekker, 2004).

Deltakere i strategiske allianser utvikler ofte tette bånd over tid og det dannes en positiv holdning med tanke på partnernes pålitelighet, og behovet for tillit er spesielt stort i allianser siden deltakerne i varierende grad er avhengig av at den eller de andre partenes handlinger. Siden tillit involverer en positiv holdning til sine samarbeidspartnere, handler ikke kontroll av relasjonen om å påvirke andres adferd, men derimot å ha tillit til at disse vil utføre alliansens oppgaver til felles beste selv når graden av formell kontroll er lav. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at tillit ikke har noe med kontroll i relasjoner og gjøre, men derimot er en helt annen tilnærming til hvordan man forholder seg til sine alliansepartnere. Hvis man har full tillit til sine partnere er det ingen grunn til å kontrollere disse. Kontroll blir dermed bare nødvendig når det ikke er tilstrekkelig tillit mellom partene. Uansett er både tillit og kontroll avgjørende for å oppnå en høy grad av trygghet innenfor en samarbeidsrelasjon, og begge elementene bidrar sammen for å øke dette (Das & Teng, 1998).

Tillit og kontroll er imidlertid ikke statiske fenomener. Parter innenfor interorganisatoriske relasjoner oppdaterer sine forventninger og endrer sin oppfatning angående tillit, koordinasjon og kontrollmekanismene som de har innført (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Slike endringer blir mer sannsynlig når resultatene oppnådd i relasjonens aktiviteter avviker fra de som forventes i tidlige stadier for samarbeidet, og sammenhengen mellom tillit og formell kontroll synes å følge ulike dynamiske mønstre (Ring & Van de Ven, 1994).

Dynamikk mellom partene og tanken på det felles beste er også sentralt innenfor et annet fagfelt som dreier seg mer om personlige relasjoner. Det er imidlertid som tidligere nevnt påpekt at relasjoner mellom partnere i allianser i stor grad kan sammenliknes med personlige relasjoner (Barringer & Ireland, 2012). Vi skal derfor se nærmere på et viktig aspekt av dette som kan være relevant i denne sammenhengen.

2.4.3 Selvregulering

Selvregulering refererer til prosesser hvor man selv endrer sine egne tanker, følelser og atferd i en målrettet måte (Rawn & Vohs, 2006). Forskning innen klinisk, organisatorisk, personlighet og sosialpsykologi har vist at gode selvregulatorer, det vil si de som kan styre sine tanker, følelser og atferd for å legge til rette for oppnåelse av sine mål, nyter en rekke personlige fordeler. Gode selvregulatorer tenderer til å ha mer vellykkede karrierer, bedre

fysisk helse, og bedre livskvalitet og personlig velvære enn mindre vellykkede selvregulatorer (Locke & Latham, 2002).

Et aspekt av selvregulering som påvirker nære relasjoner, er styrken i den enkeltes selvregulerende evne. Ved selvregulerende styrke, mener vi den totale mengden selvregulerende evne tilgjengelig for den enkelte som søker å forfølge et gitt mål. Mennesker varierer i hvilken grad de kan regulere seg selv med hell; noen mennesker er bedre i stand enn andre til å lede sine tanker, følelser og atferd på en måte som legger til rette for måloppnåelse. Akkurat som noen individer har større fysisk styrke enn andre har, har noen individer større selvregulerende styrke enn andre. Disse forskjellene reflekteres i individenes reaksjoner i et variert utvalg av målinger, herunder selvrapporing, adferdsobservasjon og kognitive oppgaver. I sum har ulike forskningsprosjekter, inkludert de som måler individuelle forskjeller i selvregulerende styrke ved hjelp av selvrapporing, adferdsobservasjon og kognitive oppgaver gitt samme konklusjon: Stor selvregulerende styrke fører til bedre utfall i relasjonelle sammenhenger. Forskning som har undersøkt om det kan «for mye av det gode» når det kommer til selvregulerende styrke, har ikke klart å finne noen bevis på at dette er tilfellet. Når det gjelder selvregulerende styrke, er altså mer av det, i en selv og i ens partnere, en styrke for relasjonen (Luchies, Finkel, & Fitzsimons, 2011). Flere studier har vist at begrensede selvregulerende ressurser har skadelige konsekvenser med tanke på til hvordan relasjoner fungerer. For eksempel har begrensede individer en tendens til å reagere mindre konstruktivt på uønsket adferd i relasjonen, enn hva en person med sterk selvregulering har (Finkel & Campbell, 2001). Videre vil personer med svak selvreguleringssevne gjengjelde provokasjoner fra både fremmede og fra personer i nære relasjoner mer aggressivt enn hva personer med sterke selvregulerende evner vil gjøre (DeWall, Baumeister, Stillman, & Gailliot, 2007; Finkel, Molden, Johnson, & Eastwick, 2009). Dermed kan lav selvregulerende styrke føre til mistilpasset sosial atferd, men på samme måte som fysisk styrke kan bygges opp gjennom trening, kan også selvregulerende styrke bygges opp over tid (Baumeister, Gailliot, DeWall, & Oaten, 2006).

Et annet aspekt ved selvregulering som påvirker nære relasjoner, er innholdet av målene personer ønsker å forfølge. Med innhold menes hva man søker å oppnå ved å endre sine tanker, følelser og atferd. Personer involvert i nære relasjoner må balansere flere sett med mellommenneskelige mål. Disse inkluderer å fremme relasjonsbetingede mål samt å beskytte sine egne individuelle interesser. De relasjonelle målene individer forfølger påvirker

kvaliteten i relasjonen. På den ene siden vil personer involvert i nære relasjoner fremme nærhet til sine samarbeidspartnere. På den andre ønsker de å beskytte seg mot avvisning og negative konsekvenser (Murray, Holmes, & Collins, 2006). Disse ulike målene har ofte en forstyrrende effekt på hverandre, og for å bygge opp og bevare en relasjon, må man være lydhør overfor partnerens behov og stole på sin partner (Murray, Bellavia, Rose, & Griffin, 2003). I følge Murray et al. (2006) kan enkeltpersoner forfølge relasjonsfremmende mål i stedet for selvbeskyttende mål hvis de har stor tillit til sin partner. Tillit til en partner fungerer som «psykologisk forsikring» som demper enkeltpersoners frykt for uønsket atferd (Murray, 2005; Murray & Holmes, 2008). I følge Kelley (2013) har forholdet mellom partnere store muligheter til lette eller vanskeliggjøre partneres mål i sine daglige interaksjoner. Hvis en samarbeidspartner gir uventet støtte, kan dette resultere i positive følelser for samarbeidspartneren og relasjonen, mens uventet motstand kan resultere i negative følelser for partneren og relasjonen som helhet. Dermed er det positivt for relasjoner når partnere hjelper hverandre å realisere sine individuelle mål, spesielt når de gjør det i større grad enn det som var forventet (Berscheid & Ammazzalorso, 2001; Fehr & Harasymchuk, 2005).

Et tredje aspekt av selvregulering i nære relasjoner er de strategier individer benytter for å forfølge sine mål. Ved strategier, mener man den overordnede målorienteringen eller hvordan man forfølger mål, og ikke til de spesifikke målene det arbeides med. I et tilnærings- unngåelsesperspektiv, kan målene forfølges etter to strategier; ved å tilnærme seg positive endetilstander eller ved forsøke å unngå negative endetilstander (Carver & White, 1994; Elliot & Covington, 2001). Med mål om å oppnå en vellykket relasjon, kan man i et tilnæringsperspektiv rette sin innsats mot å utvikle tette relasjoner og tillit, mens i et unngåelsesperspektiv vil det primære fokus være rettet mot å unngå konflikter og avvisning. I hvilken grad partene i en relasjon benytter disse tilnærmingene, vil påvirke både faktorene som gir tilfredshet, og hvor stor tilfredshet som oppnås i relasjonen (Gable & Poore, 2008).

2.5 Forskningsmodell

På grunnlag av det vi har gjort rede for i teorikapittelet så langt har vi utformet en egen forskningsmodell. Vi vil nå presentere denne modellen som beskriver hva vi vil fokusere på i vår undersøkelse.

2.5.1 Relasjonell kontekst

I denne undersøkelsen er fokus rettet mot forretningsrelasjonene i et tillitsintensivt felleskontrollert foretak. Vi er ute etter å oppnå forståelse for hvordan den konkrete konteksten påvirker kontrollbehovet i en slik allianse og hvilke mekanismer som benyttes for å håndtere kontrollbehovene konteksten medfører. I denne sammenhengen vil vi se på hva relasjonene i alliansen bygger på og hvordan disse har påvirket valg av samarbeidsstruktur og form for eierskap. Sosial kapital er som påpekt i kapittel 2.2 en viktig faktor i slike relasjoner. Slik vi ser det kan man skille sosial kapital i tre dimensjoner; relasjonsbasert, strukturell og kognitiv sosial kapital.

2.5.1.1 Relasjonsbasert sosial kapital

Relasjonsbasert sosial kapital definerer vi som den sosiale kapitalen som har sitt utspring i de interpersonelle koblingene (Adler & Kwon, 2002) som befinner seg mellom individene bak samarbeidet i vår case. Den relasjonsbaserte sosiale kapitalen er dermed knyttet til de sosiale nettverkene som personene bak eierselskapene på et personlig nivå.

2.5.1.2 Strukturell sosial kapital

En annen dimensjon av sosial kapital omhandler strukturene som deltakerne i alliansen allerede var en del av før samarbeidet i vårt caseselskap ble innledet. Dette dreier seg om de «gamle» nettverkene som eierselskapene var en del av på organisasjonsnivå, og hvordan disse kan benyttes til å opprette ett nytt felleskontrollert foretak.

2.5.1.3 Kognitiv sosial kapital

For å skape verdi på grunnlag av sosial kapital må man imidlertid ikke bare være del av et nettverk eller ha individuelle koblinger til de andre deltakerne i samarbeidet. Man må dessuten kunne identifisere seg med de normene og verdiene som de andre partene i samarbeidet står for (Putnam et al., 1993). Dette representerer den tredje dimensjonen av sosial kapital, kognitiv sosial kapital. I denne sammenhengen spiller de internaliserte normene

som partene har med seg inn i samarbeidet, og hvordan disse bidrar til å bygge en felles identitet en viktig rolle (Portes, 1998).

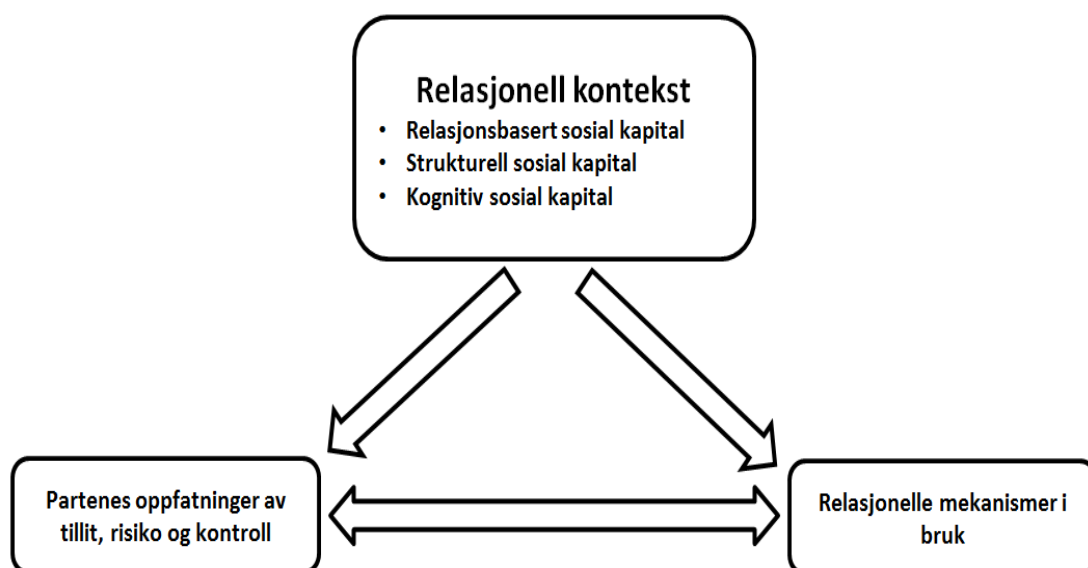
2.5.2 Partenes oppfatning av risiko, tillit og kontroll

Som Das & Teng (2001) påpeker er tillit og kontroll uløselig koblet til risiko i allianser. I vår undersøkelse vil vi fokusere på hva disse elementene betyr for partene i samarbeidet og hvordan disse påvirker deres refleksjonsevne og bevissthetsgrad. Risiko i allianser kan som vi har vært inne på oppleves forskjellig fra individ til individ. Vi vil dermed undersøke hvordan deltakernes oppfatning av risiko påvirker deres opplevelse av kontrollbehovet i alliansen gitt den konkrete konteksten den er en del av.

2.5.3 Relasjonelle mekanismer i bruk

En kontrollmekanisme anser vi, som vi gjorde rede for innledningsvis i oppgaven, som et system for å regulere og overvåke aktivitetene i alliansen. Da vi i denne oppgaven søker å oppnå forståelse av relasjonene i felleskontrollerte foretak fungerer, vil vi primært fokusere på hvilke mekanismer som benyttes for å kontrollere relasjonen partene i mellom. Som vi har påpekt tidligere skiller man mellom formelle og uformelle kontrollmekanismer (Dekker, 2004). Vi vil se på hvordan den relasjonelle konteksten og partenes oppfatning av tillit, kontroll og risiko påvirker hvilke mekanismer som benyttes for å håndtere de relasjonelle kontrollutfordringene deltakerne i alliansen møter.

Vår forskningsmodell kan illustreres med følgende figur:



Figur 2.2 Egen forskningsmodell

2.6 Oppsummering

Vi har nå gjort rede for undersøkelsens teoretiske rammeverk. Vi har sett nærmere på hvilke forutsetninger som ligger til grunn for relasjonene i tillitintensive felleskontrollerte foretak. Sosial kapital fremheves som en viktig faktor innenfor slike omgivelser. Videre har vi belyst forholdet mellom risiko, tillit og kontroll i et mellomorganisatorisk perspektiv. Vi har spesielt tatt for oss relasjonell risiko og hvordan tillit på grunnlag av goodwill påvirker denne. Vi gjort rede for ulike kontrollmekanismer som benyttes i en slik setting, og vi har kommet inn på konseptet om selvregulering i nære relasjoner. Avslutningsvis i teorikapittelet har vi presentert en forskningsmodell som skal danne grunnlaget for vår undersøkelse.

I neste kapittel vil vi gjøre rede for undersøkelsens metodiske gjennomføring. Vi vil forklare valgene vi har tatt, hvordan vi har gjennomført undersøkelsen. Videre vil vi gjøre rede for undersøkelsens metodiske kvalitet og påpeke svakheter i vår gjennomføring.

3 Metode

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å besvare våre forskningsspørsmål og den overordnede problemstillingen. Vi skal presentere våre metodiske valg knyttet til generering og analyse av data, og vi vil avslutningsvis presentere hvilken case vi har undersøkt.

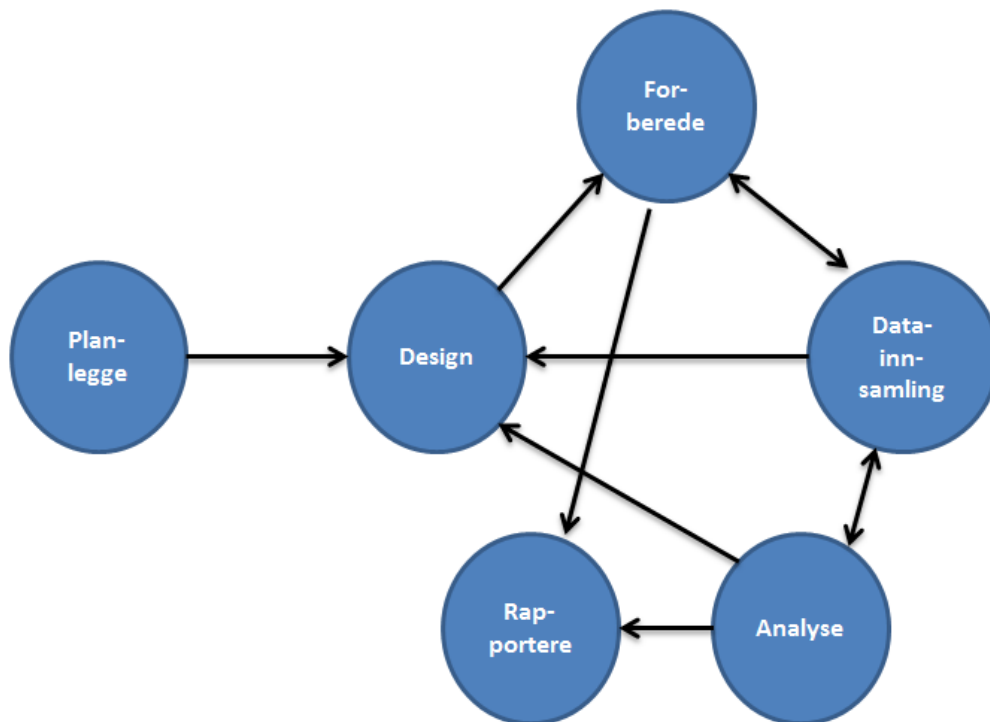
I følge Johannesen, Christoffersen & Tufta (2011) vil det å benytte seg av en metode i samfunnsvitenskapelig forskning handle om å følge en bestemt vei mot et mål. Metoden som benyttes kan beskrives som samfunnsvitenskapelig, da informasjonen som innhentes og analyseres forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser i den sosiale virkeligheten. Denne forteller da om hvordan informasjonen innhentes og hva kunnskapen som genereres forteller oss. Forskningsmetode kan med det beskrives som de valg man tar for å undersøke om antakelser er i samsvar med virkeligheten. I følge Hellevik (2002, gjengitt i Johannesen et al, 2011, s.33) kan metode beskrives på følgende vis: *«Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene».*

3.1 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen er i følge Yin (2013) en lineær men iterativ prosess som består av følgende faser:

1. Planlegging
2. Design
3. Forberedelse
4. Datainnsamling
5. Analyse av data
6. Deling/rapportering

Følgende modell illustrerer de ulike fasene i prosessen:



Figur 3.1 Modell over forskningsprosessen (Yin 2013, s. 1)

Prosessen for vår undersøkelse ble gjennomført basert på Yin (2013) sin fremgangsmåte for casestudier. Under følger en beskrivelse av prosessen i detalj, i tillegg til en forklaring av valgene vi har tatt i forbindelse med utarbeidelsen av undersøkelsen.

3.1.1 Planlegging

Forskning har nysgjerrighet som utgangspunkt, og hele forskningsprosessen starter med forskerens ønske om å besvare en problemstilling. Under utarbeidelsen av problemstillingen gjør forskeren seg kjent med relevant teori om temaet for så å bestemme forskningens formål. Forskeren kan med det si hva undersøkelsen bidrar med (Johannessen et al., 2011). Vi innledet vår prosess ved å ta stilling til hva vi hadde et ønske om å undersøke. For å konkretisere dette stilte vi oss selv spørsmål for å kartlegge hva vi anser som en utfordring i dagens moderne forretningsmiljø. Dette gav en indikasjon på hvilket tema vi skal skrive om, hvordan vi best skal få svar på spørsmålene vi ønsker å få svar på og hvordan undersøkelsen skal se ut. Dette førte til et ønske om å se på kontrollbehov og risikostyring i et tillitsintensivt felleskontrollert foretak, der de deltakende selskapene i alliansen har som intensjon å dra nytte av hverandres ressurser. Med dette mener vi hvordan økonomistyringssystemet utvikles i

alliansen for å bli et styringssystem som tar hensyn til risiko, tillit og kontrollbehov i den grad det er ønskelig for de deltakende partene. Dette ledet oss til vår endelige problemstilling:

Hvordan fungerer forretningsrelasjoner i tillitsintensive felleskontrollerte foretak?

For å svare på denne problemstillingen formulerte vi tre forskningsspørsmål, og når problemstilling og forskningsspørsmål var satt, ble disse ledende for hvilke valg vi gjorde i forbindelse med valg av forskningsdesign og metode.

3.1.1.1 Undersøkelsens filosofiske grunnlag

I denne undersøkelsen ønsker vi å finne ut hvilke utfordringer deltakere i et felleskontrollert foretak opplever i forbindelse med kontroll av relasjonen i alliansen, og hvordan de adresserer disse utfordringene. Vi ønsker å finne ut hvilke kontrolltiltak lederne for de respektive selskapene i alliansen anser som nødvendig for å sørge for at deres organisasjonsspesifikke målsetninger med det felleskontrollerte foretaket nås. I et ontologisk perspektiv skal vi dermed undersøke hva som er enkeltindividers oppfatning av utfordringene, og hvordan man imøtekommer disse.

Ontologi dreier seg om nettopp hva som er virkeligheten. For å kunne si noe om hva som er virkeligheten finnes det flere ulike metodiske tilnærminger for å innhente kunnskaper om denne. Innenfor epistemologien skilles det mellom positivisme og sosial konstruksjonisme, hvor man innenfor et positivistisk ideal bare kan avdekke fakta gjennom objektive og målbare data. Innenfor sosial konstruksjonisme er synet derimot at virkeligheten ikke er objektiv, men sosialt konstruert og gis mening til av mennesket i en sosial kontekst (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Vår undersøkelse bygger på enkeltindividers oppfatninger og er dermed innenfor denne filosofiske retningen.

Innfor sosial konstruksjonisme er individene, hvis oppfatninger er grunnlag for undersøkelsens datagenerering, en del av den virkeligheten som observeres, og det er de menneskelige interessene og oppfatningene som gir det viktigste bidraget til undersøkelsen. Undersøkelser som har et sosialkonstruksjonistisk epistemologisk perspektiv tar sikte på å forklare de generelle oppfatningene av en gitt situasjon eller kontekst, og man må dermed benytte data som er generert ut fra et deltakerperspektiv (Easterby-Smith et al., 2012).

I vår undersøkelse vil vi derfor benytte informanter som er del av de prosessene som foregår innenfor en spesifikk samarbeidsrelasjon, og på grunnlag av de data som vi får tilgang til, forsøke å danne oss et bilde av hvordan kontroll utøves mellom partene.

3.1.1.2 *Forskningsmetode*

Forskningsmetode dreier seg om hvordan man genererer data om virkeligheten (Tjora, 2012). Innenfor forskningsmetode skilles det mellom to ulike strategier for å generere data; kvalitativ og kvantitativ metode. Overordnet kan man si at kvantitative data genereres og registreres i form av tall, mens kvalitative data genereres og registreres gjennom ord, lyd og bilder. Det som skiller metodene er dermed hvordan man registrerer og analyserer de data som genereres (Johannessen et al., 2011).

