

Strategiske praksiser i byggebransjen

Forfatter: Roger Klev Publisert: [7/2020](#) s. (91-98) Redaksjonelt vurdert



ROGER KLEV er professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Han har lang fartstid i ulike roller både innen næringsliv og forskning, og er sammen med professor Morten Levin forfatter av boken «Forandring som praksis».

Sammendrag

Byggebransjen er en utfordrende bransje å navigere i, og virksomheter og ledere står svært ofte i situasjoner der vurderinger og valg har strategisk betydning og følgelig store konsekvenser på kort og lang sikt. Slike vurderinger og valg tar utgangspunkt i en forståelse av på den ene siden marked og konkurranse, og på den andre de interne ressursene/styrkene den aktuelle virksomheten har eller kan utvikle. Denne artikkelen tar utgangspunkt i at vurdering og utvikling av strategisk viktige ressurser åpenbart er viktig, men at det kan være vanskelig å omsette de teoretiske begrepene til noe konkret gjenkjennbart for de fleste ledere. Artikkelen argumenterer for at et praksisperspektiv kan være en nyttig for ledere i utvikling av strategiske ressurser. Spørsmålet artikkelen tar utgangspunkt i, er: Hvordan kan et praksisperspektiv på organisering understøtte strategi i byggebransjen? Artikkelen bruker et rikt beskrevet eksempel fra en entreprenørvirksomhet som identifiserte et stort potensial for å øke prosjektene og virksomhetens lønnsomhet gjennom internasjonale innkjøp. Begrepet strategiske praksiser blir utviklet og definert i artikkelen, og gjennom eksempelet illustreres forskjellen mellom å definere innkjøp som en potensielt strategisk viktig funksjon, å opparbeide fagkompetanse på innkjøp, og å utvikle innkjøp til en strategisk praksis som både er betydningsfull, kollektiv og vanskelig for en konkurrent å kjøpe/kopiere direkte.

Innledning

Byggebransjen er en svært viktig del av norsk økonomi og sysselsetting. Den er i stadig vekst og leverer store bidrag til bygging og utvikling av samfunnet, men sliter til dels med lav lønnsomhet særlig blant utførende (Bygballe et al., 2019), og har ifølge SSB en relativt høy konkursrate.⁵ Den er i stor grad prosjektbasert, med direkte konkurranse om hvert enkelt anbud, og den er fragmentert, med svært mange små og middels store aktører som konkurrerer i de samme markedene. Det er med andre ord en bransje der det er svært viktig og utfordrende å navigere strategisk. Virksomheter og ledere står svært ofte i situasjoner der vurderinger og valg har strategisk betydning og følgelig store konsekvenser på kort og lang sikt.

Strategi som fagfelt handler om å forstå og forklare, med mange ulike innfallsvinkler, hvorfor noen virksomheter lykkes bedre enn de andre på lang sikt, og/eller om virksomhetens langsiktige overlevelse (Mintzberg et al., 1998). Denne kunnskapen skal så typisk tilflyte investorer og/eller ledere for at de skal gjøre bedre analyser og beslutninger. De store diskusjonene i strategifaget er nok allmenngyldige for et bredt spekter av virksomheter, men hvis vi skal forstå de konkrete strategiske diskusjonene for en type virksomhet, må vi også forstå særtrekkene ved virksomheten og bransjen de opererer i. Det er for eksempel store forskjeller i produkter, produksjonsformer, marked og teknologi, og det som er viktige og konkrete strategiske diskusjoner for en prosessindustribedrift, vil dermed ikke være særlig relevante for en entreprenørbedrift. Særtrekkene ved bygg- og anleggsbransjen er med andre ord et viktig utgangspunkt når vi diskuterer strategisk tenkning for enkeltvirksomheter i bransjen.

