

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E_1

Navn: Masteroppgave MBA 2 semester

Økonomisjekk før kontraktsinngåelse? En undersøkelse i bygg- og anleggsbransjen

Dato: 25.05.21

Totalt antall sider: 55

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Kapittel 1 - Innledning	3
1.1 Problemstilling	3
Kapittel 2 - Tidligere forskning.....	4
Kapittel 3 - Teoretisk rammeverk.....	5
3.1 Prinsipal-agentteori	5
3.2 Kontrakten	6
3.3 Informasjon asymmetri-kontrakten	7
3.3 Målkonflikt.....	7
3.4 Målkonfliktkontrakten.....	8
3.5 Usikkerhetsrisiko.....	8
3.6 Implikasjon.....	9
3.7 Stewardship-teori.....	9
3.8 Valget mellom prinsipal-agent- og stewardshipsamarbeid	10
3.9 Forhold mellom agent og prinsipal i bygg- og anleggsbransjen	13
Kapittel 4 - Metode og data.....	13
4.1 Forskningsdesign.....	13
4.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	14
4.3 Utviklingen av spørreskjema.....	14
4.4 Utvelgelsesstrategi - Hvem som ble spurt og hvorfor disse ble spurt	16
4.5 Hvorfor valgt analysenivå	20
4.6 Behandling av data	20
4.7 Gjennomføringen av dataanalysen	20
4.8 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet	22
4.9 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	22
4.10 Kritisk refleksjon over valgt design og metode.....	23

4.11 Ethiske problemstillinger	23
Kapittel 5 - Funn.....	25
5.1 Hvor mange av avtalene som inngås i bygg- og anleggsnæringen kontraktsfestes og er det forskjell på kunde og leverandør?	25
5.2 Hvilke undersøkelser gjøres i forkant av avtaleinngåelse?	27
5.3 Kreves det alltid økonomisk sikkerhet ved kontraktsinngåelse?.....	30
5.4 Følges kontraktsforhold opp, og hvor vanlig er kontraktsbrudd i bransjen?.....	30
Kapittel 6 - Diskusjon.....	31
Kapittel 7 – Konklusjon	33
Vedlegg	36

Kapittel 1 - Innledning

Hver dag inngås kontrakter mellom parter. En kontrakt er en avtale eller overenskomst mellom to eller flere parter som går ut på å stifte rett og plikt for dem (Coase, 2015; Economics, North, Williamson & Coase; Selvig & Hagstrøm, 2018, s. 277). Coase (Ronald, 2002) er opptatt av at kontrakter er nervecellene i det økonomiske systemet, mens Macaulay (Macaulay, 1963) peker på en utfordring hvor forretningsdrivende ikke alltid synes å planlegge kontraktsforhold godt nok. Mange kontrakter oppfylles, men mange kontrakter ender i konflikt eller brudd (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015). En del av sistnevnte oppfylles ikke på grunn av en parts manglende økonomiske evne til å fullføre prosjektet (Aarseth et al., 2015). Det kan for eksempel skyldes konkurs eller likviditetsproblemer som gjør at avtalen ikke kan fullbyrdes. Det finnes forskning på området "kontrakt" (Chan, Chan, Lam & Wong, 2010; Jacobsen, 2013; Odeh & Battaineh, 2002) og for eksempel "konkurs" (Arditi, Koksall & Kale, 2000; Arslan & Kivrak, 2008), men mindre på det som skjer før kontraktsinngåelse.

I vårt arbeid, retter vi søkelys på bygg- og anleggsbransjen, en bransje som ønsker endringer, fra kontrakter med ensidig prisfokus, til økt fokus på kvalitet og bærekraft. BDO skriver i sin rapport Bygg- og anleggsanalysen 2019 at «*Det er først når byggherrens krav til kvalitet og bærekraftige løsninger overgår kravet om laveste pris at bransjen kan vise hva den er i stand til å levere. Det er først når bransjen virkelig får anledning til å bruke sin kompetanse at kompetansen kan videreutvikles.*» (Henning Salsegg, 2019). Vi kan tenke at jo flere styringsparametere som bygges inn i en kontrakt, desto mer kompleks blir kontrakten. Så kan vi også tenke at når kontrakter blir mer komplekse, så vil man gjøre en grundigere sjekk av potensielle kontraktspartnere.