Innenfor et sosialkonstruksjonistisk paradigme, hvor undersøkelsens mål er å bidra til å forstå et fenomen i en spesifikk kontekst, er det nødvendig å få tilgang på rike data som kan gi en forståelse av hvordan enkeltindividene i undersøkelsen oppfatter fenomenet som undersøkes. For å generere slike data som inkluderer kompleksiteten av undersøkelsens fenomen, bør man benytte et begrenset antall informanter som er valgt ut på et spesifikt grunnlag (Easterby-Smith et al., 2012). I vår undersøkelse er denne virkeligheten knyttet til relasjoner i allianser og hvordan aktørene utøver kontroll for å sikre at man når de overordnede målsetningene bak alliansen. For å få innblikk i hvilke mekanismer som er gjeldende i en slik setting, ønsker vi å undersøke dette gjennom innhente data fra individer som er involvert i en slik allianse. Vi vil derfor gå i dybden og skape en dialog med våre informanter, slik at for oss vil det mest naturlige være å benytte en kvalitativ forskningsmetode.

3.1.1.3 *Den kvalitative metoden*

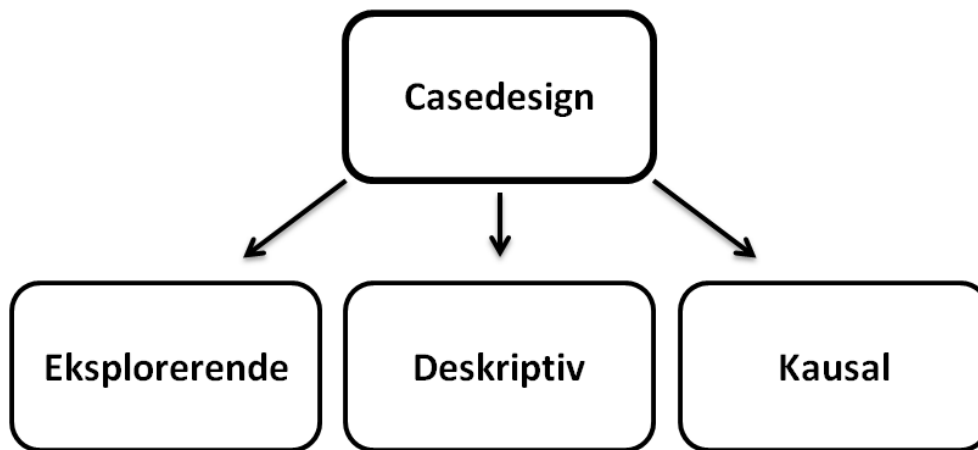
Når formålet med en studie er å gå i dybden av et tema eller fenomen er den kvalitative metoden godt egnet. Dette er også en metode som er hensiktsmessig å benytte ved forskning på et tema der forskeren ikke innehar mye kunnskap fra før, som det i tillegg finnes lite tidligere forskning på. Den kvalitative metoden kan i undersøkelser benyttes på forskjellige måter over ulike emner. Det er derfor viktig at forskeren setter fokus på åpenhet og transparens som et viktig aspekt ved rapportering av forskningens utfall. For å bidra til å simplificere dette kan det utarbeides et forskningsdesign. For å generere data ved bruk av kvalitativ metode foregår dette i hovedsak ved deltagende observasjon, semi- eller ustrukturerte intervjuer eller ved analyse av tekster (Johannessen et al., 2011).

3.1.2 Forskningsdesign

En kvalitativ undersøkelse kan være av ulik art, og valg av forskningsdesign handler om å gi undersøkelsen en form. Formen forteller om hvordan man tenker å utføre undersøkelsen og hvilke data som skal genereres og hvordan man tenker å gjøre dette i praksis. Innen kvalitativ tilnærming finnes det flere ulike forskningsdesign. De ulike metodiske tilnærmingene angir ulike måter som kan benyttes for å innhente, analysere og tolke data (Johannessen et al., 2011). I vår undersøkelse har vi benyttet et enkeltcasedesign med fem intervjuobjekter. Vi har utført dybdeintervjuer med en informant fra hvert av selskapene som er involvert på eiersiden i et nyoppstartet felleskontrollert foretak. Denne typen datagenerering passer godt i denne undersøkelsen, da kontroll av relasjoner i allianser som tidligere nevnt er en kombinasjon av ulike elementer, hvor tillit er en del av uformell kontroll.

3.1.2.1 Casedesign

Gjennom valget av forskningsdesign har vi utarbeidet logiske koblinger mellom datainnsamling og våre forskningsspørsmål for på en hensiktsmessig måte kunne svare på vår problemstilling (Yin, 2013). En casestudie håndterer en karakteristisk situasjon der det vil være mange flere variabler av interesse enn datapunkter, og som følge av dette er avhengig av flere kilder til bevis, og som et resultat av dette drar nytte fra tidligere utvikling av teoretiske påstander for å veilede datainnsamling og analyse (Yin, 2013). Ved å benytte et casedesign får forskeren dyp forståelse av ulike fenomener gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen et al. 2011). En casestudie er en empirisk undersøkelse som undersøker et moderne fenomen i dybden og i sin virkelige sammenheng, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig (Yin, 2013). Ved å velge denne typen forskningsdesign gir det oss muligheten til å samle inn detaljert datamateriale som kan gjøre det enklere å undersøke det menneskelige aspektet i fenomenet som vi har studert.



Figur 3.2 Oversikt av ulike casedesign (Basert på Yin, 2013)

Figur 3.2 er en oversikt over tilnærminger til ulike casedesign. Det første er det eksplorerende casedesignet, som benyttes hovedsakelig når det er uklare problemstillinger der målet er å få innsikt i et fenomen ved hjelp av ustrukturerte observasjoner (Yin, 2013). Det andre er et deskriptivt design, som benyttes når et fenomen skal beskrives med hva, hvordan, hvem, hvorfor og hvilke. I dette designet står teorien sentralt da forskeren tar utgangspunkt i sin kjennskap til tidligere teori og foretar undersøkelsen på bakgrunn av dette (Yin, 2013). Det tredje er design basert på kausalitet, som handler om å finne årsakssammenhenger. Dette benyttes når en forsøker å finne sammenhenger mellom variabler for å kunne se om det kan bekreftes eller avkreftes en samvariasjon mellom disse (Johannessen et al, 2011).

For å få innblikk i dette mener vi at det er nødvendig å gå i dybden med få individer gitt de rammene som vår undersøkelse skal utføres innenfor. Undersøkelsen er således en deskriptiv undersøkelse (Yin, 2013), hvor vi vil forsøke å danne et øyeblikksbilde på hvordan deltakerne i et felleskontrollert foretak håndterer ulike utfordringer som de opplever i forbindelse med kontroll i samarbeidet.

Kritikk til det deskriptive forskningsdesignet kan rettes mot tidligere forsknings validitet og reliabilitet. Dette innebærer at dersom teorien, altså grunnlaget til undersøkelsen, er mangelfull vil dette påvirke vår studie. Det må dog sies at siden det utføres en grundig litteraturgjennomgang for å finne generelt anerkjent teori på området vil det ikke være grunn til at valget av deskriptivt forskningsdesign vil svekke resultatet på undersøkelsen.

3.1.3 Valg av case

For å kunne samle inn nødvendig datamateriale må forskeren finne ut hvilken målgruppe som er hensiktsmessig å ha med i undersøkelsen. Overordnet kan begrepene taktisk og strategisk utvelgelse benyttes når valg av informanter skal foretas. En strategisk utvelgelse innebærer å foreta valg mellom ulike alternativer der forskeren vurderer hvilken målgruppe som må bidra for å få generert nødvendige data (Johannessen et al. 2011). For å besvare problemstillingen var det nødvendig å finne et felleskontrollert foretak i en oppstartsfasen med operasjonell drift. Vi valgte her å avgrense til å se på et selskap fra privat sektor, der økonomiske incentiver var grunnlaget for inngåelse av alliansen. Den taktiske utvelgelsen innebærer å velge hvilke informanter fra valgt målgruppe som skal bidra i undersøkelsen.

Kriterier for valg av selskap:

1. Selskapet må være fra privat sektor (privateid)
2. Selskapet må være felleskontrollert av flere eiere
3. Selskapet må være i en tidlig fase av operasjonell virksomhet

Kriterier for valg av informanter:

1. Informanten må ha en betydelig rolle i styringen av selskapet

Disse kriteriene ble benyttet som grunnlag for å velge ut aktuelle kandidater. I vår case valgte vi å intervju informanter i nær tilknytning til det felleskontrollerte foretaket som vi har undersøkt. Dette har bidratt til å gi oss informasjon fra et bredt perspektiv på fenomenet. Rekrutteringen ble gjort ved å kontakte personen som anses som «koordinator» i selskapet for å innhente informasjon. Derfra fikk vi klarsignal til å delta i et styremøte der vi fikk anledning til å legge frem en presentasjon av problemstilling og oppgavens tematikk. På denne måten kunne vi nå frem til informantene og få svar på hvorvidt de ønsket å være med i undersøkelsen. Ved dette møtet var alle positive til å bidra i undersøkelsen, som førte til at vi avtalte dato og tidspunkt for intervju med samtlige av de aktuelle kandidatene.

Endelig oversikt over informanter:

Informant	Stilling og selskap	Rolle i Mo Eiendoms-selskap	Intervjuets varighet
Leif Olav Sagen	Daglig leder, Meyership AS	Daglig leder og styremedlem	1 t 50 min
Johan Roger Smith-Nilsen	Daglig leder, SN-Invest AS og Helgeland Holding AS	Styremedlem	52 min
Ståle Martin Einmo	Styreleder, Guffe Invest AS	Styremedlem	56 min
Ivar Karl Jørgensen	Senior Rådgiver, Elektro AS	Nestleder	42 min
Nils Fredrik Røv	Daglig leder, Nils Fredrik Røv (ENK)	Styreleder	53 min

Tabell 3.1 Oversikt over informantene.

3.1.4 Datainnsamling

Innsamlingen av datamaterialet for undersøkelsen ble foretatt over fire uker i perioden februar til mars 2016. Under presenteres fremgangsmåten for innsamling av primærdata.

3.1.4.1 Forskningsintervjuet

Kvalitative forskningsintervju kan variere i grad av rigiditet og struktur. Det er derfor vanlig å skille mellom strukturert, semistrukturert og ustrukturert form, der man velger hvilken som passer best til emnet man undersøker. Johannesen et al. (2011) presenterer de ulike formene på følgende måte:

- Strukturert intervju: Har tema og spørsmål som er fastsatt på forhånd, og er preget av lite fleksibilitet. Svaralternativene er veldefinerte.
- Semistrukturert intervju: Her benyttes en intervjuguide som manus der en har tema og løse retningslinjer for hva forskeren skal innom i løpet av intervjuet. Dette gir rom for at intervjuobjektet skal få presentere sine opplevelser av temaet.
- Ustrukturert intervju: Ved bruk av denne formen tar forskeren utgangspunkt i et gitt tema og stiller spørsmål tilpasset den gitte situasjonen.

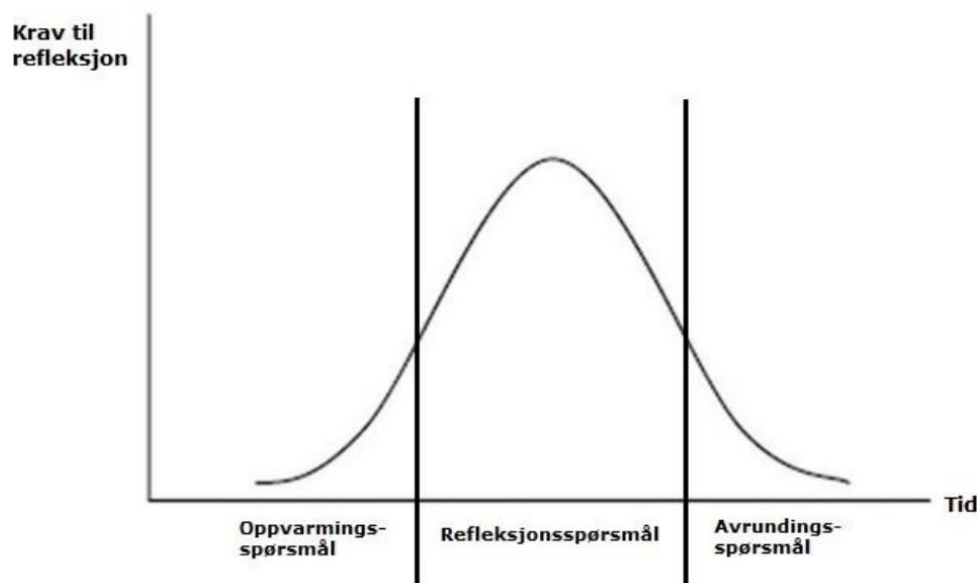
3.1.4.2 Semistrukturerte intervjuer

I vår undersøkelse anså vi det som hensiktsmessig å benytte semistrukturerte intervjuer for å innhente primærdata, i tillegg til deltakende observasjon i et styremøte der det finnes

sannsynlig at fenomenet som undersøkes utspiller seg. Semistrukturerte intervjuer vil på en fordelaktig måte tilpasse seg det enkelte intervjuobjektet slik at individet får mulighet til å uttrykke hvordan fenomenet eller emnet oppleves i detalj. En semistrukturert intervjuform er med det hensiktsmessig å benytte i dybdeintervjuer, der en tar sikte på å avdekke eller kartlegge et fenomen det ikke finnes mye forkunnskap om. Denne intervjuformen kan gi en høyere grad av konfidensialitet da svar fra intervjuobjektet blir av en mer personlig natur (Easterby-Smith et al., 2012). For å få en tråd i intervjuet utarbeidet vi en intervjuguide i forkant på bakgrunn av de temaene vi mente vi måtte belyse for å svare på vår problemstilling.

3.1.4.3 Intervjuguide

Vår intervjuguide er basert på Tjora (2012) sin fremstilling, hvor intervjuet i grove trekk går over tre faser. De tre fasene består av spørsmål som krever ulik grad av refleksjon (Tjora, 2012). Dette illustreres i figur 3.3:



Figur 3.3 Fasene i dybdeintervjuet (Tjora, 2012, s. 114)

Disse fasene består av:

1. Oppvarmings-spørsmål.

I denne fasen stilles informanten enkle og konkrete spørsmål. Dette kan dreie seg om for eksempel alder, arbeidsoppgaver, ansvarsområder, med andre ord temaer som fremstår som ufarlige og ikke krever høy grad av refleksjon. Denne fasen går over noen minutter, og kan

bidra til å skape trygghet hos informanten ved at det gir en visshet om av man behersker situasjonen (Tjora, 2012). I gjennomføringen av våre intervju stilte vi i denne fasen blant annet spørsmål som omhandlet bedriften og informantenes konkrete arbeidsoppgaver. Vi prøvde å oppnå en avslappet stemning i håp om å få informanten og oss selv til å «koble» oss inn både på hverandre som nye bekjentskaper, og gradvis komme inn på temaet vi skulle samtale om gjennom intervjuene.

2. Refleksjonsspørsmål.

I denne fasen forsøker intervjueren å få informanten til å gå i dybden av temaet som belyses. Her stilles det som gjerne kalles for kjernespørsmålene. Disse spørsmålene starter gjerne med «kan du beskrive...», og følges av oppfølgingsspørsmål eller omformuleringer hvis forskeren mener det kan være hensiktsmessig. I et intervju på rundt en time anses tre til seks refleksjonsspørsmål som tilstrekkelig. Et tips til intervjueren er i denne fasen å la informanten få tid til å reflektere ved å vente med oppfølgingsspørsmålene. Ved at refleksjonsspørsmålene henger i luften kan man erfare at det oppstår en nesten pinlig stillhet, og at informanten for å bryte denne automatisk utdyper svaret og kommer med tilleggsinformasjon (Tjora, 2012). Dette er en tilvenningsprosess for forskeren, og vi praktiserte dette på en bedre måte etter hvert som vi opplevde økende trygghet i situasjonen som intervjuer. Vi opplevde at pausen var nødvendig for informantene ved at den gav dem tid til refleksjon og dermed utdypet informasjonen de allerede hadde gitt.

3. Avrundingsspørsmål.

I denne fasen søker intervjueren å normalisere situasjonen mellom seg selv og informanten. Dette gjøres ved å stille spørsmål som leder informanten bort fra refleksjonsnivået som var i den foregående fasen. Måten vi valgte å lede informanten ut fra refleksjonsstadiet på, var å informere om at intervjuet nærmet seg slutten, og gjennom å spørre om informanten hadde noen oppsummerende tanker om de temaene vi hadde vært gjennom. Avslutningsvis fortalte vi informanten om den videre prosessen. Vi opplyste de om hvordan vi skulle behandle dataene videre, og at de etter hvert kunne få de tilsendt i transkribert versjon for godkjenning hvis de selv hadde et ønske om det. Vi avtalte også at vi kunne ta kontakt for eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Vi gjennomførte totalt fem intervjuer. Fire av intervjuene hadde tilnærmet lik struktur og lengde, hvor varigheten på intervjuene var rundt en time. Det siste intervjuet som var med

daglig leder i caseselskapet, var på nesten to timer. Vi opplevde informantene som engasjerte i temaet for studien vår.

3.1.4.4 Transkribering

Transkribering er prosessen med å overføre tekst fra en form til en annen (Johannessen et al., 2011). I dette tilfellet fra muntlige opptak til skriftlig tekst. I denne fasen kan man oppleve at data går tapt, da spesielt visuelle ledetråder som bevegelser, uttrykk og stemningen under intervjuet kan være vanskelig å oppfatte i selve overføringen fra muntlig intervju til transkribert versjon. I følge Tjora (2012) anses det derfor viktig å ha med intervjuobjektene videre i prosessen etter endt intervju for ikke å miste informasjon under oversettelsen av datamaterialet.

Vi transkriberte intervjuene så snart intervjuene var gjennomført, da selve intervjusituasjonen kan anses som ferskvare. Dette ble gjort for å ta vare på visuelle inntrykk og annen gestikulasjon som ikke kommer godt frem i taleopptaket. For å sikre at dette ble oppfattet korrekt ble det tatt notater underveis i intervjuet. Videre ble det transkriberte produktet sendt til intervjuobjektet for godkjenning, for å sikre at utsagnene var oppfattet korrekt. Vi fikk ingen innvendinger på dette og valgte med det å starte arbeidet for å få bedre oversikt over datamaterialet til analyseprosessen.

3.1.4.5 Observasjon

Foruten de fem intervjuene vi gjennomførte med våre informanter, fikk vi i tillegg muligheten til å delta på et styremøte som observatører. Dette valgte vi å gjøre, da en slik observasjon kunne være kilde til ytterligere data som oppstod direkte i den sosiale situasjonen man var involvert i, og dermed ikke hadde vært tolket av informantene selv i forkant. For å si det på en annen måte; vi kunne generere data på grunnlag av det informantene gjorde og ikke bare på grunnlag av det som hadde blitt fortalt (Tjora, 2012). Ved å benytte observasjon som kilde til datainnsamling observerer og registrerer forskeren adferd eller sosial samhandling. Ved å få et innsiderperspektiv på organisasjonen kan en få mer detaljert forståelse av andre individers realitet (Easterby-Smith et al., 2012).

For å registrere data gjennom observasjonen benyttet vi lydopptaker og tok notater. Vi deltok som passive observatører, og føler ikke at vi hadde noen spesiell innvirkning på det som ble tatt opp i styret og hvordan sakene ble behandlet. Vi mener at vi ved å benytte muligheten

fikk et godt innblikk i de sosiale relasjonene mellom styremedlemmene, og at disse dataene ga et godt bidrag til vår forståelse av prosessene som foregår i forhold til håndtering av samarbeidets aktiviteter og kontroll av disse.

3.1.5 Dataanalyse

Etter å ha gjennomført datainnsamlingen gjennom intervju og observasjon, startet arbeidet med å analysere dataene som vi hadde generert. Den kvalitative analysen har kort sagt som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å øke sin forståelse av fenomenet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom hele datamaterialet. Det er i arbeidet med analysen at forskeren virkelig må benytte sin kreativitet og intellektuelle kapasitet, da analysen krever intenst tankearbeid og evne til å tenke systematisk. Forskeren må også kunne plukke opp hva som finnes i empirien ut over forventninger og problemstillinger (Tjora, 2012).

For å kunne gjennomføre analysene måtte vi først og fremst redusere datamengden. Vi startet med å få en oversikt og et helhetsinntrykk av materialet. Dette gjorde vi ved at begge gjennomgikk alle transkriberingene, og diskuterte materialet vi hadde med hverandre. Vi gikk så over til å kode dataene. Vi benyttet en tekstnær koding hvor kodene kom fra det vi identifiserte i tekstmaterialet. Kodene er en beskrivelse av de generelle temaene som intervjuene omhandler som man kan sortere empirien etter (Tjora, 2012). Vi startet med data fra det første intervjuet, og opprettet koder ut fra utsagn vi identifiserte som interessante. Etter å ha gjennomført kodingen fra det første intervjuet, fortsatte vi på samme måte med neste intervju, hvor vi benyttet kodene vi hadde funnet i første intervju, og lagde det nye hvis det var behov for det. Dette gjorde vi gjennom hele datamaterialet, og til slutt satt vi igjen med en liste med koder som alle var generert induktivt med utgangspunkt i vårt datamateriale.

Etter å ha gjennomført den tekstnære kodingen sitter man igjen med analysedata og et kodesett, som begge er representasjoner av empirien. For å gjøre den kvalitative analysen mest mulig effektiv, er det hensiktsmessig å benytte en form for analyseverktøy i denne fasen (Tjora, 2012). Vi benyttet dataprogrammet NVivo11 til dette, noe vi synes ga oss god oversikt over datamaterialet. Ved å koble kodesettene og analyseutdragene sitter man igjen med en kodestrukturert empiri, og det er denne som danner utgangspunktet for neste steg i analyseprosessen (Tjora, 2012).

Gjennom prosessen med å kode datamaterialet vil man som regel sitte igjen med for mange koder til at dette kan danne en mulig struktur for en kvalitativ analyse. På grunnlag av dette

bør man i det videre arbeidet samle kodene som er relevante for problemstillingen i ulike kategorier. Avhengig av om hvor stor andel av datamaterialet man har kodet, vil man kunne redusere antall koder, da det nå ikke er empirien som avgjør hva som er relevant, men derimot problemstillingen. Kategoriene som identifiseres vil dermed danne grunnlaget for strukturen i undersøkelsens resultatdel, da de reflekterer hovedtemaene i analysen (Tjora, 2012). I vår undersøkelse identifiserte vi kategorier på grunnlag av forskningsspørsmålene som vi skulle benytte til å svare på vår problemstilling. Analysen er derfor strukturert etter forskningsspørsmålene.