Vi følger Mintzberg i at strategi ofte ikke er et direkte resultat av de aktivitetene vi benevner som strategisk planlegging eller formelle analyser (Mintzberg et al., 1998). De fleste virksomheter vil se at det som endte med å bli strategisk for virksomheten, ikke er skapt av en klar plan, men snarere spiret fram gradvis og som resultat av mange mindre steg med beslutninger, muligheter, seire og tap. Dette perspektivet har også en viss tilknytning til og støtte fra en strategitenkning som forklarer bedrifters suksess med evnen til å utvikle og utnytte strategisk viktige ressurser, ofte kunnskapsressurser.

Men der diskusjoner om markedet er relativt enkelt å forholde seg til i byggebransjen – det sørger ikke minst de dominerende anbudskonkurransene for – kan det være mer utfordrende å oversette det ressursbaserte perspektivet (Barney, 1991; Peteraf, 1993), med *strategiske ressurser* eller *dynamiske kapabiliteter*, til noe som er lettere gjenkjennbart på virksomhetsnivået.

Kjernen i denne artikkelen er å argumentere for, blant annet gjennom et illustrerende case, at det fortsatt relativt nye praksisperspektivet innen organisasjons- og samfunnsfagene vil være fruktbar nettopp for å både gjenkjenne og forstå hvordan man kan utvikle en viktig kollektiv praksis som en strategisk viktig ressurs.

Spørsmålet er altså: *Hvordan kan et praksisperspektiv på organisering understøtte strategi i byggebransjen?*

Denne artikkelen er ikke empirisk, men vil bygge på en generell kjennskap til særtrekk ved bransje og virksomhetsnivå basert på egen erfaring som leder og rådgiver i bransjen, og vil også hente et illustrerende eksempel på en kollektiv strategisk praksis fra denne erfaringen. Hovedtesen i artikkelen er i hovedsak knyttet til koblingen mellom fagfelt og praksis og argumenterer for at et *praksisperspektiv på organisering* vil være et fruktbart bidrag for å se og utvikle styrker av strategisk betydning for enkeltvirksomheter i bransjen.

Vi vil først gi en grov beskrivelse av særtrekk ved bransjen, særtrekk som blant annet er viktig for at en praksis på virksomhetsnivå kan hevdes å ha en spesiell strategisk verdi. Deretter vil vi kort gjennomgå og diskutere noen hovedtrekk i strategifeltet der vi vil argumentere for at markedsanalyser og -vurderinger er relativt enkelt å forholde seg til for denne typen virksomhet, mens internanalyse og det ressursbaserte perspektivet er vanskeligere å relatere til. Vi vil lansere et praksisperspektiv, som et fortsatt relativt nytt perspektiv innen organisasjonsfagene, og argumentere for at dette perspektivet gir innsikter og et tenkesett som gjør det enklere å forstå, vurdere og utvikle kollektiv dyktighet på strategisk viktige områder.

Vi vil illustrere dette med et rikt beskrevet eksempel hentet fra en entreprenørvirksomhet og arbeidet med å utvikle en kollektiv praksis for internasjonale innkjøp, en praksis med klart potensial for å påvirke prosjektene og virksomhetens lønnsomhet, og avslutningsvis oppsummere med hvordan vi ser at et praksisperspektiv kan bidra til utvikling av strategi.

Særtrekk ved og utfordringer for prosjektbasert byggevirkosomhet

Bygge- og anleggsbransjen har rundt 57–58 000 registrerte små og store virksomheter⁶ og har stor betydning både for samfunnsøkonomi og antall arbeidsplasser. Bransjen bygger boliger, næringsbygg og infrastruktur landet rundt, og siden det meste av dette krever stedlig aktivitet, selv om prefabrikasjon blir mer viktig, er dette en bransje som er overalt der mennesker bor, jobber og ferdes.