Vi ønsker med vår forskning å dykke dypere ned i kontrakter i bygg- og anleggsbransjen, for å få en dypere forståelse på hvorfor de benyttes og samtidig se på forholdet mellom partene.

1.1 Problemstilling

Avtalebrudd skjer, i likhet med andre bransjer, også i bygg- og anleggsbransjen. I en prosjektbasert bransje som denne, medfører ofte avtalebrudd forsinkelser og kostnadsoverskridelser. Utfordringene dette skaper for prosjektene er store. Det finnes et behov for å undersøke om avtalebruddene i bransjen kunne vært unngått, dersom fokus på det som skjer før kontraktsinngåelse ville vært høyere.

Den overordnede problemstillingen har vi formulert som en arbeidshypotese:

Flere avtalebrudd kunne vært unngått dersom partene hadde sett hverandre i kortene før kontrakten ble signert. Hypotesen er basert på forfatterens egne erfaringer fra bransjen.

For å undersøke hypotesen, har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hvor mange av avtalene som inngås i bygg- og anleggsnæringen kontraktsfestes, og er det forskjell på kunde- og leverandørleddet?
- Hvilke undersøkelser gjøres i forkant av avtaleinngåelse?
- Kreves det alltid økonomisk sikkerhet ved kontraktsinngåelse?
- Hvordan følges kontraktsforhold opp, og hvor vanlig er kontraktsbrudd i bransjen?

Artikkelen er skrevet for tidsskriftet Magma, og er tilpasset Magmas formkrav.

Kapittel 2 - Tidligere forskning

I dette avsnittet presenteres en beskrivelse av forskningsfeltet, og hva eksisterende forskning på feltet kan fortelle.

I vår forskning ønsker vi å se på tillit, kontroll og kontrakter i entreprenørbransjen. Har man tillit til sine underleverandører, bryter dem kontrakter eller går dem konkurs, kan man forutse dette? Vi har tatt utgangspunkt i artikkelen til Anna Swärd «Kontroll er bra – tillit bedre? (Swärd, 2017) som er publisert i Magma. Hun diskuterer betydningen av tillit mellom offentlige og private aktører og om det å ha gode relasjoner gjør at man har tillit til hver andre og at man unngår å kontrollere alt. *Artikkelen bygger på en studie av tolv anleggsprosjekter hvor man har innført en ny praksis tidlig i prosjektene med det mål å bygge tillit mellom partene (Swärd, 2017, s. 27)*. Hun har gjort datainnsamling i perioden høsten 2013 til 2016, med en rekke intervjuer og observasjoner. Kontraktene som man benytter i dette studie er byggherrestyrte kontrakter. Entreprenøren utfører arbeidet som er spesifisert i kontrakten og byggherren kontrollerer arbeidet utfra dette. utfordringen med dette er at entreprenørbransjen er en bransje preget av sterk kontroll og mistillit, og hvor den leverandøren med lavest pris oftest vinner anbudet. Swärd sier at det fører til en rekke utfordringer for entreprenøren for han vet ikke om han blir valgt til neste prosjekt.

Sward (Swärd, 2017, s. 32) finner at kontroll står sterkt og byggherren ønsker ikke å endre på det, da kontrakten blir brukt som en styringsmekanisme. Byggherren ønsker full oversikt over evner og integritet til entreprenøren, og dermed oppfattes det som om en ikke har tillit til hverandre. Vektlegging av kontroll gir tillit til kompetanse, men gir redusert tillit basert på velvilje og kan være negativt for samarbeidet over tid.

Kapittel 3 - Teoretisk rammeverk

Vi ønsker først å definere prinsipal-agentteori. Senere vil vi argumentere hvorfor vi valgte å bruke prinsipal-agentteori. Deretter vil vi definere Stewardsteori, og drøfte hvorfor teorien kan knyttes til aktuell problemstilling. Vi vil også drøfte hvorfor en bør bruke en kombinasjon av disse teoriene.