Frem til nå i analyseprosessen er det datamaterialet som har vært styrende. I det videre arbeidet er det imidlertid teori det fokuseres mer på. Med henblikk på de hovedtemaene som er identifisert i de foregående fasene av analysen og i lys av relevant teori er målet nå å utvikle noen nye konsepter. Man spør seg selv rett og slett om hva det er dette handler om, og om det finnes noen mer generell merkelapp på fenomenet som undersøkes. I større undersøkelser dreier dette seg om utvikling av teori i form av et sett av lover, hvilket er mindre vanlig innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Teori kan imidlertid også defineres som en måte å forstå noe på, og i stor grad vil man innenfor samfunnsforskningen stoppe ved konsepter i form av typologier (Tjora, 2012). I denne undersøkelsen har vårt mål vært å kunne si noe mer generelt om hvilke mekanismer som påvirker kontroll i tillitsintensive felleskontrollerte foretak på grunnlag av funnene i vår case.

3.2 Metodens kvalitet

I alle forskningsprosjekter er det viktig å gjøre en vurdering av undersøkelsens kvalitet. God kvalitet i forskningen kan sikres at ved undersøkelsen evalueres av forskerne. Tjora (2012) hevder at det er tre kriterier som bør vurderes; reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Disse benyttes ofte som indikatorer på kvalitet innenfor kvalitativ forskning. Reliabilitet handler kort og godt om intern logikk gjennom hele forskningsprosessen. Validitet vurderer logikken i sammenhengen mellom skissering av forskningsprosessen, funnene og spørsmålene man ønsker svar på. Generaliserbarhet omhandler gyldigheten forskningen har utover de enheter som har blitt undersøkt.

3.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er og det er en styrke for denne om man redegjør om interne forhold i undersøkelsen på en god måte. Et viktig moment i denne

sammenhengen er forskerens forkunnskaper. Kunnskapene og forskerens engasjement betraktes innenfor positivistisk forskning som uønsket støy som kan påvirke resultatene. Innenfor den fortolkende forskningstradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, kan man derimot også betrakte forskerens forkunnskaper som en ressurs. Det bør imidlertid komme klart frem i undersøkelsens analyse hva slags informasjon som kommer frem gjennom forskerens egne analyser og hva som er basert på genererte data. Hvis man benytter dybdeintervjuer kan man styrke undersøkelsens reliabilitet ved å legge frem direkte sitater i undersøkelsens empiri og analyse slik at informantenes «stemme» til en viss grad gjøres synlig for leseren. (Tjora, 2012).

I vår undersøkelse benyttet vi en case hvor en av oss hadde en nær relasjon til en av informantene fra før. Denne relasjonen fungerte imidlertid mest som en døråpner for prosjektet, da vi fikk tilgang til både primærdata i form av intervjuer og observasjon, men også sekundærdata i form av en mengde kalkulasjoner, beregninger og tilbud som partene i alliansen hadde innhentet eller gitt inn i byggeprosjektene til caseselskapet. Vi fikk også tilgang til styremøteprotokoller og selskapets vedtekter. Dette materialet benyttet vi imidlertid mest som et supplement til primærdataene, for å danne oss et helhetlig bilde av forholdene internt i alliansen. Vi mener imidlertid ikke at relasjonen til en av informantene hadde en forstyrrende effekt på undersøkelsens resultater, men at tilgangen på informasjon som følge av den bidro til at vi fikk et godt utgangspunkt for vår analyse.

3.2.2 Validitet

Validitet er knyttet til funnene i forskningen og at disse faktisk er svar på spørsmålene man har forsøkt å besvare. For at et forskningsprosjekt skal fremstå som valid, er det viktig at man forholder seg bevisst til aktuelle teorier og perspektiver og tidligere forskning som er gjort på samme område. Ved å være konservativ og forsøke å bidra til å utvikle kunnskap i små skritt er det mulig å opprettholde høy kvalitet på forskningen. For å styrke undersøkelsens validitet er det viktig å være åpen om valgene man tar underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2012).

Vår undersøkelse er basert på et teoretisk rammeverk som er satt på bakgrunn av tidligere forskning på temaene som vår undersøkelse omhandler. Vi gjennomførte et omfattende litteratursøk for å utforme våre forskningsspørsmål. På bakgrunn av temaene i problemstillingen og forskningsspørsmålene utformet vi deretter en intervjuguide som tok for seg disse. Svarene vi fikk er dermed forankret i tidligere forskning, men hentet fra vår

spesifikke case. Ved å sammenstille våre funn og tidligere forskning kunne vi dermed analysere våre data på en måte som kunne gi svar på spørsmålene vi ønsket å besvare i håp om å oppnå elementer av ny kunnskap.

3.2.3 Generaliserbarhet

En viss form for generalisering er et mål innenfor stort sett all samfunnsforskning. Man burde kunne overføre en viss grad av kunnskap gjennom funnene fra sin forskning til sammenlignbare fenomener i andre settinger. Innenfor et positivistisk paradigme tenker man først og fremst på statistisk generalisering hvor trekk ved utvalg generaliseres over en hel populasjon. Dette er imidlertid ikke tilfellet i kvalitative forskningsprosjekter. En form for generalisering som kan benyttes innenfor kvalitative forskningsprosjekt er konseptuell generalisering. Dette består i å utvikle og fremstille funnene i form av begreper, metaforer, modeller, typologier eller lovmessigheter som går ut over den spesifikke empirien eller casen som ligger til grunn. For at dette skal være relevant utenfor egen case, understøttes egne data med tidligere forskning og teori (Tjora, 2012).

I vår oppgave ville vi besvare vår problemstilling gjennom å benytte en valgt case. Målet var ikke at resultatene skulle kunne overføres til alle andre liknede settinger, men at vi skulle kunne komme med noen form for økt forståelse av hvordan kontroll utøves i nære forretningsrelasjoner. Gjennom arbeidet med oppgaven utviklet vi et begrep som beskriver hvordan vi oppfattet at aktivitetene i vår case ble kontrollert mellom partene i samarbeidet. Vårt bidrag til økt forståelse ligger dermed i vår oppfatning av hvordan partene i casen opptrer overfor hverandre på bakgrunn av sine egne interesser i samarbeidet, alliansen som helhet og i lys av de relasjonene de har til de andre deltakerne i det felleskontrollerte selskapet. Vi har drøftet våre funn opp mot tidligere forskning, men i hvor stor grad våre resultater er overførbare til andre sammenlignbare caser er vanskelig å si. Vi har imidlertid vært bevisst på å være åpne om undersøkelsens interne forhold og presentert omfattende beskrivelser av konteksten undersøkelsen er utført i, slik at leserne kan danne seg en egen oppfatning omkring resultatenes generaliserbarhet.

3.2.4 Ethiske vurderinger

Hvis en undersøkelse omhandler sensitive tema kan det være fordelaktig, om ikke et krav fra informantene, at undersøkelsen utformes på en måte slik at det ikke kommer frem hvem som har bidratt til generering av data. Det er imidlertid ikke alltid at dette er hensiktsmessig, da det

kan legge begrensninger på tilgangen på informasjon og at dette svekker analysen (Tjora, 2012).

Innledningsvis i vår undersøkelse ble det vurdert om det var mest hensiktsmessig å anonymisere informantene og casen som helhet. I samråd med informantene selv ble vi imidlertid enige om at dette ikke var nødvendig, da de følte seg trygge på vårt opplegg. Vi forsikret de om at de skulle få lese gjennom de transkriberte intervjuene og den ferdige oppgaven før innsending hvis det var ønskelig. Vi gjorde de dessuten oppmerksomme på muligheten for å unndra oppgaven offentlighet, hvilket de ikke ønsket da de mente de ikke hadde kommet med noen utsagn de ikke kunne stå inne for.

3.2.5 Svakheter i metoden

Som tidligere nevnt er det ønskelig at et forskningsprosjekt blir gjennomført slik at undersøkelsens resultater blir påvirket minst mulig fra forskernes side. Gjennom å utføre dybdeintervju som metode for å generere primærdata kan resultatene påvirkes hvordan intervjuene gjennomføres. Forskeren bør kle seg noenlunde likt sitt intervjuobjekt og oppføre seg på en tillitsskapende måte. Hvis forskeren har liten erfaring med å gjennomføre intervjuer og er usikker, kan dette påvirke informanten negativt, og dermed ha innvirkning på dataene som genereres. Videre kan en overdrevet interesse fra forskerens side, eller hvis han virker uinteressert i svarene som gis, føre til at informanten blir taus (Johannessen et al., 2011).

I våre intervjuer møtte vi informantene i omgivelser vi mener de var komfortable i. Vi holdt en uformell, men likevel ikke likegyldig tone i intervjusituasjonen. Før hvert intervju gjorde vi rede for at vi ønsket å benytte lydopptak hvis det var greit for dem, og vi kom til å ta notater underveis. Hvert intervju ble gjennomført på samme måte, hvor en av oss henholdsvis «kjørte» intervjuet og tok notater hver gang. Vi merket at vi ble mer komfortable i intervjusettingen for hvert intervju vi gjennomførte. Dette kan ha medført at de første intervjuene ikke ga like mye informasjon som de siste, da vi etter hvert ble bedre til å la spørsmålene henge litt i lufta slik at informantene kunne reflektere mer over spørsmålene og komme med mer utfyllende svar. Videre forsøkte vi å være bevisst på ikke å lede informanten til å komme med spesifikke svar ut over spørsmålene vi hadde i vår intervjuguide. Det ble likevel tilfeller hvor vi ettertid ser at noen oppfølgingsspørsmål kunne virke ledende til en viss grad, men vi mener imidlertid ikke at dette har svekket vår empiri av betydning, og at vi fikk verdifulle data fra alle informantene.

3.3 Oppsummering

Vi har dette kapitlet gjort rede for den metodiske gjennomføringen av vår studie. Vi har valgt en kvalitativ metode og casedesign. For å generere data valgte vi å benytte dybdeintervjuer med fem informanter og observasjon. I det påfølgende kapittel presenterer vi oppgavens kontekst og våre empiriske funn.

4 Kontekst og empiriske funn

I dette kapittelet skal vi presentere casen vi har benyttet for å generere empiriske data nærmere. Vi vil presentere Mo Eiendomsselskap AS, selskapets eiere og personene som representerer disse i selskapets styre, samt ekstern styreleder. Vi presenterer dessuten de empiriske funnene vi har gjort.

4.1 Mo Eiendomsselskap AS

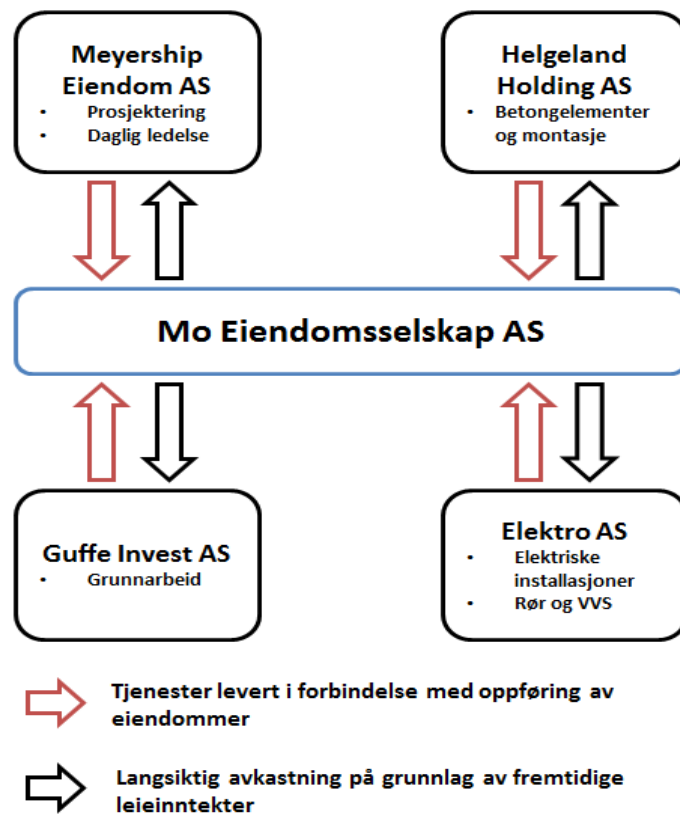
Mo Eiendomsselskap AS ble stiftet høsten 2013, og har siden oppstarten vært, og er fremdeles eid av fire ulike aktører fra ulike bransjer i næringslivet i to av de største byene i Nordland. Alle eierne kontrollerer 25 % hver av aksjene i selskapet. Selskapet er således opprettet som en selvstendig enhet med forretningsdrift utenfor de vanlige aktivitetene eierbedriftene utfører til daglig. Selskapet har pr. dag ingen som er ansatt på ordinært vis, men prosjektene drives og administreres i hovedsak av en av eierbedriftene. Selskap er registrert i Brønnøysundregistrene under bransjen utleie av eiendom, og vedtektsfestet formål er *«investering, utvikling og utleie av fast eiendom, og det som naturlig faller inn under dette, samt investeringer av enhver art ellers» (Brønnøysundregistrene, 2016b)*. Inntil i dag har utvikling av eiendom vært hovedfokuset til selskapet, og det første bygget i selskapets portefølje stod ferdig senvinteren 2015. Dette bygget er leid ut til en relativt stor aktør innenfor salg og vedlikehold av lastebiler på en kontrakt som strekker seg over 15 år, med opsjon på 5 år etter dette.

I de siste to årene har det dessuten vært jobbet intenst med å få i stand en samlokalisering av terminal- og distribusjonsleverandørene i Helgeland. Dette blir nå en realitet når «Helgelandsterminalen» står ferdig våren 2016. I denne terminalen blir store godstransportører som Posten, Bring, PostNord, JetPak og DHL samlet under ett og samme tak. Drivkraften bak dette har vært et lokalt transportselskap, som er en av eierne i vår case Mo Eiendomsselskap AS. Transportselskapet bak Helgelandsterminalen, Meyership AS, er en relativt stor transportaktør lokalt og regionalt med omfattende transportkontrakter med blant annet Rema 1000 og Asko i forbindelse med transport av varer til detaljhandelen i store deler av Nordland. Selskapet har dessuten agenturer for DHL og JetPak og har lange tradisjoner innenfor skipsmegling og transporttjenester for øvrig. Gjennom sitt heleide datterselskap Meyership Eiendom AS, har Meyership AS vært pådriver for Helgelandsterminalen, og utgjør også i praksis Mo Eiendomsselskaps administrasjon. Gjennom å samlokalisere store deler av

godsstrømmene på Helgeland håper man å bidra til bærekraftige transportløsninger hvor godsstrømmene blir så effektive som mulig, og at dette kan bidra til økt lønnsomhet for både transportører, kunder og leverandører. For å klare å realisere dette løftet ble case-selskapet etablert. Ved å bringe inn tre andre aktører, som hver for seg innehar kompetanse innenfor relevante forretningsområder i tillegg til kapital, ble terminalkonseptet utviklet, og i løpet av sommeren 2015 var alle kontraktene med leietakerne signert. Mo Eiendomsselskap AS har intensjoner om ytterligere vekst, og det er flere konkrete prosjekter som det jobbes med. Inntil i dag har hovedfokus vært rettet mot verksted- og terminalbygg, men selskapet ser for seg å utvide dette til også å inkludere andre typer bygg.

4.2 Presentasjon av eierne

Eierne av Mo Eiendomsselskap AS har sine primæraktiviteter i ulike bransjer. Et av eierselskapene er et eiendomsselskap som har sine hovedinteresser innenfor salg og produksjon av betongprodukter. Eierselskap nummer to er eier av et maskinentreprenørselskap som driver med blant annet grunnarbeid og andre former for gravearbeid. Det tredje eierselskapet eier bedrifter som utfører elektroinstallasjoner og rørarbeid. Sammen med bransjekunnskapene i forbindelse med transport som transportselskapet innehar, fyller denne sammensetningen av aktører en stor del av behovet for kunnskaper og kontakter for å gjennomføre utviklingsprosjekter i denne størrelsesorden. I tillegg til å være eiere i case-selskapet har samtlige av de eierinteressene i selskaper som direkte er involvert i oppføringen av byggene som selskapet fører opp. De involverte eierne blir dermed også leverandører til selskapet, slik at denne eierkonstruksjonen kan dermed bidra til at partene havner på begge sider av bordet når avgjørelser skal tas i forbindelse med driften av det felleskontrollerte foretaket. Selskapets eiere og deres leveranser til Mo Eiendomsselskap AS kan illustreres i følgende figur:



Figur 4.1 Eiernes tjenesteleveranser til Mo Eiendomsselskap AS

Som nevnt innledningsvis i forrige delkapittel, eies Mo Eiendomsselskap AS av fire eiergrupperinger som kontrollerer en andel på 25 % hver. Det er således ingen part som alene kontrollerer selskapet, men derimot må tre parter være enige for å kunne fatte beslutninger i selskapets styre. Vi skal i det videre gi en overordnet presentasjon hver enkelt eiergruppering.

Elektro AS

Elektro AS er et selskap fra Bodø som ble etablert i 1946. Selskapet har hovedkontor i Energihuset i Bodø, og er i dag en av landets største privateide tekniske entreprenører. Totalt sysselsetter Elektro AS 530 medarbeidere innen alle fagområder i elektro og VVS- fagene. Produktene som konsernet leverer omfatter elektroinstallasjon, alarm- og sikkerhetsanlegg, automasjon, ventilasjon, telekommunikasjon, maritim elektronikk og VVS-installasjoner. Selskapet driver dessuten handelsvirksomhet innen VVS, belysning og forbrukselektronikk. Totalt består konsernet av 17 datterselskaper fra Hitra i sør til Andenes i Nord (Elektro, 2016). Konsernet hadde i 2014 en samlet omsetning på i overkant av 700 millioner kroner (Purehelp, 2016a). Elektro-gruppen har fordelt sin eierandel på total 25 % i Mo Eiendomsselskap AS mellom de to selskapene Elektro AS og Elektro Bodø AS, men i praksis

er deres andel i selskapet kontrollert av morselskapet Elektro AS da dette selskapet er 100 % eier av Elektro Bodø AS.

Guffe Invest AS

Guffe Invest AS er et investeringsselskap fra Mo i Rana. Selskapets aktiviteter er primært knyttet til Unimaskin AS. Unimaskin er et maskinentreprenørselskap som tilbyr tjenester innenfor anleggsbransjen. Selskapets vedtektsfestede formål er i følge Brønnøysundregistrene «å utføre grunnarbeid for oppdragsgivere, herunder vei, vann, avløp, bygg ol. og i tillegg utføre tjenester som naturlig hører sammen med dette, herunder å delta i andre selskap med lignende virksomhet, samt investere i aksjer eller på annen måte gjøre seg interessert i andre foretak» (Brønnøysundregistrene, 2016a). Selskapet har i dag totalt 17 ansatte, og i 2014 hadde Unimaskin en omsetning på i underkant av 26 millioner kroner. (Purehelp, 2016d).

SN-Invest AS

SN-Invest AS er et familieeid selskap fra Mo i Rana. Selskapet er hovedsakelig eier av Helgeland Holding AS som igjen eier flere ulike selskaper som driver med produksjon av betongrelaterte produkter. I følge selskapets internettside er

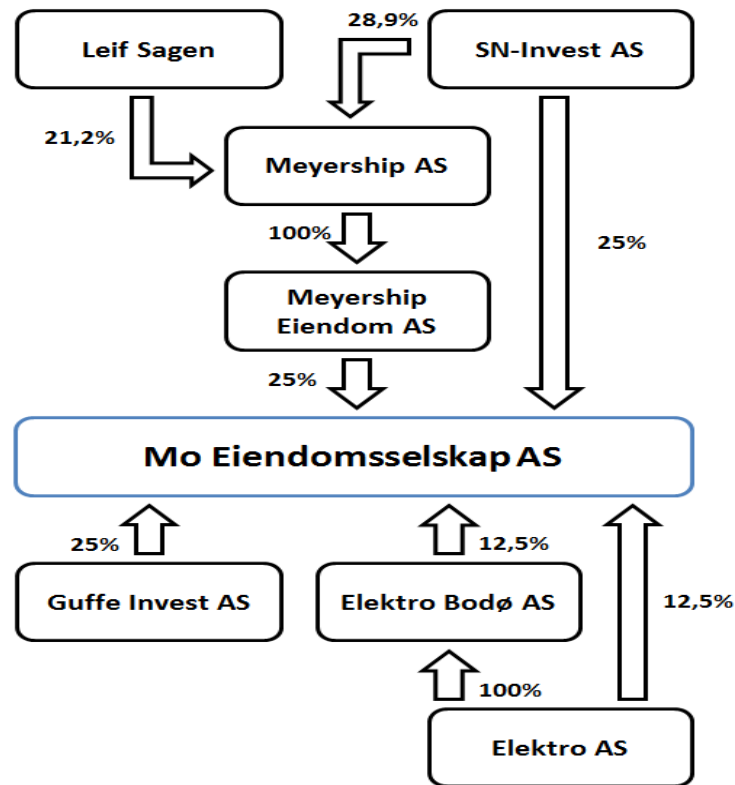
«dagens virksomhet organisert i tre produksjonsselskaper med over 60 års erfaring innen betongfaget. Helgeland Ferdigbetong, som har hatt Rana-regionen som geografisk marked siden 1965; Helgeland Betong, som har produsert betongelementer med Nordland fylke som geografisk nedslagsfelt siden 1968; samt Helgeland Marinasystemer, som siden 1993 har produsert og levert komplette marinaer med hele Norge som marked» (Helgeland-Holding, 2016).

SN-Invest AS har dessuten en ikke ubetydelig eierandel i Meyership AS. Samlet sett har konsernet rundt 70 ansatte, og hadde i 2014 en omsetning på drøyt 103 millioner kroner (Purehelp, 2016b).

Meyership Eiendom AS

Meyership Eiendom AS er et heleid datterselskap av Meyership AS. Meyership-konsernet består foruten morselskapet i hovedsak av tre heleide datterselskaper innenfor transport og distribusjon. I tillegg eier konsernet deler av flere andre selskaper innenfor samme bransje i tillegg til eiendomsselskapet Meyership Eiendom AS. Konsernet tar sikte på å levere

transportløsninger fra A til Å og ønsker å være en samlende faktor for å oppnå effektive transportløsninger. Totalt sysselsetter konsernet vel 100 ansatte. Konsernet hadde i 2014 en samlet omsetning på rundt 100 millioner kroner (Purehelp, 2016c). Figur 4.2 viser eierstrukturen i Mo Eiendomsselskap AS.