Byggevirksomheten er prosjektbasert. De aller fleste oppdragene som utføres, er unike, selv om de er basert på kompetanse og løsninger som er brukt i tidligere leveranser, og selv om det stadig arbeides med standardisering og industrialisering for å gjøre det unike noe mindre unikt. Generelt innebærer kjerneaktiviteten å prise, planlegge og levere noe som ikke er bygget tidligere. Det nye kan være basert på unike funksjonskrav, ny design, ny teknologi, stedlige forutsetninger, og ofte alt dette på én gang. Og leveransene skjer nesten alltid som prosjekter. En vanlig måte å beskrive leveransen av et middels til større bygg på, er at man skal skape en ny og midlertidig organisasjon på kort tid, med mange nye aktører, deretter prosjektere og planlegge, for så å produsere, tilpasse og levere med minimalt med feil og under tids- og kostnadspress.

En stor andel av aktiviteten er knyttet til oppdrag fra det offentlige. Det utgjør en formidabel oppdragsmasse landet rundt, og den har til felles at oppdragene er underlagt et offentlig innkjøpssystem og reglement. De aller fleste store oppdragene tildeles gjennom anbudskonkurranser, og selv om der er variasjoner, er pris og dermed kostnader en svært viktig faktor. Det er gjerne mange tilbydere i hvert anbud, og hvis det i snitt er fem tilbydere, betyr det også at hver aktør i snitt må levere fem tilbud for å få én jobb. For hvert tilbud må det ikke bare kalkuleres pris, men også angis løsninger og arbeidsform, og man må ha sine potensielle samarbeidspartnere klare dersom man får tilslag. Men man vet altså ikke om man får null oppdrag og dermed et problem med å holde aktiviteten i gang, eller om man får mange tilslag og risikerer kapasitetsproblemer, og det samme vil være tilfellet for alle aktørene som opererer på denne dominerende markedsarenaen.

Samlet sett er dette en beskrivelse av markedet som er ukontroversiell og forklarer noen grunnleggende trekk som skaper en type utfordringer som i stor grad er bransjespesifikke, det vil si at aktører i denne bransjen har noen utfordringer og må dyrke dyktigheter og praksiser som er spesifikke for virksomheten, og som ville vært annerledes for aktører i andre bransjer.

Strategi og strategiske praksiser

Fagfeltet strategi kan enkelt forstås som svarene på spørsmålet om hva som forklarer at noen virksomheter lykkes på lang sikt, mens andre ikke gjør det. Disse forklaringene er fagfeltets teorier, som i neste omgang er grunnlag for råd til eiere og ledere av virksomheter for hvordan de skal tenke og handle strategisk og overleve eller lykkes på lang sikt.

Over tid har fagfeltet levert mange ulike teoretiske rammeverk som bidrag til en slik forståelse (Mintzberg et al., 1998). I de siste 35 årene har uten tvil konkurranseforhold, konkurransevne og konkurransefortrinn dominert diskusjoner om strategi, spesielt gjennom bidrag fra Michael Porter (1985; 1996). I dette perspektivet vil man for eksempel analysere forhold som påvirker konkurransen for å finne markedssegmenter der det er og vil være svakest konkurranse og best potensial for lønnsomhet. Et annet og supplerende perspektiv er å analysere marked og konkurrenter for å finne de områdene der din virksomhet har eller kan utvikle varige fordeler eller konkurransefortrinn i forhold til andre, for å vinne oppdrag og oppnå bedre marginer. Grunnleggende sett må du ifølge en slik etter hvert klassisk tenkning enten være billigere enn konkurrentene eller levere kvaliteter som konkurrentene ikke er like gode på, og som kunden er villig til å betale for.

For aktører i byggebransjen er dette et hverdagslig tema; å konkurrere om anbud, svært ofte på pris og med leting etter muligheter for å skape tilbud som er bedre på kompetanse, løsninger, gjennomføring etc., slik at det kanskje er mulig å vinne oppdrag med noe annet enn lavest pris. Det foreligger hele tiden en lang rekke mulige prosjekter å levere tilbud på, spesielt gjennom det offentlige innkjøpssystemet, men selvsagt også gjennom store og små aktører som ber om konkurrerende tilbud. En virksomhet i bransjen vil hele tiden vurdere hva man skal levere tilbud på, hvilke typer bygg, hvor store prosjekter man kan og tør ta på seg, kompleksitet, hvor det skal bygges, kjennskap til konkurransesituasjonen, egen kapasitet framover, og så videre. De strategiske diskusjonene og vurderingene om markedet er altså svært tydelige, og de faglige diskusjonene om for eksempel konkurranseintensitet, konkurransekraft, nisjer og så videre (Porter, 1985; Porter, 1996) er i alle fall i prinsippet enkle å forstå og forholde seg til.