Figur 4.2 Eierstruktur Mo Eiendomsselskap AS.

4.3 Styret i Mo Eiendomsselskap AS

I metodekapittelet presenterte vi informantene i vår undersøkelse. Disse personene utgjør dagens sittende styre i Mo Eiendomsselskap AS. Vi skal nå presentere styremedlemmene og deres bakgrunn og tilknytning til hverandre litt nærmere.

Nils Fredrik Røv, ekstern styreleder

Nils F. Røv sitter i dag som styreleder i Mo Eiendomsselskap AS. Han er den eneste av styremedlemmene som ikke representerer en av eierne til selskapet. Han har således en annen tilknytning til selskapet enn det de andre styremedlemmene har. Røv er hentet inn i styret for å være en nøytral partner som kan se på alliansens samarbeid ut i fra et annet perspektiv enn hva som er tilfellet for de andre. Røv har lang erfaring fra styrearbeid og har dessuten jobbet i både investerings- og eiendomsselskaper over mange år. I følge han selv har han vært med på

både å tjene penger og å tape penger, så han har etter egen oppfatning ballasten som skal til for å kunne komme med innspill i forhold til de vurderinger som de andre styremedlemmene gjør når beslutninger skal tas.

Johan Roger Smith-Nilsen, SN-Invest AS

Johan Roger Smith-Nilsen sitter i styret til Mo Eiendomsselskap AS på bakgrunn av sitt eierskap i selskapet gjennom SN-Invest AS. Som tidligere nevnt eier SN-Invest Helgeland Holding AS, som blant annet leverer betongprodukter i ulike varianter. I og med at Mo Eiendomsselskap AS utelukkende benytter prefabrikerte betongelementer i sine eiendommer, er Smith-Nilsen representant for en betydelig leveranse i byggeprosjektene. Smith-Nilsen har foruten sitt engasjement i Mo Eiendomsselskap AS eierinteresser i flere andre eiendomssutviklingselskaper og er engasjert som styremedlem eller styreleder i mellom 10 og 20 ulike selskaper i Rana. Smith-Nilsen ser i hovedsak på Mo Eiendomsselskap som en langsiktig investering, der den primære avkastningen skal komme på bakgrunn av leieinntektene som Mo Eiendomsselskap AS vil generere i fremtiden.

Ståle Martin Einmo, Guffe Invest AS

Ståle M. Einmo jobber til daglig som økonomisjef i Unimaskin AS. Unimaskin er et selskap som Einmo eier 50 % av gjennom sitt deleierskap i Guffe Eiendom AS. Han er dessuten styreleder i selskapet. Einmo representerer på bakgrunn av dette selskapet i styret til Mo Eiendomsselskap AS. Unimaskin er et selskap som i hovedsak leverer tjenester i tilknytning til grunnarbeid og andre former for maskinutleie. Selskapet leverer derfor denne typen tjenester til byggeprosjektene til Mo Eiendomsselskap AS, og de har dermed også en betydelig oppdragsmengde knyttet til disse prosjektene. Selskapet sitter derfor med en potensielt relativt stor kortsiktig gevinst i forbindelse med utbyggingsprosjektene til Mo Eiendomsselskap AS.

Ivar Jørgensen, Elektro AS

Ivar Jørgensen har helt til 1. desember 2015 jobbet som administrerende direktør i Elektro AS. Da gikk han over til en 60 % stilling som seniorrådgiver. Han har dermed distansert seg litt fra den daglige driften, men han sitter fremdeles i en del datterselskaper som styreleder og i en del som styremedlem. Jørgensen har over 50 års erfaring fra elektrobransjen, og har gått gradene fra læregutt til administrerende direktør i et konsern som i dag omsetter rundt 800

millioner kroner i året. Elektro AS har gjennom oppkjøp opp gjennom årene sikret seg kompetanse både innenfor elektroinstallasjon og rørarbeid. Dette er tjenester selskapet leverer til Mo Eiendomsselskap AS sine byggeprosjekter gjennom datterselskaper som er lokalisert i Mo i Rana. Jørgensen representerer Elektro AS og Elektro Bodø AS sin samlede eierandel på 25 % i Mo Eiendomsselskaps styre.

Leif Sagen, Meyership Eiendom AS

Leif Sagen er daglig leder i Meyership Eiendom AS som er heleid datterselskap av Meyership AS. Sagen er dessuten fungerende daglig leder i Mo Eiendomsselskap AS, og han kan anses som initiativtaker til at selskapet ble opprettet. Gjennom sin aksjepost i Meyership AS er han dessuten indirekte deleier av Mo Eiendomsselskap AS. Som nevnt tidligere var hovedtanken bak opprettelsen av selskapet knyttet til transportløsninger på Helgeland og oppføring av et felles terminalbygg for en rekke store transportaktører. Gjennom sin jobb i Meyership AS har Sagen et stort kontaktnett innenfor transportbransjen, og har derfor fungert som døråpner for å få leiekontrakter med transportørene. Sagen har på bakgrunn av sin bransjekunnskap og som initiativtaker vært den som har administrert selskapet siden oppstarten.

4.4 Empiriske funn

I denne avhandlingen går vi som kjent i dybden på casebedriften Mo Eiendomsselskap AS, der vi undersøker fem informanternes opplevelser rundt ulike kontrollbehov i selskapet. Vi har valgt å presentere en rik beskrivelse av datamaterialet, og med tanke på empiriens kvalitet har vi valgt å benytte mange sitater fra våre informanter. Vi har nå presentert de involverte partene i vår case, og vil nå presentere de empiriske funn vi har gjort gjennom datainnsamlingen. Vi vil presentere våre funn basert på forskningsmodellen presentert i teorikapittelet for å deretter besvare våre forskningsspørsmål. Kategoriene blir dermed 1) relasjonell kontekst, 2) partenes oppfatning av tillit, kontroll og risiko og 3) relasjonelle mekanismer i bruk. Vi vil avslutningsvis oppsummere våre empiriske funn.

4.4.1 Foretakets relasjonelle kontekst

Vi vil i dette delkapittelet belyse hvordan informantene gjennom deres uttrykk og refleksjoner opplever relasjonene i selskapet.

4.4.1.1 Alliansens begynnelse

Initiativtaker Leif Sagen fra Meyership AS uttrykker at prosjektets opphav «*begynte i en ende for 2,5 år siden, som var lenge før Mo Eiendomsselskap AS var tenkt som case, der vi drodlet på å få til noe felles terminalbygg for hele Helgeland*». For å gjøre det nevnte prosjektet til en realitet var Meyership AS avhengige av å samle krefter for å gjøre prosjektet til en realitet:

«Det begynte å avspeile seg et nytt kapitalbehov. Helgeland Sparebank, som er vår finansieringskilde også i Mo Eiendomsselskap AS, hadde endret kravene litt fra vi startet til at det ble litt skjerpede kriterier. (...) Skjerpingen gikk på at vi måtte ha 20 % egenkapital, og da må man være litt ærlige med seg selv. Meyership AS som var i front, måtte være greie med seg selv og si at vi har ikke den kapitalen».

Det ble på samme tid frislipp på et tomtfelt sentralt i Mo i Rana. Dette medførte da at tidsaspektet ble vesentlig: «*Vi var jo avhengig av å få kapital, såpass mye kapital på kort tid at vi måtte samle litt krefter*». På bakgrunn av kapitalbehovet ble det dermed besluttet å opprette et eget selskap som skulle skaffe til veie store nok finansielle muskler til å løfte det planlagte terminalprosjektet. Videre i prosessen var han avhengig av å sette sammen en allianse for å samle de nødvendige ressurser, kunnskaper og kapital for å gjøre det nevnte eiendomsprosjektet til en realitet.

4.4.1.2 Styresammensetningens relasjoner

Gjennom intervjuguiden ba vi våre informanter om å utdype hvilke relasjoner de hadde til hverandre før oppstarten av selskapet. Samtlige av våre informanter uttrykte å være del av nettverket til initiativtaker Leif Sagen, der det var en blanding av personlige og organisatoriske relasjoner som ble lagt til grunn. Her uttaler Ståle Einmo i Guffe Invest AS at han og Leif Sagen har hatt en personlig relasjon gjennom å tidligere ha gått på skole sammen. Einmo forteller at det var først og fremst dette som var utslagsgivende for beslutningen om å bli med i alliansen: «*Du kjenner folkene litt fra før. Leif kjenner jeg godt og det var kanskje den biten jeg vektla aller mest*». Einmo beskriver videre at Nils Fredrik Røv var bekjent gjennom en tidligere forretningsforbindelse.

På spørsmål om Smith-Nilsen sin relasjon til de andre eierne før de startet samarbeidet, forteller han at initiativtaker Leif Sagen var den eneste han tidligere har hatt en organisatorisk relasjon til. Dette uttrykker Sagen på passende måte gjennom å fortelle om et krysseierskap mellom SN-Invest AS og Meyership AS før han utdyper om sin driftsfilosofi:

«SN-Invest AS eier da 29 % av Meyership AS igjen. De er vel for så vidt en naturlig samarbeidspartner. Altså, jeg har en sånn driftsfilosofi at jeg prøver å være med å utvikle hvis vi kan gjøre det sammen, altså vi da som samarbeidspartnere på andre vis, prøver å være med å utvikle hvis vi får det til. Hvis vi kan bidra med noe så er det bra. Nå har jo det her vært et eierskap som har vært med forskjellige navn og diverse sånne ting, men de har vært med fra 1987».

Smith-Nilsen forteller videre at han hadde kjennskap til Elektro AS gjennom deres datterselskap Nilsson AS i Mo i Rana. Ved valg av samarbeidspartnere uttrykker han at selskapenes omdømme var vesentlig: *«Når jeg leste dette med omdømme så tenkte jeg at det var et veldig godt ord, fordi at jeg tror det er veldig viktig»*, før han følger opp med å si: *«Tillit er viktig også hvis man går i kompaniskap med noen som har et dårlig omdømme. Så det at man har et godt omdømme, vil jeg anslå som viktig».*

Smith-Nilsen uttrykker at han på bakgrunn av selskapenes omdømme ser på Elektro AS og Unimaskin AS som ryddige og ordentlige bedrifter. Dette har dermed bidratt til å forme hans oppfatning av alliansens potensiale.

Ivar Jørgensen forteller også i likhet med Smith-Nilsen at han ikke hadde god kjennskap til andre enn Leif Sagen som han ble kjent med gjennom daglig leder i deres datterselskap:

«Leif kjente jeg til på grunn av Nilsson Mo AS primært og Hans Helland som satt som daglig leder. Det var vel egentlig han som var med på å skape den kontakten og presenterte for oss at vi kunne ha muligheter her og syntes det var interessant».

Jørgensen utdyper at han hadde kjennskap til Johan Roger Smith-Nilsen, da de har hatt verv i en annen organisasjon ved en tidligere anledning:

«Jeg satt i styret i NHO Nordland i sin tid og der var Johan Roger med, så jeg visste hvem han var. Ut over det så kjente jeg ingen av de andre». Han påpeker imidlertid at han hadde et godt inntrykk av omdømmet til de andre selskapene, men at hans kjennskap til Leif Sagen var tilstrekkelig for å danne en allianse med de involverte: *«Jeg hadde vel et godt inntrykk, men*

jeg hadde vel ikke gjort noen research på det. Jeg følte at når Leif egentlig gikk god for dem, så var det gode kriterier».

Som sitatene over viser ser vi dermed at Leif Sagen oppfattes som en «motor» for Mo Eiendomsselskap AS, der han har samlet krefter gjennom sitt nettverk både på organisatorisk og personlig plan. Sagen forteller i likhet med Jørgensen om hvordan deres relasjon oppsto:

«Når det gjelder Elektro, da tar jeg dem samlet, det er jo deres egen splitt der, så har jeg vel hatt personlig kjemi med Ivar Jørgensen fra første møtet vi hadde. Hans Helland, som er daglig leder på Nilsson Mo AS og jeg dro til Bodø, og på sett og vis etablerte Bioentreprenør sammen, et selskap som skulle selge utstyr til fyringsanlegg og sånt på pellets-satsingen. Ja, jeg hadde vel kanskje en ganske glødende interesse og entusiasme som kanskje Ivar likte. Det er i alle fall min egen personlige oppfatning. Vi har i alle fall, jeg føler at vi har hatt kjemien fra dag én altså. Jeg har ikke noe forhold til det med alder og sånne ting. Det går på personlig kjemi som avgjør både et vennskap og et forså vidt et forretningsforhold. Så vi har, vet ikke hvor lenge vi har hatt Bioentreprenør sammen. 2009-2010, tror jeg. 5-6 år i alle fall, så vi var kjente gjennom det».

I forbindelse med hvorfor akkurat Elektro AS ble valgt som potensiell samarbeidspartner forteller Sagen:

«Ivar var en naturlig del av det da jeg visste at det fantes midler hvis det var et godt prosjekt, men jeg visste jo slettes ikke om han ville være med, det er jo en annen sak. Så visste jeg jo også da at i prosjekter så er det jo vesentlige andeler av byggeprosjekter som er relatert til det han driver på med. Så enkelt er det egentlig. Så det var egentlig en sånn der felles nytte og felles glede forhåpentligvis som lå til grunn».

Det samme gjelder Unimaskin AS som driver med grunnarbeid, og dermed også har et betydelig potensiale for inntekter på grunnlag av Mo Eiendomsselskaps prosjekter. Sagen påpeker dessuten at han og Ståle Einmo har sammenfallende tanker omkring eiendomsmarkedet i Rana:

«Når det gjelder Unimaskin, han Ståle og dem, da det var, hva skal vi kalle det, en enkel filosofi om å prøve å gjøre ting annerledes enn de andre har gjort dem igjennom de siste 30-40 årene. Som jeg sier har det skilt seg ut en liten håndfull mennesker som bygger byggene i Rana. Ikke til forkleinelse for noen altså sånn sett, men på sett og vis har de enkeltpersonene fått for mye makt. Hvis vi gjorde det litt annerledes i forhold til det her så mener jeg at vi som

fellesskap kunne stå opp som et alternativ til, som en motpol på sett og vis, der at vi nøytraliserer det der med det her. Kanskje litt tilfeldig men jeg kjente jo han Idar i fra før i tillegg, så jeg vet jo at han er en rolig, sindig herremann som ikke har de her «faktene» som en del har».

Informantene indikerer med det at de i dette interorganisatoriske samarbeidet forsøker å omfordele markedsmakten i området. Sagen utdyper videre om denne maktkonsentrasjonen i det lokale eiendomsmarkedet:

«Jeg må passe litt hva jeg sier, for det er jo maktpersoner det her. De har fått mye til da, for å si det sånn. Alle har vi vel særtrekk for å understreke det da, men noen av dem har vært god på å fremelske en del særtrekk som ikke jeg oppfatter som bare positive, for å si det på en litt nøytral måte. Vi prøver å være en motpol på noe som kunne være ordentlig etterrettelig og også tenke leietakerens beste. Vi er opptatt av at vi skal få betalt for det vi gjør, men samtidig så skal vi få et så optimalt bygg og hjelpe leietakeren til faktisk å finne ei god løsning».

For Sagen er det dermed viktig å samle de riktige partnerne i et samarbeid som dette. Han påpeker at partnere med sammenfallende visjon potensielt sett kan gi en bedre grad av selvjustis:

«Skulle vi få med noen, hvorfor ikke få med oss noen som kanskje virkelig har mulighet til å ha hjerte i prosjektet og for å få prosjektet frem. Altså, hvis det er noen som er med og har gjort en dårlig jobb, så tar vi opp dette i styremøtet, at det her, det har rett og slett gått helt på tverke, for han som skulle grave her greide jo ikke å gjøre det de her greiene. Det vil ikke være noe særlig i et styrever, så den her selvjustisen, for å si det sånn da, vil jo være en liten optimaliseringsfaktor hvis man fikk de rette settingene. Det som har vist seg nå er at vi har en god kjemi, og det er absolutt vesentlig i en slik sammenheng da du skal ha et felles eierskap».

Samarbeidspartnerne uttrykkes dermed å bli valgt på bakgrunn av selskapenes forretningsområde og ressurser. For Sagen var også fagkunnskaper viktige, uten at han mener at det var dette som ble vektlagt ved valg av partnere:

«Fagkunnskapsmessig er vi ganske godt rustet uten at det nødvendigvis har brakt dette frem altså. Om Johan Roger har så og så mange bygg på agendaen, og at Nilsson AS og Elektro AS har levert så og så mange, så er ikke det utslagsgivende for at vi har fått til de her tingene, men det har vært en trygghet».

Videre tilføyer han: *«Det er gode fagfolk i tillegg. Det er jo hovedtema, at det er gode fagfolk. Det å få kjemien er jo noe en må ha med, men det virker som om at vi har fått med oss fagkunnskapene, og det er bra».*

4.4.1.3 Eiernes investeringsperspektiver

Johan Roger Smith-Nilsen forteller på sin side om oppstarten av Mo Eiendomsselskap, der han har en rolle som representant for SN-Invest AS og selskapene som er knyttet til Helgeland Holding AS. I denne sammenhengen forteller han om hvordan han opplevde prosessen:

«Vi har vært med på en del utbyggingsprosjekter i regi av Meyership AS og Meyership Eiendom AS som Leif har ledet tidligere. Når Leif ønsket å sette sammen et litt større eierskap for at man ikke hadde økonomisk ryggrad til å løfte dette alene, så ble det satt sammen en gruppering bestående av oss, Elektro AS, grupperingen bak Unimaskin AS og Meyership Eiendom AS».

Angående hva som ble lagt vekt på ved valget om å gå inn i partnerskapet sier Smith-Nilsen at selskapets markedsområde var interessant, og trekker dermed frem det langsiktige perspektivet på alliansen som det viktige i avgjørelsen. Selskapene han representerer i Helgeland Holding AS har som kjent en leveranseavtale for oppføring av bygg i prosjektene. Han uttrykker at dette i utgangspunktet ikke var det mest vesentlige, men å ha et langsiktig perspektiv på selve lønnsomheten til prosjektet:

«At vi er leverandør av betongelementer inn til prosjektene er for så vidt viktig, men til syvende og sist så er det lønnsomheten i eiendomsprosjektet som er interessant, for om 15 år så husker du ikke at du har levert betongelementer til det bygget».

Videre trekker han frem at spesielt avgjørende faktorer for å bli med i alliansen var knyttet til selskapets ledelse, markedet og eierne som står bak de andre eierselskapene. Informanten uttrykker så at tilliten til de andre aktørene var utslagsgivende: *«Vi følte at vi hadde en tillit til de andre aktørene. Det er noe du kommer til å få høre flere ganger. Dette med tillit, og at man har tillit til hverandre».*

Ståle Martin Einmo forteller følgende om Guffe Invest AS og Unimaskin AS sine vurderinger omkring å investere ressurser og kapital i samarbeidet:

«Det er egentlig veldig enkelt. Vi så på det her som, etter først og fremst ha fått gått gjennom med han Leif en del strategiske ting på akkurat det og litt tanker og idéer fremover, så var det veldig enkelt. Ved å gå inn så sikrer du en ordresreserve til Unimaskin AS, så det var det som desidert ligger i bunnen. For det andre så vi at det etter mitt syn er et sånn 20-30 års perspektiv. Så det er penger som er langt frem i tid. Men, hvor vi da også gikk for å få sikre leietakere, og dermed også sikre investeringen. Og, at vi har penger til det. Så desidert største grunnen er å sikre en ordresreserve til Unimaskin AS. Forhåpentligvis skulle den vedvare i flere år med utbygging, hvilket det nå også ser ut til at har kommet godt i gang».

Einmo trekker frem at selskapet hadde muligheten til å investere midlene i prosjektet. Han forklarer dette med at de får igjen store deler av investeringen gjennom den kortsiktige leveranseavtalen til selskapet de er tilknyttet:

«Vi så rett og slett på det som en investering for Unimaskin AS hvor vi kunne avse disse kronene. Det er ganske mange millioner vi har vært inne med hver enkelt, sånn at vi kan la dem stå der en stund. Du kan si at på kort sikt greier vi å få tilbake veldig mye i form av arbeid for Unimaskin AS, så det var den kortsiktige vurderingen som var den desidert viktigste».

Selv om det kortsiktige perspektivet for Unimaskin AS i utgangspunktet var det viktigste, påpeker Einmo at deres investeringselskap Guffe Invest AS har et langsiktig perspektiv på investeringen.

Ivar Jørgensen i Elektro AS kan på sin side fortelle han deler synet til Einmo og Smith-Nilsen, og uttrykker at de gjorde både kortsiktig og langsiktig vurderinger før de ble med i alliansen:

«Det var jo basert på, jeg kan godt si to ting; For det første måtte det være et lønnsomt foretak, og også at vi så muligheter for synergieffekter i de to selskapene vi har på Mo». Jørgensen utdyper; «hvilke faktorer som var avgjørende for valget, så var det at vi så muligheten for lønnsomhet i selve Mo Eiendomsselskap AS, men også da selvfølgelig muligheten for å generere arbeid til de to firmaene på Mo».

Vi opplever dermed at informantene har ulike perspektiver på hvorfor de valgte å gå inn i samarbeidet. Representantene for entreprenørselskapene synes å se på investeringen i selskapet som langsiktig, men verdsetter de kortsiktige leveranseavtalene som en vesentlig viktig synergieffekt.

4.4.2 Partenes oppfatning av risiko, tillit og kontroll

Vi vil i dette empiriske delkapittelet gjøre rede for informantenes opplevelser og oppfatninger av risiko, tillit og kontroll i alliansen.

4.4.2.1 Risiko

I forbindelse med risiko i alliansen ser Smith-Nilsen på utfordringer knyttet til praktiske problem. Han forteller at det vil kunne være problematisk dersom noe går på tilliten løs i alliansen ved at en av partene føler seg urettferdig behandlet av de andre eierne:

«De største utfordringene er hvis man havner i situasjoner hvor det vil gå på tilliten mellom oss. Det vil si at det blir brudd mellom en eller annen leveranseavtale og sånne ting som føles dypt urettferdig. Det kan like gjerne være vi som forårsaker det, men akkurat det med tillit sier jeg at er som en kjetting; enten fungerer den eller så fungerer den ikke».