Dette perspektivet på strategi retter blikket primært mot markedet og mulighetene, og i mindre grad (eller i alle fall sekundært) mot de interne forutsetningene.

Det såkalte ressursbaserte perspektivet innen strategifeltet dreier oppmerksomheten i retning av virksomhetens ressurser (Barney, 1991; Peteraf, 1993) og argumenterer for at det som i stor grad forklarer suksess, er virksomhetens evne til å utvikle og utnytte ressurser bedre enn konkurrentene. Ressurser kan i prinsippet være hva som helst, internt som eksternt, som virksomheten kan gjøre bruk av for å skape verdi. Perspektivet tar utgangspunkt i at ulike bedrifter naturlig og alltid vil ha ulike ressurser, de er aldri helt like, og denne ulikheten (heterogeniteten) og måten disse ressursene organiseres og utnyttes på, forklarer hvorfor noen bedrifter har mer suksess enn andre, altså strategifagets grunnleggende spørsmål.

Videre presenterer den som et logisk argument at noen ressurser kan være strategiske, andre ikke, fordi de møter visse kriterier (Peteraf, 1993). Ressurser som lett kan skapes eller kjøpes/selges, kan gjerne være viktige, men de er likevel ikke strategiske dersom andre virksomheter raskt og enkelt kan anskaffe de samme ressursene i et marked. Individuell fagekspertise er et godt eksempel. Det er viktige ressurser, men individuelle fagekspertiser kan flytte seg raskt til en annen bedrift for mer lønn eller mer interessante oppgaver og kan derfor vanskelig representere en varig fordel. Kollektive kunnskapsressurser som må bygges opp over tid, derimot, vil ofte være av en natur som har potensial for å bli strategiske ressurser. Hvis de viser seg som viktige ressurser, vil en konkurrent som ønsker samme fordel, bruke lang tid på å bygge opp noe tilsvarende. Kriteriene oppsummeres gjerne i akronymet VRIO (Barney, 1991): at ressursen er verdifull (*valuable*), sjelden (*rare*), vanskelig å kopiere eller kjøpe (*immobile*), og at man er rustet til å utnytte den (*organized*). Disse kriteriene vil vi komme tilbake til i en senere diskusjon av *strategiske kollektive praksiser*.

For vel et par tiår siden ble et nytt og relatert begrep lansert, knyttet til ressurser og strategi, nemlig *dynamiske kapabiliteter* (Teece et al., 1997). Begrepet har av forståelige grunner blitt kritisert for å være vagt, abstrakt og uten klare empiriske referanser (Eisenhart et al., 2000), men én tolkning av begrepet er at en viktig forklaring på at noen bedrifter lykkes bedre enn andre, er at de har evnen til å utvikle, omstille og utnytte ressurser i skiftende omgivelser. Det er altså ikke kun ressursene i seg selv som er viktige, men evnen til å skape ressurser og anvende dem på nye måter med skiftende behov og muligheter i markedet. Denne evnen er dermed en slags metaressurs, i den forstand at den representerer en dyktighet til å utvikle og utnytte dyktighet.

Vi kan kanskje illustrere det med et eksempel: En viktig dyktighet i byggebransjen er evnen til å skape og sette sammen ressurser/kompetanse på nye måter for hver ny oppdragsmulighet. Prosjektene er unike, men kompetansen som gjennomføringen bygger på, er gjennomgående mellom prosjekter.

Det ressursbaserte perspektivet og dynamiske kapabiliteter retter ekstra oppmerksomhet mot virksomhetens ressurser og aktiviteter, noe som er et godt utgangspunkt når vi vil forstå også hvordan og hvorfor bestemte ressurser og aktiviteter blir viktige på grunn av særtrekk ved bransjen og produksjonsformer.

Strategiske ressurser og dynamiske kapabiliteter er svært interessante begreper, men ikke lett å anvende direkte i diskusjoner på virksomhetsnivå i en slik prosjektbasert bransje. De strategiske ressursene er ikke de gode fagfolkene og fagmiljøene, for selv om de er essensielle for å levere, er de også relativt enkle å rekruttere av konkurrenten, og de er dermed per definisjon ikke strategiske ressurser. Det samme gjelder prosjektlederne, selv om de fleste bedrifter vil peke på prosjektledere som en svært viktig forklaring på at gode prosjekter blir gode. Det kan være riktig, men det er en kortsiktig fornøyelse i den forstand at hvis det stemmer, så flytter også de lett på seg.

For å få bedre grep om hva slike ressurser og aktiviteter handler om, hvordan de kommer til syne i en hverdag, vil vi trekke inn praksisbegrepet og definere *strategiske praksiser*.

Praksisperspektivet og strategiske praksiser

Hva som inngår i begrepet *praksis*, er ikke alltid lett å avgrense. I noen sammenhenger er det enkelt: Profesjoner som lege, advokat og psykolog bruker praksis som en benevnelse for å jobbe som næringsdrivende med utgangspunkt i faget sitt. Og i en sammenlignbar diskusjon innen kunnskapsforvaltning brukes begrepet *praksisfellesskap* om det sosiale fellesskapet og kunnskapsnettverket som ofte utvikles knyttet til utførelse av likeartet arbeid. Vår bruk av praksisbegrepet i denne artikkelen ligger tett opptil hvordan det brukes i deler av organisasjonsteorien. Store deler av samfunnsfagene, inkludert organisasjon og ledelse, har i de senere årene blitt influert av praksisperspektivet (Schatzki et al., 2001; Klev & Levin 2020). I stedet for å diskutere organisering kun som strukturelle løsninger, vil et praksisperspektiv legge mer vekt på at organisering skapes av innarbeidete kollektive handlingsmønstre og tilhørende handlingsteorier (Argyris & Schön 1978; Argyris & Schön 1996) som etableres og utføres hver dag. Det vil si at organisering er kollektive praksiser som utøves gjennom hvordan vi tenker og handler når vi engasjerer oss i våre daglige arbeidsoppgaver.

Innenfor strategifeltet har *strategy as practice* (Golsorkhi et al., 2015; Jarzabkowski, 2003) så langt handlet mest om å beskrive og forstå de aktørene og handlingene som former det som får strategi som en slags merkelapp. I denne artikkelen retter vi derimot blikket i en noe annen retning, ikke mot det som produseres som formell strategi, men mot innarbeidete kollektive praksiser som *de facto* er strategisk viktige. Vår påstand er altså at en praksis som er særlig viktig for å kunne levere og overleve på lang sikt i en konkurransesituasjon, og som tilfredsstill kriteriene for en strategisk ressurs (VRIO), per definisjon dermed vil være strategisk viktig, og vi vil definere strategisk praksis slik:

Strategisk praksis er en kollektiv dyktighet som utvikles og anvendes i utførelse av arbeidsoppgaver, og der dyktighet i utførelse er et grunnlag for varig konkurransefortrinn og langsiktig overlevelse.

Strategiske praksiser innarbeides av nødvendighet, og de er resultat av kollektive læringsprosesser gjennom hyppig utførelse. Når vi identifiserer praksiser og kaller dem strategisk viktige, er det altså ikke begrunnet i praksisen i seg selv, men i den betydningen de har for å møte viktige utfordringer i omgivelsene.