Smith-Nilsen uttrykker videre at han har tro på Mo i Rana som et vekst- og logistikkcentrum, og at han i hovedsak anser risikoen som knyttet til resultatet av alliansens aktiviteter. *«Risiko når det gjelder deltakelse i alliansen vil være utleiegrad og lønnsomhet. Så går det tilbake til enighet og uenighet. Utover det anser jeg det ikke som risikofylt».* Han forteller videre om risiko mellom partene som i fremtiden vil være knyttet til videresalg av eierposter, der han ser for seg at relasjonene ikke nødvendigvis vil være like gode som de er med dagens styresammensetning:

«En annen risiko er at man sitter som en fjerdedels eier hver av oss og at det er avtaler som gjør at aksjene i hvert enkelt selskap kan selges internt i eget konsern. Det går greit med oss som sitter rundt bordet i dag, men det er ikke sikkert at dialogen er så god for de neste som kommer inn som representanter for eierselskapene».

Han uttrykker at det i en slik situasjon kan være en trygghet at Meyership AS og SN-Invest AS har felles eierinteresser: *«Der har kanskje vi og Meyership AS en litt større trygghet enn de to andre i og med at det er en viss trygghet som for av krysseierskap mellom oss og Meyership AS, så vi vil jo sitte med en større aksjepost i en krisesituasjon».*

Angående hvordan alliansen kontrollerer risiko og adferd mellom partene i alliansen forteller han at det foreligger selskapspapirer som aksjonæravtaler, styre- og generalforsamlingsprotokoller og regnskap. Ut over dette forteller han at de ikke har noe kontroll på styrenivå i form av gjennomgang av kontrakter med leveranseavtaler inn til

utbyggingsprosjektene. Smith-Nilsen sier videre at det potensielt kunne vært et behov for større grad av formell kontroll av aktivitetene som følge av alliansens kontekst:

«Det burde vært det, i og med at man sitter så nærstående. Vi sitter som eiere, og vi er fire eiere og tre har leveranseavtale inn i form av betongelement, i form av elektro og VVS, og i form av grunnarbeid. Så kommer Meyership inn litt på prosjektleveranse i prosjektet som er ledelse, men Meyership kommer jo inn i neste fase som både leietaker og drifter av bygget. Så alle har en økonomisk interesse, noen gjennom prosjektet og noen gjennom driftsfasen».

I denne spesifikke casen etterlyser han med det flere formelle kontrollmetoder: *«I den alliansen her så tror jeg faktisk at vi skulle hatt litt mer formelle kontrollmetoder, for å ha styrket tilliten til det underlaget som legges frem».* Han utdyper at dette ikke nødvendigvis er basert på kontroll av personer, men av det som presenteres av hver enkelt aktør.

I forbindelse med bindinger i form av formelle reguleringer forteller Smith-Nilsen følgende:

«Man er bundet av de formelle leveranseavtalene som er inn til de enkelte prosjektene. Så man er på en måte bundet av de lover og regler som går på at man ikke har rett til å forfordle seg selv på vegne av andre som eier av et aksjeselskap. Der ligger det regler i aksjeloven også, så jeg føler jo at man er på en måte profesjonelle eiere som vet hvor grensene går inne på et område».

Hva gjelder risiko så er Einmo klar på at siden Sagen også er investert i selskapet føler han en trygghet ved at ikke han heller ønsker å tape pengene sine: *«Jeg føler trygghet i akkurat det, og så føler jeg trygghet i at han tar det opp på styremøtene og ikke minst får se resultatene og tall av at ting går godt»*

4.4.2.2 Tillit

Innledningsvis gav Smith-Nilsen uttrykk for at tillit var noe han så på som verdifullt i alliansen. Han er dermed helt klar på at dette er avgjørende for alliansens suksess: *«Helt avgjørende. 100 %».* Han utdyper: *«Hva tilliten i dag bygger på, det er vel at du er sånn som du fremstår. Tilliten da man møttes gikk på rykte og informasjon i fra andre posisjoner som dem har og, ja, alle oss fire som deleiere».* Han beskriver med det at han verdsatte informasjon fra de resterende aktørene for å danne seg et bilde på hvordan de fremsto, noe han beskriver som en trygghet gjennom å ha kjennskap til deres tidligere arbeide, i tillegg til å se at disse går overens med hverandre. Jørgensen uttrykker å dele synet til Smith-Nilsen, og

forteller at tillitens grunnlag bygger på en kombinasjon av kjennskapen han har til personene og måten arbeidet er utført på. Han mener at dette nå er bevist: *«Du kan si at nå har vi jo snart gjort ferdig to prosjekter og jeg føler at de er gjort innenfor de kalkylene som lå til grunn, sånn at tilliten er på plass».*

Einmo forteller at han har stor tillit til initiativtaker Leif Sagen i alliansen. Han uttrykker at han har et personlig kjennskap til han gjennom at de har gått på skole sammen, hvilket gjør at han stoler mye på han. Dette reflekteres dermed ved at Einmo gir Sagen stort spillerom i styringen av selskapet: *«Vi er jo eiere som også leverer tjenester til det her, og det er han Leif som syr dette sammen og ser til at det blir gjort riktig og hele pakken. Det har jeg stor tillit til».*

I forhold til vurderingene som må gjøres forteller han at han har tillit til daglig leder:

«Jeg stoler mye på at han tar de riktige vurderingene som må gjøres underveis, pluss at han tar jo det opp da i de styremøtene som da kommer løpende etterhvert». Han tilføyer: *«Han prater jo som jeg forstår det med hver aksjonær litt inn i mellom, så jeg føler at det blir trygt nok ivaretatt via det».*

Hva gjelder de resterende aktørene i alliansen, uttrykker han å ha stor tillit til det motsatte er bevist: *«Du må jo ha tillit til folk, og jeg har stor tillit til ting før de viser seg motsatt. Du må jo ha tillit til folk. Jeg mener at hvis du ikke har tillit så kan du ikke gå inn».* Som sitatet viser mener Einmo man må ha tillit nok til å kunne gi andre ansvar:

«Har du tilliten, og du må kunne tørre å slippe litt løs. Du kan ikke sitte å styre alt her i verden. Da blir det bare tull. Så du må la noen styre, så blir du med på det, og så får du informasjon og rapporter når du både spør om det og ikke spør om det. Så går verden sin gang. Det er tross alt andre som også ser etter på tall. Det er revisorer inne i bildet, så det er jo ikke bare noen som lager tallene og så blir det sånn».

Jørgensen deler dette synet og er klar på at tillit er avgjørende i allianser som dette, der de både leverer tjenester og er eiere: *«Den er helt avgjørende, ikke minst når vi sitter på begge sidene både som eiere og på samme tid er entreprenører som skal selge tjenester, så synes jeg at dette med tillit er helt avgjørende».*

Han forteller at tilliten har blitt større mellom han og partene siden oppstarten. Han uttrykker at likeverd i styremøtene bidrar til dette:

«Jeg synes at det i styresammenheng der det er en åpen tone absolutt er med på å styrke tilliten. Jeg synes alle kommer til ordet og er meningsberettiget, så det er ingen form for overkjøring i styresammenheng».

I forbindelse med tillit påpeker han videre at han har en forståelse av at selskapene Helgeland Holding AS og Guffe Invest AS har de samme interessene som Elektro AS, og at de med det er en del av et fellesskap:

«Samtidig sitter jeg igjen med inntrykket at vi er åpne for at vi ikke skal sko oss på prosjektene fordi det ikke er noen reell konkurranse om de jobbene. Det er jo veldig viktig her at man er edruelige og også er villig til å dokumentere det man har gjort».

På spørsmål om hvor viktig Sagen mener at tillit er, forklarer han at i sin rolle som daglig leder er avhengig av tillit fra resten av styret:

«Da kan jo jeg si at tillit, det er det som er viktigst for meg. At dem har trua på at jeg faktisk vet hva jeg holder på med og at de faktisk viser meg den tilliten at når jeg sier noe så mener jeg det oppriktig, og at de ikke går rundt og mistror i utgangspunktet».

Han forteller videre at tillit, ærlighet og åpenhet er viktig:

«Det er viktig at tilliten skal vedvare og at man drar ikke med noen shortcuts her altså. Korte løsninger fungerer ikke. Man må si fra hvis man har bommet på noe, for man får tilgivelse hvis det ikke er - hvis ikke ting er revet ned altså. Det finnes sikkert en vettug forklaring på ting som har gått galt og den biten der, men du må være ærlig på det tidlig og du må ikke være redd for å synliggjøre at du er en stakkars person som kan gjøre feil og så videre. Men, tillit i styret til eierne er vesentlig for at vi skal få til et godt prosjekt. Det er jo vesentlig for at de også skal tro på at vi skal få til nye prosjekter».

Videre påpeker han i forbindelse med tillit til sine nåværende samarbeidspartnere: *«Eller så må jeg på leting etter andre aktører i lag med. Det er ikke sikkert at det er like enkelt, så. Tillit er stikkordet uansett hva det er jeg holder på med».* På samme måte er det viktig at selskapet hans oppfattes som trygt: *«Vi legger såpass mye i prosjektene vi holder på med, at jeg er komfortabel med det som vi står for, og vi håper da at de andre eierne oppfatter at vi er en trygg samarbeidspartner i dette henseende at vi satser deres midler sammen med våre egne».*

4.4.2.3 Kontroll

Hva gjelder kontroll forteller Einmo at prosedyrene foregår på jovialt og kollegialt vis. Han uttrykker dermed at han har en oppfatning av at det er liten grad av formell kontroll i form av konkrete planer og regler, men understreker at en uavhengig tredjepart som styreleder gir større grad av trygghet: *«Vi følger egentlig bare aksjeloven generelt der med simpelt flertall. Vi har også en ekstern styreleder, han Nils Røv, så vi er fem stykker».*

På spørsmål om hvordan han mener stor grad av formell kontroll påvirker tillit sier Einmo: *«Det påvirker i mitt hode ikke positivt. Det blir vel feil vei å gå».* Han forklarer videre:

«I utgangspunktet så mener jeg at når vi er fire likeverdige parter inn så må vi ha tillit til hverandre, og hvis vi skal levere de tjenestene som hver enkelt skal kunne levere for å få dette prosjektet til å bli ferdig, så må vi igjen ha tillit til at vi holder oss innenfor retningslinjene som vi da sa; Vi skal ikke tjene himmelsk, men vi skal heller ikke gå med underskudd. Vi skal tjene normalfortjeneste».

I forbindelse med dette er Einmo klar på at dersom de hadde blitt strengt kontrollert ville dette hatt en negativ effekt på tilliten:

«Da ville det føltes som om at de hadde mistillit til oss, for at vi ikke gav de rette prisene for å si det sånn». Han sier videre at han mener det ville ha brutt ned fremfor å skape mer tillit, og at det finnes en balansegang: *«En liten balansegang må det være en eller annen plass, uten at jeg vet hvor den skulle vært».*

Sagen forteller at han har utformet visse kontrollmetoder for prosjektene:

«Elektro AS blir kontrollert når de er ferdige. Når jeg får det ferdig prosjektert så kan jeg sende det ned til et konkurrerende selskap og rett og slett be de om å kalkulere dette her for oss. De får betalt for timene, så det er fullt mulig å kontrollere det altså, og det blir gjort. Jeg har litt vanskelig for å gå til Overhalla og be om de kan kontrollere Helgeland Betong AS sin pris, for de er såpass, de er alene om å levere sånne ting, men på elektro og rør kan jeg gjøre de der tingene, sånn at jeg får en viss indikasjon. Ikke for å være urettferdig men rett og slett for å finne ut om vi har rett prising».

På spørsmål om kontroll av resultater kan Sagen fortelle følgende:

«Du kan formalisere de tingene der. Hvert prosjekt har sin unike utvikling, og derfor så er skal det være retningslinjer som legges som basis hos meg. Hvis de legger seg på en modell med 25 % dekningsbidrag, så er det en grei retning for alle. Da vet vi at dem klarer å produsere positive tall. Prinsippet til Ivar er at han gjør det sånn. 25 % det er det de skal ligge på minimum. Ja - da må vi ligge på minimum 25 %, ikke sant. Så det skal være retningslinjen. Hvis vi kontrollerer Nilsson AS og finner ut at de hadde 32 %, så må jeg jo spørre om det er sånn at de må ha mer enn alle de andre. Først må jeg jo ta det med de, så må jeg kjøre det inn i systemet».

Om denne formen for kontroll forteller han videre:

«Det som er litt av sjarmen for min del er at jeg i så tilfelle med stor sannsynlighet har rettigheten til å si til Elektro at - beklager, dere var for dyre. Dere viser ikke at dere har lyst til å være med på det her. Dere får ikke være med. Det kommer til å gå rett gjennom i styremøtet, og grunnen til det er at når vi begynner å ta opp de her diskusjonene så sier vi at Elektro skummet 5 % mer enn helt unødvendig. Det er ikke noe som tilsier at de skulle ha 5 % mer. Vi sier det blir gult kort og dere må stå på gangen den her gangen. Ivar kommer ikke til å bruke to kalorier på denne biten, fordi han vet at han blir nedstemt. Vi har fire stemmer, pluss styreleder da, altså fire stemmer. Han Ivar kommer ikke til å bruke makt for å få sitt selskap inn i, for nå må han gi 5 % rabatt på forrige prosjekt, hvis ikke er de ikke inne igjen. Det er noen sånne former for logikk, tilbake igjen til den justisen som kan være».

Han utdyper videre angående resultatkontroll at siden selskapet enda er i tidlig operasjonell fase, er det mye kunnskap som må tilegnes gjennom egne opplevelser:

«Vi har jo ikke alle erfaringstallene med oss enda, men samtidig så finnes det noen sånn der uskrevne små biter her. Jeg er ganske klar på det at hvis jeg finner avvik på sånne ting, så blir dem sendt på gangen. Akkurat det er jeg ikke redd for, for det vil være rett; du får muligheten og du vet at du ligger nært det der bløtkakestykket som er her, men du skal ha en større bit av den uten at du greier å forklare hvorfor. Da får du beskjed om at - beklager, de andre har ikke tillit til deg. Det er en realitet, så hvis du kan si sånn uformell undertone, underliggende, så er den biten der, det er ikke noe som jeg går og sier at det er et bakteppe. I mitt hode så er det et bakteppe. Så hvis det var for så vidt et lite svar på spørsmålet, at det ligger noen sånne uskrevne regler bak».

Sagen tilføyer: *«Det vil si, den uformelle forpliktelsen som ligger der, vi har ikke tatt den i bruk men den er i bakteppet. Gjør jeg noen stunt som ikke de andre liker, så er vi ute og sykler. Det er jo bare sånn det er».*

Jørgensen forteller at han på sin side opplever total kostnad som en viktig form for kontroll i alliansen:

«Vi sitter på begge sidene, så hvis vi skulle ha tatt oss veldig godt betalt for jobben vi gjør så ville det gå ut over lønnsomheten i selskapet. I og med at vi er tre eiere på Mo Eiendomsselskap som egentlig har både de samme mulighetene og interessene så vil jeg vel tro at dette gjelder for dem også». Smith-Nilsen uttrykker enighet i dette og forteller at incentiv- og belønningssystemet ligger implisitt i at alle er eiere i selskapet. Jørgensen utdyper så at dette kan være en utfordring:

«Det er en utfordring, men jeg stoler på Leif som sitter i førersetet. Jeg har ikke kikket i kortene til Helgeland Betong, og det har vel neppe de gjort i våre kalkyler. Det er Leif som styrer dette og jeg har tiltro til at han ikke er interessert i å betale mer enn det som han synes er en riktig pris».

Han presiserer så at det langsiktige perspektivet er viktigere enn det korte for hans del.

På spørsmål om han har en oppfatning av at det er kontrakter som regulerer risiko mellom partene, svarer han følgende:

«Nei, altså det er gitt tilbud og kalkyler fra disse selskapene, så det går jeg ut i fra at det også er gjort i fra de andre. Det er med på å danne grunnlag for lønnsomheten. Den er kalkulert og regnet egentlig så er det til slutt gitt et åpent regnskap for det».

I forbindelse med dette forklarer Jørgensen videre at Sagen som daglig leder er den som har styringen: *«Det er Leif som styrer det der, og jeg forutsetter at hans interesser ikke er de samme som våre. Han er ikke på entreprenørsiden. Jeg går ut i fra at han i høyeste grad er interessert i at prisene er riktige og fornuftige».* Jørgensen gir uttrykk for at Meyership AS som senere leietaker vil ønske et så lavt kostnadsbilde som mulig og skildrer at den viktigste kontrollen er at daglig leder Leif Sagen og Meyership AS ikke sitter på de kortsiktige gevinstene:

«Jeg føler at han sitter med litt andre interesser på grunn av at han bare er på eiersiden og ikke på den utførende siden. Det føler jeg, men det legges frem ordentlige regnskap så jeg føler at den jobben er riktig ivaretatt. Så har vi dessuten en styreleder som er helt ekstern».

Formell kontroll og tillit anses ofte som to ulike former for kontroll i allianser, både som komplementer og substitutter. Jørgensen forteller følgende om hvordan kontroll påvirker tillit:

«Tilliten styrkes av formell kontroll synes jeg. Har man en formell og god kontroll så er det jo absolutt med på å styrke tilliten. Har man en dårlig formell kontroll så kan det svekke tilliten, at her er man ikke sikker på at ting er på plass».

Han utdyper videre at det er en balansegang for forholdet mellom grad av kontroll og tillit:

«Hvis man skal begynne å gå helt i detaljer så kan det vel være at man signaliserer at man ikke har tilliten, så en viss balansegang er det, men synes at det er veldig viktig at der er en formell kontroll det må jeg absolutt si».

Smith-Nilsen beskriver hvordan han oppfatter forholdet mellom tillit og formell kontroll, der han ser dette som en graf med et krysningspunkt mellom grad av tillit og formell kontroll:

«Du har jo helt sikkert en form for kurve, hvis du hadde laget en X og Y-graf der, så har du sikkert et krysningspunkt. Hvis du har på en måte veldig formelle kontrollmetoder, så når du på en måte går «for» formell i kontrollmetodene så går det på tilliten løs. Det tror jeg blir andre veien også. Hvis du er for uformell i fremleggelsen av underlaget, så vil du oppfattes som om at du på en måte bryter tilliten der også».

På spørsmål om hvordan Sagen opplever det nevnte forholdet mellom tillit og formell kontroll, og hvordan dette påvirker hans følelser angående større grad av kontroll svarer han:

«Det er nok prosjektets beskaffenhet som ville avgjort hvordan reaksjonsmønsteret ville blitt. Hadde kanskje ikke reagert om hadde det vært kontrollert enda litt mer i denne prosessen nå i terminalbygget. Samtidig så har jeg vel neppe informert noe annerledes enn jeg har gjort hittil, fordi at prosjektets beskaffenhet var av en sånn art at det er veldig slik at noe må gå på skjønn rett og slett. Jeg tror jeg ville forholdt meg ganske greit til det selv om jeg hadde blitt kontrollert litt mer løpende underveis. Spørsmålet er om man hadde kommet til et punkt der man hadde arbeid mer med å tilfredsstille de andre eierne sånn at det hadde gått ut over andre ting, da».

4.4.3 Relasjonelle kontrollmekanismer i bruk

Vi vil i dette empiriske delkapittelet gjøre rede for informantenes opplevelser og oppfatninger rundt de relasjonelle kontrollmekanismene som er i bruk.

4.4.3.1 *Beslutningsprosessen*

Informantene uttrykker å være samstemte i at beslutninger på styrommet tas ved diskurs gjennom samtale og drøftelse. Smith-Nilsen sier at det er mye ledelseskompetanse internt i styret i selskapet og påpeker at erfaringen medeierne og styreleder bidrar til at dette fungerer: *«Det er ikke noe sånn at det er én som skal drive å trumfe i gjennom sine synspunkter. Han på en måte «tier stille» og lytter til de andre og lytter til hva som blir sagt og diskutert. Det synes jeg fungerer veldig godt»*. Dette synet gjenspeiles av Jørgensen som forteller: *«Jeg synes at det i styresammenheng der det er en åpen tone absolutt er med på å styrke tilliten. Jeg synes alle kommer til ordet og er meningsberettiget, så det er ingen form for overkjøring i styresammenheng»*.

Røv forteller at *«beslutninger tas i styret. Der har vi åpne diskusjoner på alt, så det er liksom ikke noe sånn, som jeg oppfatter, så er det ingen ting som er gått ut på forhånd når noen har bestemt seg på forhånd. Han forteller videre at dette er en levende prosess «der vi sitter i styret og både holder igjen og dytter og styrer på»*.

4.4.3.2 *Eierskap*

I forbindelse med eierskapet forteller Einmo at han føler en trygghet ved at hver aksjonær har gått inn med samme innsats og det at ingen har en større kontrollerende eierandel. Han sier likevel at andre kan ha større eierandeler så lenge det ikke blir en vesentlig kontrollerende andel:

«Om noen har 10 % eller noen har 40 % det spiller ikke så stor rolle for meg. Det eneste er når man passerer 50 % at man kanskje kan begynne å tenke seg om». Han tilføyer i denne sammenheng at *Guffe Invest AS sammen med Meyership AS har en betydelig eierandel ved beslutningstaking: «I så fall så vil vi og Leif sitt system ha 50 %, og i tillegg så har Elektro som jeg vet er en solid sak, så anså jeg det som veldig greit»*.

Ved eventuelle uoverensstemmelser med selskapene eierne representerer forteller Sagen om hva han anser som en tilrettelagt intern justis:

«Hvis det er en som begynner å prøve å bryte seg litt frem så kan jeg kjøre det gjennom eierskapet og si at de må kutte ut. Så bruker jeg bare energi på han som er eieren, og sier at han må ordne opp, og at dette gidder jeg ikke. Dette er ikke hersketeknikk, men det er det som er en liten tilrettelegging for at du skal kunne holde dem litt i tøylene. Om han Ivar er med som eier her, så eier han ikke mer enn 65 % av Elektro for eksempel, men han eier 100 % av Nilsson. Likevel er det jo personavhengig hva de gjør de her karene som er i ledelsen der borte også. (...) De vet at han Ivar får informasjon fra meg at hvis de ikke oppfører seg, fordi han spør jo om går det bra. Hvis jeg blir irritert så får han beskjed om det. Såpass klar i talen er jeg. Det er en form for å holde justisen inne det også».