I neste avsnitt vil vi diskutere strategisk praksis gjennom en illustrerende case (Siggelkow, 2007) om arbeidet med å forsøke å hente mer lønnsomhet i prosjekter gjennom internasjonale innkjøp. Historien er hentet fra en reell virksomhet og tjener som en illustrasjon på og klargjøring rundt begrepet strategisk praksis:

Eksempel: Internasjonale innkjøp – fra idé til funksjon og til kollektiv praksis

Entreprenørbedrift X var en relativt stor virksomhet med rundt 1 300 ansatte, og den største delen av omsetningen var byggeprosjekter i størrelsen 50–400 millioner. Bedriften hadde egne arkitektmiljøer og fagmiljøer innen prosjektering med kapasitet og kompetanse i de fleste fag, og den hadde som en del av sin strategi å vinne og levere totalentrepriser for bygg. En grunnleggende idé var å forsøke å utnytte potensialet ved å ha arkitekt, prosjekterende og utførende kapasitet samlet i samme bedrift.

Selv om bedriften hadde alle fag selv, var typisk rundt 60–70 prosent av kostnadene i byggeprosjektene innkjøpte leveranser, i hovedsak byggematerialer og tekniske løsninger.

Siden en så stor andel av prosjektkostnadene var knyttet til innkjøp, var det etablert en sentralisert og kompetent innkjøpsenhet. Dette er og var da standard løsning for alle bedrifter i bransjen av noe størrelse. Innkjøpsfunksjonen handlet blant annet om å utforme grunnlag for innhenting av tilbud, ha oversikt over leverandører og vite når man innhenter tilbud for priskonkurranser, og når man jakter på en mer langsiktig samarbeidsavtale. Det handlet om å sikre riktige kontrakter, følge opp leveransene underveis for å vite at det ikke var forsinkelser eller andre problemer, og håndtere eventuelle reklamasjoner eller konflikter hvis de oppsto. Innkjøp var allerede etablert som en viktig *funksjon* i bedriften. Men den kan i tillegg forstås som en *kollektiv praksis*, siden innkjøp var avhengig av et konkret *kollektivt samspill* med ikke bare prosjektleder, men også med arkitekt og prosjekterende, blant annet for å sikre underlag for innhenting av tilbud og for vurdering av leveranser og leverandører.

Etter hvert oppstod et nytt tema som idé i det vi kan kalle strategiske diskusjoner i ledelsen: Hvor mye kan vi spare på å gjøre en del av innkjøpene *internasjonalt*? Også lavkostland har og hadde gode byggematerialer, og dersom man kunne kjøpe noe i slike land framfor i høykostmarkedet hjemme, var inntjeningspotensialet åpenbart. Bedriften besluttet å starte med internasjonale innkjøp som et viktig strategisk satsingsområde. Andre store entreprenører hadde så smått begynt med det samme, men det var fortsatt relativt nytt i bransjen, og det var ikke åpenbart hvilke produkter og leverandørmarkeder man burde konsentrere seg om, og ikke minst hvordan man skulle få dette til å fungere inn mot norske prosjekter. Selv uten eksakt kunnskap om økonomiske innsparingsmuligheter ved å kjøpe internasjonalt (for eksempel Øst-Europa eller Kina), viste noen enkle overslag hva potensialet kunne være: Hvis et prosjekt hadde en talkostnad på 100 millioner, og hvis det skulle kjøpes inn for 60 millioner av dette, og hvis 20 millioner av dette igjen kunne anskaffes like bra internasjonalt til i snitt 15 prosent lavere pris, ville dette ene prosjektet kunne spare 3 millioner på å kjøpe internasjonalt. Så presset som prosjektene allerede er på pris, ville et slikt bidrag være svært betydningsfullt. I tillegg kunne man argumentere for at dersom konkurrentene fortsatte å satse på internasjonale innkjøp og lyktes med dette, ville den som *ikke* jobbet med dette, fort tape betydelig konkurransekraft.

Internasjonale innkjøp som *funksjon* ble raskt etablert, og noen innkjøpere og en gruppeansvarlig fikk i oppgave å utvikle sin kompetanse på området og gjøre seg klare til å gjennomføre de første internasjonale innkjøpene av betydning.

På dette tidspunktet er altså internasjonale innkjøp besluttet som en strategisk satsing, funksjonen internasjonale innkjøp er etablert, og fagkompetansen er på plass. Men det er definitivt ennå ikke en strategisk ressurs eller en strategisk praksis. I den grad bedriften har funnet en god idé eller etablert en viktig funksjon på dette tidspunktet, er det to viktige grunner til at det ennå ikke har strategisk betydning: For det første var ideen om internasjonale innkjøp for lenge og mange konkurrenter var opptatt av, og ikke så spesiell i den forstand. For det andre kunne gruppen med faglig gode internasjonale innkjøpere når som helst slutte og begynne hos en konkurrent, dersom konkurrenten hadde gitt et godt nok tilbud. De var en ressurs, men som individer og gruppe var de i prinsippet så mobile at de per definisjon ikke var en *strategisk* ressurs – ikke ennå. Det som ville gjøre internasjonale innkjøp til en strategisk viktig ressurs, var at det ble etablert og fungerte som en *kollektiv praksis*. Den kollektive praksisen lar seg ikke kjøpe eller enkelt kopiere, den må utvikles av konkurrentene gjennom samme omstendelige prosess. På samme måte som innkjøp generelt ble etablert som en kollektiv praksis i samspillet mellom innkjøper, prosjektleder, arkitekt og prosjekterende, krever internasjonale innkjøp et helt nytt og annet kollektivt samspill mellom de samme aktørene. Dette var og er krevende, og det er nettopp i kombinasjonen mellom det store potensialet og den kollektive praksisen som må til for å realisere det, at selve definisjonen på en strategisk praksis ligger.

Internasjonale innkjøp som en etablert praksis er noe helt annet enn internasjonale innkjøp som idé eller funksjon. Å gjennomføre et internasjonalt innkjøp krevde for det første at prosjektleder måtte gjennomtenke prosjektet på nytt og finne ut på hvilke områder det kunne være forretningspotensial ved å kjøpe internasjonalt, og sammenholde dette med en eventuell økt usikkerhet knyttet til innkjøpene med hensyn til kvaliteter og leveringstid. Arkitekten måtte kanskje prioritere på nytt hvilke løsninger som ble avklart og detaljert tidlig nok til å skape rom for å hente tilbud internasjonalt, eller kanskje endre på noen løsninger for å gjøre dem mer egnet for å kjøpes internasjonalt. Og prosjekterende måtte detaljere innkjøpsunderlag med en helt annen detaljeringsgrad enn overfor leverandører i det norske markedet, og også de måtte prioritere innkjøpsunderlag foran andre oppgaver for å gi innkjøperen nok tid. Ikke noe av dette skjedde eller skjer av seg selv, men må innarbeides med mye utfordringer, motstand og kollektiv læring før det ble etablert en effektiv praksis som prosjektene og bedriften eventuelt kunne hente ut

det forespeilte potensialet fra. Og om en konkurrent skulle greie å rekruttere en innkjøper eller en prosjekterende med erfaring, innebærer dette uansett ikke at de «kjøper» den kollektive praksisen. Den må til en viss grad etableres på nytt i hvert prosjekt og hver bedrift.

Vi kan altså oppsummert si at den etablerte praksisen med internasjonale innkjøp for det første var potensielt verdifull (*valuable*) hvis den kunne levere på sine forventninger, den var sjelden (*rare*) i den forstand at dette ikke var en praksis som verken var godt kjent eller enkel å anskaffe fra andre, den var ikke lett for konkurrenter å kopiere eller kjøpe (*immobile*), og den ble etter hvert innarbeidet som en praksis som hang sammen med andre deler av prosjektgjennomføringen (*organized*). Så hvis vil låner kriteriene fra det ressursbaserte perspektivet vi presenterte tidligere, kan vi ut fra eksempelet med internasjonale innkjøp i Entreprenør X argumentere for at dette ikke bare er en kollektiv praksis, som vist i historien, men også en *strategisk* kollektiv praksis.