4.4.3.3 Styreleder

Som tidligere nevnt valgte Mo Eiendomsselskap AS å ansette en uavhengig og nøytral styreleder som en ekstra kontrolldimensjon i alliansen. Valget falt på Nils Fredrik Røv, som har lang erfaring og fartstid som leder i investeringsselskapet Helgeland Invest AS. Røv forklarer styrets sammensetning og sin rolle som styreleder i Mo Eiendomsselskap som en nøytral tredjepart:

«Sammensetninga av styret er de fire eierpartene, så er da styreleder nøytral i den sammenhengen i forhold til eierskapet. Ekstern styreleder for å holde dette sammen på et vis. Nå har det ikke vært behov for det enda, men man vet aldri når det bare er eiere som har helt like eierandeler. Det kan oppstå situasjoner i et sånt selskap så det er veldig lurt å ha noen eksterne».

I forbindelse med hvilke vurderinger Røv tok før han valgte å tre inn som styrets leder forteller han at personene bak selskapet var viktig:

«Når jeg ble spurt om å gå inn som styreleder ble det spurt om hvem det er som er eiere. Det har med tryggheten og hvordan du ser for deg at selskapet skal utvikle seg. Her er det både de som driver med entreprenørskap, de som driver med grunn og elektro, og så er det Meyership som er en eiendomseier i tillegg til driften som drives her. Når det er sånne sammensetninger er jeg alltid skeptisk».

Røv utdyper videre at denne skepsisen var som følge av selskapets kontekst. Dette krevde dermed videre vurdering, da det er tre entreprenører som har kortsiktig fortjeneste under oppførelsen av prosjektet og at dette kan gå ut over de investorene som tenker mer på lang sikt:

«Det er krevende for dem som ikke er entreprenør, fordi at de som er entreprenører, de skal jo tjene penger under byggingen og tar ut de pengene som de skal ha gjennom det. De er ikke så opptatt over hvor godt prosjektet blir til slutt som de som er investorer. Den der problemstillinga var det jo litt av her og, med det å ha tre entreprenører og en investor slik som Meyership AS».

I denne sammenhengen forteller han om hvor viktig omdømmet til de andre partene var: *«Et omdømme er avgjørende for å få til noe. Det er kjempeviktig».*

På spørsmål om utfordringer knyttet til kontroll av relasjoner følger Røv opp med å si at hver eier trenger en som sitter i midten og har kontroll på at det ikke er noen som får fordeler som andre må betale for. Han utdyper videre at det ikke foreligger formelle kontrakter som regulerer forholdet mellom eierne, men forteller at de likevel er prinsipielt vesentlige. *«I prinsippet så er kontrakter avgjørende. Kontrakter på grunnarbeid, elektro og bygg er der. Så det tegnes kontrakter med dem som leverer det, men det er ikke kontrakter i mellom eierne».*

I forbindelse med beslutningsprosessene og regulering av adferd forteller Røv om styret som et diskusjonsforum: *«Store beslutninger tas i styret. Der har vi åpne diskusjoner på alt, så som jeg oppfatter, så er det ingenting som er gått ut på forhånd når noen har bestemt seg på forhånd».* Han forteller videre om sin rolle ved at beslutninger blir avgjort på bakgrunn av diskurs, og at han som uavhengig tredjepart må tolke interessene til hver enkelt eier: *«Når det sitter fire eiere med like store poster, så kan noen bli sånn at de ikke skal gjøre seg til uvenn med noen, eller upopulær hos noen».* Han utdyper dermed at det er hans ansvar å oppfatte eventuelle gnisninger mellom aktørene: *«Hvis en føler at det er noe her så må en dra det frem og ta diskusjonen, så det er faktisk noe av det viktigste i jobben som en styreleder. Å klare å få frem eventuelle motsetningsforhold, og komme oss ut av det».* Dersom nevnte tilfeller skulle oppstå forklarer han sin rolle som megler:

«Jeg er nødt til å være megler og prøve å få noe til. Jeg har et ansvar, og jeg har et økonomisk ansvar for at dette selskapet oppfører seg skikkelig i forhold til bank, skatt og lovpålagte ting. Hvis det ikke skjer så er det mitt ansvar å avdekke det, eller ta tak i det. Men forholdet mellom personene, eller i eierselskapene, der blir du et forsøk på en megler mellom. Har ikke noe spesielt ansvar sånn formelt sett. For hele styret har jeg det ansvaret, men akkurat her så er styresammensetningen slik at alle eierne er i styret. Det er ikke alltid at det er sånn. Styreleder har ansvar for å koordinere det som oppstår av eventuelle konflikter».

I utgangspunktet uttrykker ikke samtlige informanter å se nødvendigheten i en ekstern styreleder. Jørgensen forteller at han har endret oppfatning underveis og ser nå fordelene med å ha en nøytral og uavhengig tredjepart:

«I utgangspunktet stilte vel jeg egentlig spørsmål om det var nødvendig å ha en ekstern styreleder da det medfører noen ekstra kostnader, så jeg gjorde meg vel til talsmann for at det ikke var nødvendig. Jeg ser nå på det som en styrke at vi har fått inn en ekstern styreleder, så det synes jeg ikke minst på bakgrunn av den konstellasjonen som vi er nå. Hvis Leif Sagen skulle sitte både som styreleder og regnskapsfører, så hadde det blitt annerledes. Nå har vi en styreleder som i utgangspunktet er uhildet og kan se det fra alle sidene, så det synes jeg er en fordel».

Det uttrykkes dermed av informantene at de verdsetter en uavhengig, nøytral og ekstern tredjepart som styreleder da alliansens tette samarbeidsstruktur og kontekst krever dette.

4.4.3.4 Daglig leder

Våre informanter uttrykker å ha stor tiltro til daglig leder Leif Sagen. De uttrykker implisitt å anta at Sagen ikke vil forfordele eller gjøre urett på vegne av Meyership AS, men derimot å handle til det beste for alle parter. Informantene antyder at en mekanisme for å holde kostnadene i tøylene er nettopp at Sagen som daglig leder ikke er med på entreprenørsiden og dermed ikke har de kortsiktige gevinstene. Jørgensen uttrykker dette på følgende måte:

«Jeg forutsetter at hans interesser ikke er de samme som våre. Han er ikke på entreprenørsiden. Jeg går ut i fra at han i høyeste grad er interessert i at prisene er riktige og fornuftige. Jeg føler at han sitter med litt andre interesser på grunn av at han bare er på eiersiden og ikke på den utførende siden».

Dette synet ble gjenspeilet av Einmo, som forteller at han har gitt stor tillit til daglig leder hva gjelder kontroll av selskapets aktiviteter og resultater: *«Det er han Leif som syr dette sammen og ser til at det blir gjort riktig og hele pakken. Det har jeg stor tillit til».*

Informantene uttrykker dermed at de delegerer ansvar knyttet til kontroll av investerte ressurser og koordinering av alliansens aktiviteter til daglig leder. Dette innebærer også å sikre at ressursene fordeles hensiktsmessig uten at noen får en «større bit av kaken» som tidligere referert til.

4.4.4 Oppsummering av empiriske funn

Vi vil i følgende delkapittel oppsummere våre empiriske funn.

4.4.4.1 Foretaket i den relasjonelle konteksten

Gjennom empiripresentasjonen av forskningsspørsmål én har vi blant annet fått innblikk i styresammensetningens relasjoner, der vi har fått kartlagt en oversikt over bekjentskapene i tiden før opprettelsen av alliansen. Eierne antydes å være rekrutterte på bakgrunn av deres selskapers virksomhetsområde, selv om deres fagkompetanse nødvendigvis ikke var det som ble lagt vekt på under utvelgelsesprosessen. Selskapet ble i utgangspunktet satt sammen på bakgrunn av kapitalbehov og for å sikre seg tilgang til hverandres ressurser i form av grunnarbeid, elektriske installasjoner og betongelementer. Hver aktør bidrar dermed med komplementære tjenester til selskapets primære virksomhetsområde. Videre oppfatter vi at partene har stor tiltro til Sagen og at de dermed går god for de andre partene gjennom han, selv om de ikke var bekjente fra tidligere.

Gjennom empirien beskriver informantene en relativt komplisert eierstruktur. De fire selskapene eier en andel lik 25 % hver. Vi ser også et krysseierskap mellom eierne, da SN-Invest AS eier 29 % av Meyership AS. Informantene beskriver en blanding av organisatoriske og personlige relasjoner, der fellestrekket er at samtlige av eierne er rekruttert gjennom nettverket til Leif Sagen. Som det fremkommer av modellene i kapittel 4.2 ser vi en eierstruktur der eierne er «på begge sidene av bordet». Med dette mener vi at eierne som investorer er med for den langsiktige fortjenesten, samtidig som de tre entreprenørselskapene har en vesentlig oppdragsmengde til sine selskaper knyttet til kortsiktige leveranseavtaler i prosjektene. Meyership AS, som er med som prosjektør og senere som drifter og leietaker i det oppførte bygget, antydes dermed å ha andre interesser enn de tre resterende selskapene. Informantene uttrykker dermed at dette bidrar til å holde entreprenørene i tøylene.

Vi har også fått et innblikk i eiernes underliggende motiver for å investere i selskapet. Informantene uttrykker å ha forskjellige syn på dette, da de har vurdert både kortsiktige og langsiktige perspektiver. Kortsiktigheten er knyttet til leveranseavtaler i forbindelse med oppføring av prosjektene, mens langsiktigheten er knyttet til den fremtidige lønnsomheten i selskapet.

4.4.4.2 Partenes oppfatninger av tillit, risiko og kontroll

Gjennom empiripresentasjonen av forskningsspørsmål to har vi fått et inntrykk av informantenes opplevelser og oppfatninger av kontroll, tillit og risiko i alliansen. Det fremkommer at alliansen oppleves svært tillitsavhengig da uformelle kontrollmetoder er fremtredende for styringen av selskapet. Samtlige av informantene er samstemte i at tillit er et viktig fundament for at alliansen skal nå sine mål. De opplever dette dermed som helt avgjørende for alliansens suksess.

Hva angår risiko avdekker empirien at alliansen har potensiale for opportunistisk adferd da entreprenørselskapene i noen grad er alene om å tilby sine tjenester i nærområdet. Informantene uttrykker dog å anse risikoen ved å være med i selskapet som lav, noe som anses å ha sammenheng med de kortsiktige leveranseavtalene som anses som en verdifull ressurs til hvert enkelt selskap.

Som nevnt innledningsvis er det hovedsakelig uformell kontroll i alliansen. Informantene uttrykker implisitt at «veien blir til mens vi går», noe som indikerer at adferds- og resultatmåling blir krevende å gjennomføre. Visse formelle kontrollformer finnes likevel, og disse går hovedsakelig på resultatmåling i forhold til budsjetter utarbeidet i forbindelse med prosjekteringen av aktivitetene. Videre uttrykker de å oppleve liten grad av adferdskontroll i alliansen.

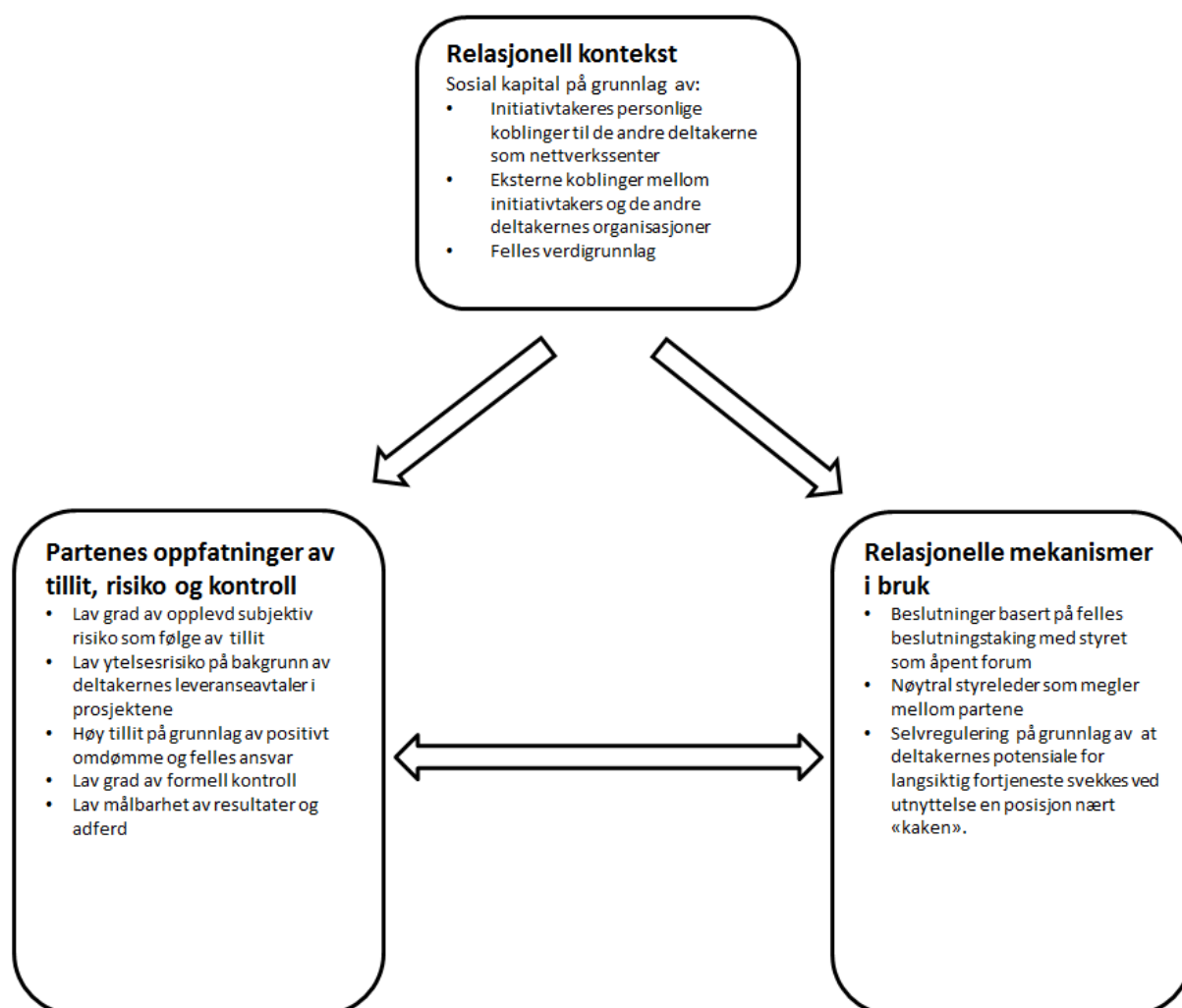
4.4.4.3 Kontrollmekanismer i bruk

Vi har gjennom empiripresentasjonen av forskningsspørsmål tre fått innblikk i hvilke kontrollmekanismer som benyttes for å overvåke og kontrollere alliansens aktiviteter. Som informantene uttrykker står tillit svært sentralt i alliansen som uformell kontrollmekanisme.

Informantene forteller om deres konkrete kontrollmekanismer som er i bruk. Styrerommet trekkes frem av informantene som et diskusjonsforum, der de kommer til enighet i beslutningsprosessen gjennom felleskapet. Dette innebærer at samtlige av eierne er meningsberettigede og at det ikke er noen form for overkjøring.

Videre bemerkes det at de har en nøytral og troverdig styreleder som anses uhildet i forhold til eierskapet. Dette gir dermed en nøytral part som kan bekle rollen som megler og løse konflikter eller koordinere andre eventualiteter. Informantene uttrykker å ha stor tillit til daglig leder, som dermed har et stort ansvar for å koordinere aktivitetene i alliansen.

Våre empiriske funn kan oppsummeres på grunnlag av vår forskningsmodell:



Figur 4.3 Oppsummering av empiriske funn

Vi har nå presentert våre informanter og empiriske funn. I det følgende kapittel analyseres empirien opp mot teoretisk rammeverk. Analysen er strukturert i forhold til forskningsspørsmålene, og vi oppsummerer hvert forskningsspørsmål til slutt i hvert delkapittel.

5 Analyse

Vi skal i dette kapittelet analysere funnene vi har gjort hos våre informanter og drøfte disse innenfor vårt teoretiske rammeverk og vår hovedproblemstilling «*Hvordan fungerer forretningsrelasjoner i tillitsintensive felleskontrollerte foretak*»?

Vi har strukturert våre drøftinger på bakgrunn av forskningsspørsmålene.

5.1 Relasjonens kontekst

I den første delen av analysen vil vi se på den historiske bakgrunnen for vår case og den relasjonelle konteksten den befinner seg i. Vi vil analysere forholdene i casen opp mot eksisterende teori.

5.1.1 Interorganisatorisk samarbeid

Som det går frem av presentasjonen av vår case ble Mo Eiendomsselskap AS opprettet på bakgrunn av et konkret prosjekt. Dette prosjektet var av en slik størrelse at initiativtaker Leif Sagen i Meyership AS ikke anså det som mulig for selskapet å løfte dette prosjektet alene gjennom sitt eiendomsselskap Meyership Eiendom AS. Dette både på grunnlag av prosjektets størrelse alene, og på bakgrunn av skjerpede krav til egenkapital fra bankene i forbindelse med finansiering på generelt grunnlag. Videre er byggeprosjekter av en slik størrelse komplekse, noe som medfører et behov for stor grad av fagkompetanse for å prosjektere og gjennomføre dem på en god måte. Det ble dermed for ressurskrevende å få gjennomført planene om et felles terminalbygg i Mo i Rana alene (Das & Teng, 1999; Haugland, 2004). Initiativtaker så det derfor som en nødvendighet å samle krefter både i form av kapital og fagkunnskaper, som han selv påpeker.

Som et ledd i prosessen med å få gjennomført prosjektet ble det da som nevnt besluttet å samle krefter i et nyopprettet eiendomsselskap. Dette selskapet ble organisert som en egenkapitalallianse (Johnson et al., 2013) gjennom et felles aksjeselskap hvor fire eiergrupperinger gikk inn med kapital mot hver sin aksjepost på 25 % (Kogut, 1988). På denne måten klarte man å oppnå tilstrekkelig egenkapital til å få finansiert prosjektet i sin helhet. Det ble dermed dannet en horisontal allianse på grunnlag av felles eierskap, hvor alle aktørene var på samme nivå i verdikjeden (Haugland, 2004). Denne formen for samarbeid er preget av sterke bindinger og stor avhengighet mellom samarbeidspartene, og i slike

strategiske allianser forsøker organisasjoner å utnytte hverandres ressurser på en slik måte at de kan oppnå konkurransefortrinn i fellesskap som de ikke ville vært i stand til alene (Das & Teng, 1998; Haugland, 2004).

Som kjent fra casepresentasjonen bidrar deltakerne i alliansen med forskjellige typer ressurser inn i det felleskontrollerte selskapet. Vårt caseselskap synes dermed å være innenfor det som betegnes som en komplementær allianse, siden partene bidrar med kompetanse på ulike områder. Hver av deltakerne utnytter erfaringer fra sin kjernevirksomhet inn i alliansen, og sammen er de dermed i stand til å tilby produkter som de vanskelig kunne tilbydd alene. I tillegg er alliansen en tilgangsallianse, hvor tilgang på kapital i form av penger var en avgjørende motivasjonsfaktor for opprettelsen av selskapet (Johnson et al., 2013).

Da initiativtaker til opprettelsen av caseselskapet valgte å gjøre det på denne måten, var tidsfaktoren i det konkrete byggeprosjektet dessuten vesentlig. For sikre fremdriften ble det ansett som mest hensiktsmessig å involvere samarbeidspartnere på en tettere måte enn hva rene kontraktsbaserte relasjoner ville medføre (Johnson et al., 2013). Ved å involvere samarbeidspartene tettere kunne man sikre seg gjennom at de andre deltakerne føler større eierskap til resultatene. Videre ville en slik tilnærming føre til store relasjonsspesifikke eiendeler, noe som medfører en risiko for det felleskontrollerte selskapet avhengig av hva de felles eiendelene består av (Williamson, 1985). Dette er en organisasjonsform som passer godt når man ikke kan måle resultatene av alliansens aktiviteter på en sikker måte (Kogut, 1988).

Videre i prosessen med å opprette vårt caseselskap benyttet initiativtakeren sitt nettverk som et ledd i å rekruttere potensielle samarbeidspartnere. Dette både på grunnlag av at han mente at de som skulle være med på laget måtte være dedikerte til prosjektet, og at han hadde gode relasjoner til dem på et personlig nivå for å kunne oppnå god sosial integrasjon (White & Lui, 2005). De måtte dessuten være villige og ha mulighet til å stille den nødvendige kapitalen. Mo Eiendomsselskap AS fremstår dermed i dag som et felleskontrollert foretak hvor sammensetningen av alliansepartnerne er basert på personlige relasjoner. I denne formen for felleskontrollerte foretak er en stor del av kontrollen basert på relasjonen mellom partene og oppfatning av felles forpliktelser og gjensidig overbærenhet (Madhok, 2006). Et viktig element i slike relasjoner er sosial kapital.

5.1.2 Sosial kapital i Mo Eiendomsselskap AS

Foruten de relasjonsspesifikke fysiske eiendelene partene i Mo Eiendomsselskap AS besitter, finnes det dessuten ytterligere en form for kapital som kan anses som en verdifull ressurs. Dette dreier seg om det som defineres som sosial kapital (Bourdieu, 1986). Denne kapitalen er knyttet til båndene som oppstår eller allerede foreligger mellom partene selskapet (Bø & Schiefloe, 2007). Det grunnleggende elementet i den sosiale kapitalen i alliansen er den relasjonsbaserte sosiale kapitalen på bekjentskapene som initiativtaker hadde da alliansen ble dannet, og den goodwill som disse hadde overfor han som person og selskapene han representerte (Adler & Kwon, 2002). Flere av informantene poengterte at deres kjennskap til initiativtakeren var en hovedgrunnene til at de hadde tro på alliansens potensiale (Portes, 1998; Putnam et al., 1993). I følge Adler & Kwon (2002) er det en rekke kriterier som må være tilstede for at man skal kunne oppnå verdi på bakgrunn av sosial kapital. I første omgang er det helt avgjørende at man er en del av et nettverk og dermed har koblinger til andre organisasjoner. I et mellomorganisatorisk perspektiv snakker man om strukturell sosial kapital på grunnlag eksterne koblinger, hvilket innebærer koblinger mellom egen organisasjon og eksterne organisasjoner. Alliansen ble dermed satt sammen på bakgrunn de sosiale koblingene initiativtaker og hans organisasjon hadde med eksterne aktører utenfor egen organisasjon, og organisatoriske nettverk som den var en del av (Adler & Kwon, 2002). Ved å benytte disse relasjonene oppnådde man at deltakerne var motiverte til bidra med ressurser inn i alliansen.

Slik som sammensetningen i Mo Eiendomsskap AS ble på eiersiden, har alle de involverte partene flere motivasjonsfaktorer for å være med i alliansen (Adler & Kwon, 2002). Alle eierne utenom Meyership Eiendom AS baserer i hovedsak sine interne virksomheter på entreprenørtjenester i forskjellige fagområder. Deres motivasjon er dermed delvis knyttet til avkastningen de kan oppnå på bakgrunn av leveranser inn i prosjektene i tillegg til avkastningen i forbindelse med langsiktige utleieavtaler. Foruten mulighet og motivasjon til å investere i relasjoner som et ledd i å oppnå verdi på grunnlag av sosial kapital, må deltakerne dessuten ha ressursene som kreves (Adler & Kwon, 2002). I Mo Eiendomsselskap AS består partene som tidligere nevnt av selskaper fra forskjellige bransjer med ulike ressurser. Partene utfyller hverandre godt i forbindelse med utvikling av eiendomsprosjekter. På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at partene føler en trygghet til at selskapet som helhet har den rette samlede kompetansen, noe som kan gi grunnlag for tilfredsstillende gjennomføring av selskapets prosjekter. Partenes komplementære ferdigheter er en forutsetning for

opparbeidelse av sosial kapital i relasjoner (Adler & Kwon, 2002). Det oppleves som at de foreligger sterke koblinger mellom partene i alliansen, både på grunnlag av relasjoner som går langt tilbake i tid, og på bakgrunn av indirekte kjennskap til hverandre partene i mellom. Oppgavene som allianseselskapet utfører er preget av en viss usikkerhet, da det forekommer stadige endringer i planene for byggene som utvikles. Videre poengteres det at prosjektene til en viss grad blir til underveis. Dette krever en tett dialog og kunnskapsoverføring mellom partene (Hansen, 1998; Uzzi, 1997). Videre understrekes det i empirien, med tanke på oppfatningen av eiendomsmarkedet i regionen og det faktum at felles beslutningstaking og diskurs utgjør en viktig rolle i beslutningsprosesser, at deltakerne har et felles verdigrunnlag som ligger i bunnen. Dette gir grunnlag for kognitiv sosial kapital og at partene i alliansen kan identifisere seg med hverandre på en positiv måte (Putnam et al., 1993; Portes, 1998).

Sosial kapital har imidlertid ikke utelukkende positive effekter, og det vil i likhet med andre typer kapital påløpe kostnader i forbindelse sosialkapitalinvesteringer. Da den sosiale kapitalen bygger på til dels tette sosiale relasjoner, kan man tenke seg at deltakerne ser seg blinde på hvordan aktivitetene i alliansen kontrolleres (Adler & Kwon, 2002). Det er dessuten viktig at det er balanse i relasjonen og at alle partene føler at de får avkastning for investeringen sin, både i form av fysisk og sosial kapital (Bø & Schiefloe, 2007; Putnam et al., 1993). Hvis det skulle oppstå problemer i samarbeidsrelasjonen, er det viktig at reserven av sosial kapital er stor nok til å takle eventuelle «uttak» som følge av mistillit som vil kunne oppstå i kjølvannet av potensielle utfordringer. Hvis noen føler at det blir ubalanse i bytteforholdet partene i mellom, eksempelvis ved at en part føler seg mistrodd av de andre deltakerne ved en budsjettsprikk eller at det viser seg at en av aktørene har tatt seg for godt betalt, vil dette kunne føre til at denne parten ikke får forventet avkastning av sin sosiale kapital i alliansen. Den sosiale kapitalen er dermed ikke mulig å verdsette på samme som fysisk kapital, men må forvaltes på en måte slik at verdien opprettholdes eller økes over tid gjennom å vedlikeholde koblingene mellom partene (Adler & Kwon, 2002).

5.1.3 Oppsummering

Vi har i det forgående delkapittelet gjort rede for de kontekstuelle forholdene i Mo Eiendomsselskap AS hvor vi har fokusert på relasjonene partene i mellom og hvilke vurdering som ble gjort før samarbeidet ble startet opp. I vår empiri kommer det frem hvilke motivasjonsfaktorer som lå til grunn for aktørene i samarbeidet og hvilke relasjoner det var i mellom partene på forhånd. I forbindelse med vårt første forskningsspørsmål om hva som er

den historiske bakgrunn for den relasjonelle konteksten, forteller våre data at en viktig faktor her er sosial kapital på grunnlag relasjonen partene i mellom. Tillit er en nøkkelfaktor i disse relasjonene og i neste del av analysen skal vi se nærmere på forholdet mellom risiko, tillit og kontroll.

5.2 Risiko, tillit og kontroll i relasjoner

I følge Das & Teng (2001) er tillit og kontroll uløselig sammenkoblet med risiko i strategiske allianser. For å forstå hvordan partnere i allianser kan redusere og håndtere denne risikoen må man forstå hvordan disse faktorene påvirker hverandre. I denne delen av analysen skal vi ta for oss forskningsspørsmål 2;

«Hvordan opplever partene risiko, tillit og kontroll?»

Samtlige av våre informanter påpekte at tillit var helt avgjørende for alliansens potensiale. I den uformelle sosiale kontrollen er tillit et viktig element. Tillit i allianser anses både som et kontrollelement, men også som et substitutt til kontroll. Dekker (2004) hevder at tillit kan være et substitutt hvis risikoen er under et visst nivå. Tillit bygger på interaksjon mellom deltakerne, deres omdømme og de sosiale nettverkene de er del av. Gjennom felles beslutningstaking og problemløsning utvikles tilliten videre og danner et fundament for kontroll i alliansen. Videre pekes det på at utstrakt bruk av formell kontroll i relasjoner kan ha en negativ effekt på tilliten partene i mellom (Gulati & Singh, 1998). På grunnlag av disse momentene kan vi konkludere med at deltakere i felleskontrollerte foretak møter utfordringer i forbindelse med å skille mellom relasjonsspesifikke og organisasjonsspesifikke aktiviteter. Videre er det viktig for dem å verne om ressursene som er investert i fellesskapet, og sikre at ingen av partene handler opportunistisk gjennom å forsøke å utnytte samarbeidets ressurser til egen organisasjons fortjeneste på bekostning av de andre og fellesskapet. For å håndtere disse utfordringene benyttes formelle og uformelle kontrollmekanismer, og sosial kontroll spiller en viktig rolle. Tillit partene i mellom fungerer som en basiskontroll når samlet risiko er opp til et visst nivå, men ved vesentlig risiko vil formelle kontrollmekanismer være et supplement til den uformelle kontrollen. Utstrakt bruk av formelle kontrollmekanismer kan ha en uheldig effekt på tilliten mellom partene i en allianse, og bør dermed begrenses hvis risikoen knyttet til alliansens ressurser er begrenset. Vi vil videre gå inn på dette i neste avsnitt.

5.2.1 Risiko i relasjoner

Risiko kan defineres som variasjoner i resultater som er viktige for et risikotakende subjekt (Das & Teng, 2001). Som det fremkom i vår empiri hadde samtlige av våre informanter et reflektert forhold til deres opplevelse av risiko i alliansen. Våre informanter var opptatt av å formidle at de anså det å gå inn i alliansen som lav risiko basert på deres forventninger om investeringen.

Relasjonell risiko kan i allianser defineres som sannsynligheten for og konsekvensene av at partene i samarbeidet ikke greier å samarbeide optimalt. Hva angår relasjonell risiko har de involverte partene i Mo Eiendomsselskap AS potensiale for opportunistisk adferd da det fremkommer i casebeskrivelsen at de har individuelle kortsiktige leveranseavtaler i tillegg til investeringen i seg selv (Das & Teng, 2001). Styreleder adresserte problemet da han uttrykte bekymring av at det kunne medføre konflikter hvis deltakerne satte egne mål foran alliansens målsetninger (Das & Teng, 2001). Dette synet ble gjenspeilet av en av informantene, som påpekte at en urettferdig forfordeling av ressursene utgjør risiko i forbindelse med tillit mellom partene.

Som beskrevet i empirien mente initiativtakeren til alliansen at det hadde blitt for stor konsentrasjon i markedet og at dette var kontrollert av få personer. Mo Eiendomsselskap AS ble dermed opprettet med en filosofi rettet mot å nøytralisere det nevnte forholdet. Ut fra uttalelsene til informantene beskriver de en ytelsesrisiko, som i følge Das & Teng (2001) er faktorer som utgjør en risiko for at alliansen ikke når sine målsetninger til tross for at samarbeidet fungerer. Det som gjør at denne spesifikke casen skiller seg noe ut er de nevnte leveranseavtalene til prosjektene. Dette kan antas å redusere ytelsesrisikoen, da de tre tilknyttede entreprenørbedriftene Elektro AS, Unimaskin AS og Helgeland Betong AS i utgangspunktet har prioritet som leverandører.

Når parter i en allianse skal avgjøre hvilken strategi som er best å følge med tanke på hvilke samarbeidspartnere man velger, må de vurdere hvilke ressurser som er verdifulle for alliansen på samme tid som de må tenke på å beskytte sine egne ressurser (Das & Teng, 2001). I følge initiativtaker sine beskrivelser om prosessen rundt opprettelsen av alliansen gjenspeiler bevisste valg i utvelgelsen av aktuelle samarbeidspartnere for å både beskytte egne ressurser, men først og fremst se behovet for ulike ressurstilbydende aktører. Mo Eiendomsselskap AS er satt sammen på den måte at tre av aktørene tilbyr ulike tjenester til prosjektene, som i seg

selv komplementerer hverandre. Risikoen i forbindelse med dette uttrykkes av informantene å være knyttet til prising av tilbud for leveranser og oppdragsmengde, der en eventuell opportunistisk holdning fra den enkelte aktør kan tenkes å svekke tilliten til de andre partene. Dette beskriver en objektiv risiko som er knyttet til en spesifikk situasjon. Som det fremkommer av empiri anses risikoen subjektiv av aktørene i alliansen, da den oppfattes forskjellig fra beslutningstaker til beslutningstaker (Das & Teng, 2001).

5.2.2 Tillit i relasjoner

Som beskrevet tidligere anses alliansen som tillitsintensiv. Tillit er som nevnt definert som forventningen om at en annen parts handling vil være gunstig i stedet for skadelig (Gambetta, 1998). Foruten de formelle kontrollmetodene som finnes i alliansen uttrykker våre informanter å anse tillit som et nøkkelement i styringen av selskapet. Informantene opplever at tilliten har sitt opphav i hverandres omdømme, i tillegg til å bygge på positive forestillinger om hverandres evne til å utføre spesifikke oppgaver (Dekker, 2004). Samtlige av informantene gir uttrykk for at tillit er helt avgjørende for at alliansen skal fungere på tilfredsstillende måte. I følge Dekker (2004) er tillit på bakgrunn av goodwill forventningen om at en gitt partner vil yte til felles beste i en relasjon, selv om det ikke alltid er til eget beste isolert sett. I forhold til dette kunne vi i vår undersøkelse identifisere uttalelser som indikerer høy grad av goodwilltillit blant partene i alliansen. Samtlige informanter oppgav omdømme som en vesentlig faktor til tilliten dem i mellom. Det indikeres med det at tilliten bygger på de andres uttalelser av hvordan den enkelte aktør fremstår. Flere av de andre deltakerne gjenspeiler dette synet da de uttrykker at de gjennom initiativtaker var villige til å eksponere seg for sårbarhet overfor de som på oppstartstidspunktet var ukjente aktører, på bakgrunn av at de hadde positive forventninger til de andres intensjoner gjennom initiativtaker (Chenhall & Langfield-Smith, 2003). Samtlige av informantene uttrykker dermed en utilitaristisk tankegang, hvilket beskriver en kalkulasjonsbasert tillit (Rousseau et al. 1998). Videre trekker informantene frem viktigheten med å være villig til å overlate ansvar når man føler man har tillit, og at man mener dette bedrer styringen i en slik allianse. Dette kan minne om at informantene opplever liten grad av subjektiv risiko (Das & Teng, 2001).

Da initiativtaker rekrutterte potensielle partnere var han ute etter partnere som var i stand til å utføre ulike oppgaver i forbindelse med oppføringen av byggeprosjektet. Initiativtaker uttrykker at alliansen er sterkt rustet fagkunnskapsmessig, men at dette ikke på det tidspunktet var utslagsgivende. Det han beskriver er derimot en trygghet knyttet til at partnerne er i stand

til å utføre sine spesifikke oppgaver på en tilfredsstillende måte (Dekker, 2004), hvilket i følge Das & Teng (2001) beskriver kompetansetillit. Etterhvert som alliansen har utviklet seg gjennom oppstartsfasen uttrykker informantene at de har opparbeidet seg større tillit til hverandre gjennom interaksjon (Rousseau et al. 1998). Tilliten i alliansen bygger dermed i stor grad på aktørenes positive forventninger om at hver enkelt samhandler for å oppnå det beste for alliansens helhet (Dekker, 2004).

5.2.3 Kontroll i relasjoner

For å forstå hvordan partnerne i alliansen kan redusere og håndtere risikoen, må det være visst hvilke former for kontroll som foreligger. I følge Das & Teng (2001) kan kontroll på generelt grunnlag defineres som en regulerings- og overvåkningsprosess for å sikre at alliansen oppnår sine målsetninger. Som det fremkommer i vår empiri har informantene et reflektert forhold til hvordan de anser kontrollbehovet i samarbeidet.

De to formelle kontrollmetodene er i følge Ouchi & Maguire (1975) adferdskontroll og resultatkontroll. Adferdskontroll tar sikte på å avdekke om prosessene som organisasjonen utfører gjøres på en tilfredsstillende måte. Som tidligere nevnt har aktørene i alliansen stort potensiale for opportunistisk adferd ved at Elektro AS, SN Invest AS og Guffe Invest AS har kortsiktige leveranseavtaler inn til prosjektene. I følge Das & Teng (2001) er allianser i stor grad preget av lav målbarhet på resultatene, da følgene av opportunistisk og relasjonelle konflikter ikke kan kvantifiseres videre. Dette gjelder også Mo Eiendomsselskap AS da våre funn indikerer at de ikke benytter formell måling av ønsket adferd i alliansen. I forhold til håndteringen av dette uttrykte informantene stor tiltro til daglig leder. I tillegg til lav grad av kvantifiserbar adferdskontroll identifiserer vi vanskeligheter knyttet til resultatkontroll. Daglig leder opplevde enkelte utfordringer med måling av måloppnåelse og resultater av alliansens aktiviteter, hvilket var knyttet til svekket målbarhet som en konsekvens av utilgjengelige forholdstall.

Mo Eiendomsselskap AS er som nevnt i første del av analysen satt sammen gjennom nettverk av bekjenskaper. Tillit nevnes hyppig av informantene som en nøkkelfaktor for å beskrive de underliggende relasjonene, aktivitetene og prosessene i selskapet. Vi identifiserer at alliansen konsistent med Ouchi (1979) beskriver klankontroll ved at alliansen ikke har klart definerte oppgaverrelaterte adferds- og resultatmål. Vi identifiserer ut fra uttalelsene til informantene at de i stor grad deler samme verdigrunnlag og gjennom dette har utarbeidet felles målsetninger.

Dette kan vitne om en sosialiseringssprosess som sammen med felles synspunkter har bidratt til at aktørene i alliansen har utviklet en felles forståelse av konsensusbaserte adferds- og resultatmål (Das & Teng, 2001).

5.2.4 Oppsummering

Vi har i det foregående delkapittelet gjort rede for forholdet mellom tillit, risiko og kontroll i Mo Eiendomsselskap AS. I forbindelse med vårt andre forskningsspørsmål om hvordan tillit, risiko og kontroll oppleves i forretningsmessige relasjoner, fremkommer det av vår empiri at det er høy grad av uformell kontroll som preger alliansen. Det fremkommer i analysen at i en tillitsintensiv allianse som dette der risikoen er begrenset, bør bruk av formelle kontrollmekanismer holdes til et minimum da dette anses å ha en uheldig effekt på tillit internt i alliansen.

I neste del av analysen skal vi belyse hvilke kontrollmekanismer som benyttes som system for å regulere og overvåke aktivitetene i alliansen.

5.3 Relasjonelle kontrollmekanismer

Innledningsvis i oppgaven definerte vi en kontrollmekanisme som et system for å regulere og overvåke aktivitetene i en allianse. Dette innebærer mer konkret hvilke tiltak som benyttes i praksis for å kontrollere relasjonen mellom partene i alliansen for at alliansen skal greie å realisere sitt formål. I den siste delen av analysen skal vi dermed ta for oss vårt siste forskningsspørsmål;

«Hvordan fungerer relasjonell kontroll?»

Det er i vårt teoretiske rammeverk fremhevet at et grovt skille mellom ulike kontrollmekanismer går mellom formell og uformell kontroll (Ouchi, 1975; Dekker, 2004; Haugland, 2004). Resultatkontroll innebærer at man jobber mot konkrete resultatmål og belønner ut fra dette (Dekker, 2004). I vår case er ikke resultatkontroll benyttet i stor utstrekning. Det utføres imidlertid kontroller med tanke på prisene som partene gir i forbindelse med sine leveranser inn i prosjektene. Man kan dermed tenke seg at de oppnår en form for belønning i form av å være «garantert» disse leveransene. Daglig leder sier imidlertid at han foretar kontroll av anbudene til alliansepartene, og at det ligger en forståelse i bunnen om hvor stor fortjeneste hver enkelt skal kunne forvente i prosjektene. Skulle det vise seg at noen har forsøkt å sko seg på sin posisjon vil denne aktørene måtte forklare

hvorfor de skulle ha en høyere fortjeneste enn de andre. Dette vil kunne ha en demotiverende effekt på partene i alliansen (Haugland, 2004), og dermed svekke samarbeidet som sådan.

Adferdskontroll omhandler formaliserte planer, prosedyrer, regler og reguleringer (Dekker, 2004). Formalisering av dette innebærer å utarbeide kontrollrutiner, budsjetter og rapporteringssystemer for å bidra til en effektiv koordinering mellom partene (Haugland, 2004). I Mo Eiendomsselskap AS er aktivitetene i denne tidlige fasen vanskelige å strukturere koordinere rutinemessig, slik at budsjettering og formaliserte planleggingsmønstre er den mest hensiktsmessige kontrollformen (Haugland, 2004). Våre informanter fremhever at koordineringen av selskapets aktiviteter i stor grad foregår ved hjelp av diskusjoner og felles beslutningstaking (Dekker, 2004). Likevel kommer det frem at mer formell kontroll kunne vært positivt (Das & Teng, 1998) til tross for at alliansen er i en tidlig fase og fokus har frem til nå vært rettet mot å utvikle nye prosjekter og komme i mål med disse. De mener imidlertid det er en grense for hvor mye formell kontroll som er ønskelig (Dekker, 2004).

Det påpekes likevel at partene er bundet av formelle leveranseavtaler i hvert enkelt prosjekt, og at aksjeloven setter visse grenser for adferden mellom partene i alliansen. Det foreligger dessuten kontrakter mellom de enkelte selskapene som deltakerne representerer og Mo Eiendomsselskap AS når det kommer til de konkrete leveransene i byggeprosjektene. Selskapene er således bundet av disse i forhold til hvordan leveransene gjennomføres i prosjektene. Det poengteres imidlertid at for stort fokus på kontrakter ikke nødvendigvis bare er positivt, men at dette er en balansegang (Malhotra & Murnighan, 2002).

Dette fører oss over på det som betegnes som uformell kontroll eller sosial kontroll. I allianser som Mo Eiendomsselskap AS, hvor aktivitetene ikke er statiske, men derimot preget fleksibilitet og utvikling over tid er det avgjørende at partene finner en felles plattform for hvordan samarbeidet kontrolleres. Det er viktig at de forplikter seg til alliansen og bidrar til å utvikle selskapet i tråd med en felles visjon og hvordan selskapet skal utvikle seg i fremtiden (Emsley & Kidon, 2007). I Mo Eiendomsselskap AS er kontrollen av selskapet i stor grad preget av sammensetningen av deltakerne, og valgene man har tatt i forhold til dette bidrar til uformell kontroll basert på normer og felles verdier (Haugland, 2004). Ved å velge partnere som initiativtaker hadde kjennskap til fra før gjennom sitt nettverk, la han til rette for at alliansen kunne fungere og kontrolleres med en lav grad av formell kontroll, og de negative effektene mellom partene alliansen holdes på et lavt nivå (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Initiativtaker påpeker dessuten at siden alliansen er i tidlig fase er det begrenset hvor mye erfaringstall man har med seg til å danne grunnlag for en utstrakt bruk av formelle

kontrollrutiner, noe som bidrar til å øke behovet for å kunne benytte mer uformelle og fleksible kontrollmekanismer som blant annet felles beslutningstaking (Dekker, 2004).

Foruten de relasjonelle faktorene som bidrar til uformell kontroll, foreligger det dessuten kontekstuelle forhold som også spiller en vesentlig rolle. Måten alliansen er satt sammen på, hvor alle partene har interesser både som tilbydere og eiere i Mo Eiendomsselskap AS, gjør at alliansen på mange måter er kontrollert selv. De tre entreprenørselskapene som er representert av eierne har både kortsiktige og langsiktige interesser, hvor de kortsiktige interessene på en måte setter premissene for de langsiktige. Hvis eierne av disse selskapene setter for høye kontraktsummer på sine leveranser, vil dette fordyre prosjektene og dermed svekke lønnsomheten over tid. Videre er det i stor grad initiativtaker og selskapet han representerer som utfører de økonomiske kalkulasjonene og kontrollerer gjennomføringen av prosjektene og har kortsiktige inntekter på bakgrunn av dette. Meyership AS som er morselskapet til Meyership Eiendom AS skal på den andre siden inn som leietaker i terminalbygget. Det er dermed i største grad av interesse for initiativtaker å holde totalentreprisen på et så lavt nivå som mulig for å holde nede leieprisen i et langsiktig perspektiv. Denne reguleringseffekten avhenger imidlertid av at partene holder seg innenfor normene som er satt og ikke blir fristet til å forsøke å sko seg på bekostning av de andre partene i samarbeidet. Som initiativtaker påpeker sitter alle nært en «bløtkake» som skal fordeles i mellom dem, og er på mange måter sikret en viss andel av inntektene fra prosjektene i kraft av sine eierskap i de utførende selskapene.