Diskusjon

Vi innledet artikkelen med å spørre: *Hvordan kan et praksisperspektiv på organisering understøtte strategi i byggebransjen?*

For det første vil vi understreke hva perspektivet *ikke* gjør: Det er ikke et bidrag til bedre forståelse av marked og konkurransefortrinn. Forståelsen av hva som er strategiske muligheter for en virksomhet, hentes i samspillet mellom det man lærer om markedet og konkurransen på en ene siden, og de interne styrkene, svakhetene og kreative mulighetene på den andre siden. Så bredt dekker vårt bidrag ikke.

Derimot vil et praksisperspektiv, anvendt som en del av tenkningen om interne strategiske ressurser, gjøre det lettere å være konkret i diskusjonen og i utviklingen av de styrkene som virksomheten bygger i de strategiske praksisene. Utvikling av strategiske praksiser på virksomhetsnivå vil nødvendigvis være nettopp virksomhetsspesifikk. Det er ingen generell oppskrift. Derimot gir beskrivelsen av særtrekk ved bransjen en inngang til å gi flere *eksempler* på hva strategiske praksiser kan være, ut over det illustrerende eksempelet med internasjonale innkjøp fra Entreprenør X:

- Bransjen er prosjektbasert og organiserer og leverer til dels teknisk komplekse bygg i et samspill med en rekke aktører. En måte å skille seg ut på (og som kan være et fortrinn) kan for eksempel være å enten være dyktigere enn andre til å organisere for samspill og arbeidsflyt, eller selv være svært fleksibel i å kunne tilpasse seg samarbeidspartnere sin måte å jobbe på
- Riktig oppstart av prosjekter er kritisk for gjennomføring og lønnsomhet, og i dag er det mange større aktører som jobber veldig systematisk med å utvikle og etablere faste praksiser for oppstartsfasen av større prosjekter. På linje med andre strategiske praksiser vil en god praksis for oppstart være avhengig av samspill mellom mange, og kan trolig ikke reduseres til noe som lett kopieres av konkurrenter.
- Svært mange prosjekter i bransjen, kanskje de av andre grunner mest attraktive prosjektene, er også preget av ulike former for usikkerhet som må gjenkjennes, forstås og håndteres. Dyktighet på dette er også en praksis som ikke kan reduseres til skjema, seminarer eller individer, men som snarere må etableres som en kollektiv praksis.

Det andre poenget følger av argumentasjonen rundt utvikling av strategiske praksiser, og det er at slike praksiser etableres gjennom organisasjonsutvikling, ikke (kun) gjennom beslutning (Klev & Levin, 2020). Å utvikle kollektive praksiser er å utvikle eller endre et varig samspill mellom aktører, noe som kan beskrives som å organisere og lede ulike og viktige kollektive læringsprosesser over lang tid. I eksempelet med internasjonale innkjøp ville en vellykket etablering av ny praksis være avhengig av at ikke bare innkjøper har lært noe nytt, men at prosjektleder, arkitekt og innkjøper er i stand til å endre egne arbeidsformer, leveranser og kompetanser, og er i stand til å bidra til den nye og strategisk viktige kollektive praksisen.

- 5: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/konkurs>
- 6: <https://www.ssb.no/stbygganl>

- Argyris, C. & Schön D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bygballe, L.E., Grimsby, G., Engebretsen, B. E., & Reve T. *En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring (BAE): Oppdatering 2019 (Forskningsrapport 2/2019)*. Handelshøyskolen BI.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). *Introduction: What is strategy as practice?* I D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (red.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (s. 1–30). Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P. (2003). *Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change*. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23–55.
- Klev R. & Levin M. (under utgivelse). *Forandring som praksis* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B., & Lampel, J.(1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.
- Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, Simon and Schuster Adult Publishing Group.
- Porter, M. (1996). *What is strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (Red.) (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Siggelkow, N. (2007). *Persuasion with case studies*. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen A. (1997). *Dynamic capability and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.