Deltakernes evne til å tenke på felleskapet fremfor egen vinning er derfor en viktig faktor innenfor kontroll av alliansen og en styrke for relasjonen (Luchies, Finkel, & Fitzsimons, 2011). Selvregulering er dermed et element som påvirker relasjonen i alliansen. Fra forskning på nære personlige relasjoner påpekes det at personer med lav evne til selvregulering tenderer til å reagere mer negativt hvis uønsket adferd i relasjoner (Finkel & Campbell, 2001). I Mo Eiendomsselskap AS er kontrollen i stor grad basert på at deltakerne ikke faller for fristelsen til å undergrave tilliten som er mellom partene gjennom å sette sine egne mål foran alliansen felles mål. På samme måte som individer i personlige relasjoner må balansere personlige mål med mellommenneskelige mål (Murray, Holmes, & Collins, 2006), må alliansens deltakere balansere organisasjonsspesifikke mål med alliansens relasjonsspesifikke mål. For å bygge opp og bevare relasjoner må partene ha respekt for hverandres behov og ha tillit til sine partnere (Murray, Bellavia, Rose, & Griffin, 2003). I vår case er tillit som tidligere påpekt en

svært sentral bærebjelke i alliansen. Denne tilliten fungerer som en forsikring partene i mellom, og reduserer frykten for opportunistisk adferd (Murray, et al., 2006).

Videre er det to måter å tilnærme seg hvordan man kan nå sine relasjonelle målsetninger (Carver & White, 1994; Elliot & Covington, 2001). På de ene siden kan man søke å oppnå positive resultater ved å fokusere på utvikle relasjonen partene i mellom, eller man kan primært fokusere på å unngå konflikter. I Mo Eiendomsselskap AS synes det som at fokus er rette mot å oppnå positive resultater på bakgrunn av relasjonsutvikling og tillit. Dette fremkommer gjennom den relativt lave graden av maktbruk og formell kontroll. Hvis fokus i hovedsak hadde vært rettet mot å unngå problemer fremfor å utnytte muligheter, er det rimelig å anta at det hadde vært benyttet større grad av formell kontroll. I følge Gable & Poore (2008) spiller valget mellom disse tilnærmingene en viktig rolle med tanke på hvor stor tilfredshet i relasjoner. I vår case har vi inntrykk av at samarbeidet er preget av gode samarbeidsforhold og at deltakerne er fornøyde med sin deltakelse i alliansen.

5.3.1 Hvordan påvirker relasjonell kontekst og partenes oppfatning av tillit, risiko og kontroll kontrollmekanismene som benyttes?

Som det kommer frem i empirien og vår analyse er alliansen preget av stor grad av tillit og den kontekstuelle rammen alliansen eksisterer innenfor. Partene uttrykker at de oppfatter lav risiko knyttet til sine relasjoner med de andre deltakerne. Alliansen er satt sammen på bakgrunn av organisatoriske og personlige nettverk, hvilket medfører en lav subjektiv risiko, og dermed oppleves det et lavt behov for formelle kontrollformer. Det fremheves av informantene at de har en felles forståelse for at alle partene har både felles og individuelle interesser i selskapet, og det antydes at de anser tilliten som så sterk at de mener deres interesser ivaretas på en god måte gjennom de kontrollmekanismene som benyttes. Kontrollmekanismene er dermed tilpasset den relasjonelle konteksten og risikoen partene opplever å være tilstede i alliansen. Dette er ikke nødvendigvis uttrykk for bevisste valg, men derimot en følge av den relasjonelle konteksten. Partene er innforstått med at de er i posisjon til å oppnå sikker avkastning på kort sikt gjennom sine leveranser til alliansens prosjekter, men at en urettmessig utnyttelse av denne posisjonen vil medføre negative konsekvenser for alliansen som helhet. Dette medfører en selvregulerende effekt, som i stor grad påvirker hvordan kontrollen i alliansen fungerer.

5.3.2 Oppsummering

Vi har nå gjennomført analyse av vårt siste forskningsspørsmål. I denne analysen kommer det frem hvilke kontrollmekanismer som benyttes i Mo Eiendomsselskap AS. Vi har påpekt at det er liten grad av formell kontroll i form av resultatkontroll. Formell adferdskontroll benyttes til en viss grad i form av leveranseavtaler, mens alliansen primære kontroll er av en uformell art. Alliansen er preget av partnervalg, tillit og felles beslutningstaking. Et annet moment er alliansens kontekst, som bidrar til at alliansen til viss grad kontrollerer seg selv. Videre har vi påpekt at deltakernes evne til selvregulering spiller en viktig rolle i forhold til kontroll av relasjonene i alliansen.

I neste kapittel skal vi besvare våre tre forskningsspørsmål og hovedproblemstillingen samt presentere våre konklusjoner. Vi vil også komme med forslag til videre forskning.

6 Konklusjon og forslag til videre forskning

Vi har i denne oppgaven hatt følgende problemstilling:

«Hvordan fungerer forretningsrelasjoner i tillitsintensive felleskontrollerte foretak?»

For å besvare den overordnede problemstillingen har vi belyst tre forskningsspørsmål i vår analyse som dermed danner grunnlaget for våre konklusjoner. Vi skal nå besvare hvert enkelt forskningsspørsmål før vi besvarer hovedproblemstillingen.

«Hva er historisk bakgrunn for den relasjonelle konteksten?»

Gjennom vår analyse av teori og empiri fra vår case kom det frem at alliansen i stor grad er preget av sammensetningen av samarbeidets deltakere. Alliansen ble dannet på bakgrunn av et konkret byggeprosjekt som ble for ressurskrevende for alliansens initiativtaker å gjennomføre alene. Det ble dermed satt sammen en allianse på bakgrunn av initiativtakers personlige og profesjonelle nettverk, noe som har medført at samarbeidet i stor grad er preget av tillit. Kjennskapen partene hadde om hverandre direkte eller indirekte var avgjørende for at deltakerne ble med på å danne allianseselskapet. Det som kjennetegner denne alliansen er dermed at den er preget av personlige relasjoner mellom eierne av selskapet. På bakgrunn av dette spiller sosial kapital på grunnlag av den relasjonelle konteksten en viktig rolle. Videre påvirker alliansens struktur samarbeidsrelasjonen. Alliansen er satt sammen på en måte som gjør at eierne, foruten å ha interesser i selve allianseselskapet har egne interesser på grunnlag av tjenester som deres individuelle selskaper leverer i forbindelse med alliansens prosjekter. Dette medfører at partene blir sittende på begge sidene av bordet når det innhentes tilbud på disse jobbene. Dette kan medføre utfordringer da leveransene i realiteten er skjermet for konkurranse utenfra. Til tross for dette synes det som at partene ønsker å skape verdi som følge av sine relasjoner seg i mellom, og er motiverte til å jobbe for alliansens målsetninger, selv om hver enkelt eier har individuelle mål med sin deltakelse i alliansen.

«Hvordan opplever partene risiko, tillit og kontroll?»

Som det fremgår av teori er tillit og kontroll uløselig knyttet til risiko i allianser (Das & Teng, 2001). Vi har i vår analyse derfor sett på hvordan våre informanter oppfatter forholdet mellom disse elementene. Våre informanter var i stor grad tydelige på at de mente det var en klar sammenheng mellom tillit og kontroll. Dette kom frem ved at de illustrerte et skille for hvor

stor grad av formell kontroll som var ønskelig i relasjonen. De mente at for mye fokus på formell kontroll ut over den tillitsbaserte sosiale kontrollen ville ha en negativ effekt på tilliten mellom partene, og at dette var en balansegang. I forhold til hvilken risiko som oppleves i forhold til relasjonene i alliansen kommer det frem i vår empiri at denne risikoen i hovedsak knytter seg til anbudene på leveransene som partene leverer til byggeprosjektene som selskapet utfører. Det påpekes at det ikke foretas systematisk kontroll av disse i utstrakt grad, men at man sitter med en oppfatning av at alle ønsker å gjøre det best mulig for felleskapet, og likevel sitte igjen med en normal avkastning i hvert enkelt eierselskap.

«Hvordan fungerer relasjonell kontroll?»

Partene i samarbeidet påpeker alle at tillit er den avgjørende faktoren når det kommer til kontroll av risikoen de opplever, og at de personlige relasjonene deltakerne i mellom i stor grad var avgjørende for alliansens eksistens og kontroll i den fasen selskapet befinner seg i på det nåværende tidspunkt. Alliansen er i tidlig operativ fase, og frem til i dag har fokus i hovedsak vært rettet mot å gjennomføre de konkrete byggeprosjektene som alliansen er dannet på grunnlag av. Disse prosjektene har vært levende prosesser hvor planene har endret seg etter hvert som ferdigstillingen har nærmet seg. Dette har bidratt til et behov for uformell kontroll i form av felles beslutningstaking og diskusjoner, fremfor formell kontroll på grunnlag av fastsatte mål og prosedyrer. Relasjonen i alliansen har dermed vært avgjørende for å håndtere utfordringer som har oppstått underveis, noe et bevisst valg av partnere fra initiativtakers side har bidratt til å gjøre mulig. Relasjonen er preget av tillit basert på goodwill mellom partene, noe som er med på å redusere den relasjonelle risikoen i samarbeidet. På bakgrunn av den spesifikke konteksten som vårt caseselskap befinner seg i identifiserte vi dessuten at alliansens aktiviteter på mange måter kontrollerte seg selv. Videre mener vi at deltakernes evne til å kontrollere seg selv og egen organisasjons målsetninger i forhold til alliansens felles formål spiller en viktig rolle. Vi fremhever i vår analyse at begrepet selvregulering som er hentet fra forskning som omhandler nære personlige relasjoner kan overføres til vår case. Dette på grunnlag av at relasjonene i casen er sammenlignbare med slike personlige relasjoner, hvor tillit fungerer som en forsikring som reduserer frykten for opportunistisk adferd mellom partene.

På bakgrunn av dette vil vi nå besvare vår hovedproblemstilling; «*Hvordan fungerer forretningsrelasjoner i tillitsintensive felleskontrollerte foretak*»?

Forretningsrelasjoner i tillitsintensive felleskontrollerte foretak slik som i vår case fungerer som følge av de individuelle og organisatoriske relasjonene som eksisterer mellom individene i hvert enkelt eierselskap og nettverkene som disse er en del av. Tilliten mellom partene bygger på sosial kapital knyttet til disse relasjonene og strukturene, foruten de felles normer og verdier som de deltakende partene representerer. Risikoen i alliansen knytter seg til potensiell opportunistisk adferd i forbindelse med forfølgelse av individuelle målsetninger fremfor alliansens fellesinteresser. Til tross for relativt store relasjonsspesifikke investeringer oppleves behovet for formelle kontrollmekanismer som begrenset gjennom at partene opplever en lav grad av risiko og stor grad av tillit til hverandre. Relasjonen i alliansen har i lys av sin struktur en selvregulerende evne. Denne evnen har utspring i deltakernes personlige relasjoner, og deres ønske om å oppnå alliansens målsetninger selv om det medfører potensielle begrensninger for de enkelte eierselskapene isolert sett. Vi mener på grunnlag av dette at det felleskontrollerte foretaket i stor grad fungerer gjennom relasjonsbasert selvregulering på bakgrunn av konteksten det eksisterer innenfor.

6.1 Implikasjoner

Vi opplever vår problemstilling som relevant og at den kan bidra til nyttig kunnskap om hvordan organisatoriske samarbeid på grunnlag av tette personlige relasjoner fungerer, og oppgavens funn kan ha flere implikasjoner.

For entreprenører som ønsker å bygge nettverk kan oppgaven gi et innblikk i hvordan relasjonsbaserte allianser fungerer og hvilke kontrollmekanismer som oppleves som nyttige i en tidlig fase av samarbeidet. Videre forteller våre funn at formell kontroll kan svekke tilliten mellom deltakerne ved at en streng kontroll kan føles som et uttrykk for mistillit mellom dem. Oppgaven gir dessuten kunnskap om hvordan daglig ledelse av felleskontrollerte foretak kan fungere. I vår case sitter daglig leder med koordineringsansvaret for alliansens aktiviteter. Han er dermed ansvarlig for å se til at de andre deltakerne ikke utnytter posisjonene sine til å oppnå ekstra fortjeneste på bekostning av de andre partene og alliansen som helhet.

Oppgaven kan i et overordnet perspektiv bidra til forståelse av organisk oppbygging av forretningsrelasjoner hvor tillit er en viktig faktor. Dette kan dreie seg om private foretak, men også i forbindelse med offentlige bedrifter eller regionale politikere, hvor det fokuseres

på organisk utvikling av samarbeider som et ledd i mer inkluderende beslutningsprosesser og foretaksstyring for øvrig.

6.2 Forslag til videre forskning

Resultatene fra vår studie kan ikke generaliseres uten videre, men funnene kan likevel være relevante og overførbare til andre kontekster. Det kan tenkes at liknede funn som våre kunne blitt gjort i sammenlignbare omgivelser og andre caser. Vi har undersøkt hvordan forretningsmessige relasjoner kontrolleres i en spesifikk allianse, og hvilken rolle formell og uformell kontroll spiller i denne alliansen. For å danne en bredere plattform for kunnskap om kontroll i slike allianser må dette forskes videre på.

Vår undersøkelse bygger på empiri fra en case. For å kunne oppnå større generaliserbarhet kunne det vært interessant og utført en komparativ studie hvor flere allianser dannet grunnlaget for generering av data.

Videre er vår case bygget på et selskap som er i en relativt tidlig operativ fase. Et annet perspektiv kunne derfor ha vært å undersøke om det er noen forskjeller i forhold til kontrollmekanismer i allianser på dette stadiet av livssyklusen sammenlignet med allianser som er kommet lengre ut i «livet».

7 Litteraturliste

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2015). Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36-53.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science*, 51(12), 1734-1752.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2012). *Entrepreneurship : successfully launching new ventures* (4th ed.). Boston: Pearson/Prentice Hall.
- Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall, C. N., & Oaten, M. (2006). Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior. *Journal of personality*, 74(6), 1773-1802.
- Berscheid, E., & Ammazalorso, H. (2001). Emotional experience in close relationships. *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes*, 308-330.
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital Handbook of theory and research for the sociology of education (pp. 241–258): New York: Greenwood.
- Brønnøysundregistrene. (2016a). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Retrieved 7.3.2016, from <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=912162788>
- Brønnøysundregistrene. (2016b). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Retrieved 20.2.2016, from <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=912716570>
- Bø, I., & Schiefloe, P. (2007). *Nettverk, støtte og helse I: Sosiale landskap og sosial kapital: innføring i nettverkstenking*: Oslo, Universitetsforlaget.
- Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: the BIS/BAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 67(2), 319.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of management accounting research*, 15(1), 117-143.
- Creed, W. D., Miles, R. E., Kramer, R., & Tyler, T. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 50-62.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Stillman, T. F., & Gailliot, M. T. (2007). Violence restrained: Effects of self-regulation and its depletion on aggression. *Journal of Experimental social psychology*, 43(1), 62-76.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management accounting research*, 24(2), 140-155.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Elektro. (2016). Om Elektrogruppen. Retrieved 7.3.2016, from <http://www.elektro.no/om-elektrogruppen.html>
- Elliot, A. J., & Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.
- Emsley, D., & Kidon, F. (2007). The Relationship between Trust and Control in International Joint Ventures: Evidence from the Airline Industry*. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 829-858.
- Fehr, B., & Harasymchuk, C. (2005). The experience of emotion in close relationships: Toward an integration of the emotion-in-relationships and interpersonal script models. *Personal Relationships*, 12(2), 181-196.
- Finkel, E. J., & Campbell, W. K. (2001). Self-control and accommodation in close relationships: an interdependence analysis. *Journal of personality and social psychology*, 81(2), 263.
- Finkel, E. J., Molden, D. C., Johnson, S. E., & Eastwick, P. W. (2009). Regulatory focus and romantic alternatives. *Psychology of self-regulation. Cognitive, affective, and motivational processes*, 319-335.
- Gable, S. L., & Poore, J. (2008). Which thoughts count? Algorithms for evaluating satisfaction in relationships. *Psychological Science*, 19(10), 1030-1036.
- Gambetta, D. (1988). Trust: Making and breaking cooperative relations.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.

- Hansen, M. T. (1998). *Combining network centrality and related knowledge: Explaining effective knowledge sharing in multiunit firms*: Division of Research, Harvard Business School.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helgeland-Holding. (2016). Vår historie. Retrieved 7.3.2016, from <http://www.helgelandholding.no/var-historie/>
- Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (Eds.). (2001). *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publ.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Whittington, R., Angwin, D., Regner, P., Scholes, K., & Pyle, S. (2013). *Exploring strategy: text and cases*: Pearson.
- Kelley, H. H. (2013). *Personal relationships: Their structures and processes*: Psychology Press.
- Kirsch, L. J. (1996). The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. *Organization Science*, 7(1), 1-21.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Long, C. P., & Sitkin, S. B. (2006). Trust in the balance: How managers integrate trust-building and task control. *Handbook of trust research*, 87-106.
- Luchies, L. B., Finkel, E. J., & Fitzsimons, G. M. (2011). The Effects of Self-Regulatory Strength, Content, and Strategies on Close Relationships. *Journal of personality*, 79(6), 1251-1280.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 6, 94-107.
- Madhok, A. (2006). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 30-43.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative science quarterly*, 47(3), 534-559.
- Murray, S. L. (2005). Regulating the risks of closeness a relationship-specific sense of felt security. *Current Directions in Psychological Science*, 14(2), 74-78.
- Murray, S. L., Bellavia, G. M., Rose, P., & Griffin, D. W. (2003). Once hurt, twice hurtful: how perceived regard regulates daily marital interactions. *Journal of personality and social psychology*, 84(1), 126.

- Murray, S. L., & Holmes, J. G. (2008). The Commitment-Insurance System: Self-Esteem and the Regulation of Connection in Close Relationships. *Advances in experimental social psychology*, 40, 1-60.
- Murray, S. L., Holmes, J. G., & Collins, N. L. (2006). Optimizing assurance: the risk regulation system in relationships. *Psychological bulletin*, 132(5), 641.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. doi: 10.2307/2630236
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative science quarterly*, 559-569.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Purehelp. (2016a). Regnskapsinformasjon Elektro AS. Retrieved 7.3.2016, from <http://www.purehelp.no/company/corp/elektroas/953785250>
- Purehelp. (2016b). Regnskapsinformasjon Helgeland Holding AS. Retrieved 7.3.2016, from <http://www.purehelp.no/company/corp/helgelandholdingas/986675728>
- Purehelp. (2016c). Regnskapsinformasjon Meyership AS. Retrieved 7.3.2016, from <http://www.purehelp.no/company/corp/meyershipas/943164622>
- Purehelp. (2016d). Regnskapsinformasjon Unimaskin AS. 7.3.2016, from <http://www.purehelp.no/company/account/unimaskinas/912162788>
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making democracy work : civic traditions in modern Italy*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Rawn, C. D., & Vohs, K. D. (2006). The Importance of Self-Regulation for Interpersonal Functioning.
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: a realist analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201-228.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tomkins, C., (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, organizations and society*, 26(2), 161-191
- Tranøy, K. E. (2009). Mekanisme. *Store Norske Leksikon*. from <https://snl.no/mekanisme%252Ffilosofi>

- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- White, S., & Lui, S. S.-Y. (2005). Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal*, 26(10), 913.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. *The Political Economy Reader: Markets as Institutions*.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.

Appendiks

Appendiks 1, Intervjuguide

1. Innledningsspørsmål

- Hva heter du?
- Hvor jobber du til daglig?
- Kan du fortelle litt om bedriften?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften du jobber i?
- Hva er dine primære ansvarsområder?
- Hva er din rolle i Mo Eiendomsselskap?

2. Refleksjonsspørsmål

- Innledende fase i det felleskontrollerte foretaket:
 - Kan du fortelle litt om hvilke vurderinger som ble gjort før dere valgte å være med på å starte opp Mo Eiendomsselskap AS?
 - Hvilke faktorer var avgjørende for at dere valgte å delta?
 - Andre faktorer/elementer du vil trekke frem?
- Utfordringer i forbindelse med kontroll i alliansen:
 - Hva mener du er de(n) største utfordringen(e) i forbindelse med samarbeidet med de andre deltakerne i Mo Eiendomsselskap?
 - Hvilke(n) form(er) for risiko mener du det er knyttet til deltakelsen i alliansen for deres bedrift/selskap?
- Hvordan kontrolleres risiko/atferden til aktørene i alliansen?
 - Benyttes det kontroll i form av kontrakter?
 - I så fall hvor viktig mener du disse kontraktene er for å redusere risikoen for uønskede konsekvenser for deres bedrift med tanke deltakelsen i alliansen?
 - Finnes det fastsatte prosedyrer for hvordan beslutninger tas?
 - I hvor stor grad benyttes planer og regler i forbindelse med kontrollere atferd og beslutningstaking?

- I hvilken grad mener du atferden til partene i alliansen er bundet av formelle reguleringer?
- Hvordan «belønnes» ønsket atferd?
- Hvordan kontrolleres resultatene av aktivitetene i alliansen?
 - I hvilken utstrekning mener du at det er utarbeidet målbare kriterier for måloppnåelse i forbindelse med alliansens aktiviteter?
 - Finnes det noe form for insentiv- eller belønningssystem som belønner måloppnåelse eller ønsket atferd?
- Hvordan benyttes uformell kontroll i alliansen (sosial kontroll)?
 - Hvilke relasjoner hadde dere til de andre aktørene før oppstarten?
 - I hvilken grad mener du de andre partenes omdømme var med på å forme din oppfatning av alliansens potensiale og mulighet for å oppnå din målsetning med å delta i alliansen?
 - Hvor godt var du kjent med de sosiale nettverkene de andre aktørene var en del av?
 - Har ditt syn på alliansens potensiale endret seg etter hvert?
 - Hvor avgjørende mener du tillit mellom partene i alliansen er for alliansens suksess?
 - Hvilke faktorer mener du tilliten mellom deg og de andre partene i hovedsak bygger på?
- Forholdet mellom tillit og formell kontroll
 - Hvordan opplever du at formelle kontrollmetoder som benyttes i alliansen påvirker tilliten mellom partene?

3. Avslutningsspørsmål

- Har du noe å tilføye som du mener vi ikke har vært inne på i forbindelse med kontroll av alliansens aktiviteter?

- Stikkord for oppfølgingsspørsmål;
 - Kompetanseområder
 - Størrelse
 - Pålitelighet
 - Sammenfallende organisasjonskultur
 - Ledelseskompetanse
 - Felles forståelse av målsetninger
 - Stabilitet
 - Anbefalinger fra tredjepart
 - Erfaringer fra tidligere samarbeid
 - Gjensidig tillit

Da gjenstår det bare å takke for at du tok deg tid til å stille opp på dette intervjuet. Når intervjuet er ferdig transkribert vil vi sende det over til gjennomlesning hvis du ønsker det. Vi vil ikke benytte noe av materialet uten at ditt samtykke.

Med vennlig hilsen Morten Andreas Pedersen og Mathias Sivertsen.