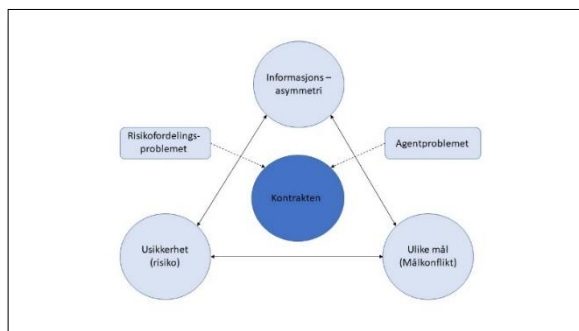
Hva bidrar til at enkelte sjekker aktørene i et prosjekt og andre ikke? Hvorfor har noen stor grad av tillit til sine samarbeidspartnere, og noen tar ulik grad av risiko ved valg av leverandør og kunde? I lys av disse spørsmålene, vår problemstilling og erfaring fra Bygg- og Anleggsbransjen hvor det er mest vanlig å sjekke opp og følge opp leverandøren har vi valgt å benytte Prinsipal-, Agentteori i vår forskning. Samtidig ser vi at det er en del aktører i bransjen som har etablert god tillit mellom partene og ikke benytter kontrakter, med dette som bakteppe ønsker vi også å trekke inn Stewardsteori. I prosessen med å studere ulike teorier til forskningen vurderte vi Marlows teori, (Jacobsen, 2013) om elementer som ligger på toppen av behovspyramiden (anerkjennelse og selvrealisering), og adferds økonomi (Cappelen & Tungodden, 2012a) som antar begrenset rasjonalitet og utvidet motivasjon. På noen områder kan begge teoriene knyttes til forskningen, men en helhetlig vurdering gjorde at valget falt på Agent-prinsipalteori og Stewardshipsteori.

3.1 Prinsipal-agentteori

Jensen og Meckling (Jensen & Meckling, 1976, s. 308) definerer prinsipal-agentteori som en kontrakt hvor en eller flere personer/ firma (prinsipal) engasjerer en eller flere personer/firma (agent) til å utføre tjenester på deres vegne, som innebærer å delegere beslutningsmyndighet til agenten. Hvis begge parter ønsker å maksimere sitt utbytte er det god grunn til å tro at agenten ikke alltid vil gjøre det som er best for prinsipalen. Prinsipalen kan begrense avviket

ved å på dra seg kostnader ved å etablere passende intensiver, og overvåkning av agenten for å begrense agentens avvik. Falk og Kosfeld (Falk & Kosfeld, 2006, s. 1611) forklarer at et prinsipal – agent forhold typisk karakteriseres som en interessekonflikt. Derfor bruker prinsipalen ofte kontroll og insentivutstyr for å eliminere brorparten at agentens opportunistiske handlinger. Hagen forklarer prinsipal-agentteori som situasjon hvor en eller flere bedrifter eller personer handler på vegne av andre for å ivareta deres interesser. Den som handler, er agent, mens den agenten handler på vegne av, er prinsipal. Agentens handlinger berører prinsipalens resultat, og har dermed betydning for prinsipalens mål. Agenten og prinsipalen har i utgangspunktet forskjellige interesser i kontrakten/samarbeidet (Hagen, 1990, s. 44). Eisenhardt (Eisenhardt, 1989, s. 58) beskriver at agentteorien forsøker å løse to problemer i relasjonen mellom prinsipalen og agenten. Det første problemet oppstår når det er konflikt mellom ønskene og/eller målene til prinsipalen og agenten, og i de tilfellene hvor det er vanskelig eller dyrt for prinsipalen å verifisere hva agenten faktisk leverer. Prinsipalen kan ikke verifisere at agenten utfører oppdraget etter avtale. Det andre er problemet er knyttet til risikodeling, og oppstår når prinsipalen og agenten har forskjellig holdning til risiko. En utfordring er at prinsipalen og agenten *kan* velge ulike beslutninger på grunn av ulik risikopreferanse.

Similä (Similä, 2006) konseptualismene utfordringene i prinsipal-agent relasjonen



Figur 1 konseptualismene utfordringene i prinsipal-agent relasjonen

som vist i figur 1. (Similä, 2006, s. 43).

Figuren benyttes videre i arbeidet som en ramme for å forklare teorien.

3.2 Kontrakten

Kontrakt blir definert som en avtale og et sett med løfter mellom to eller flere aktører. (Economics et al.). Coase et al og Macaulay (Coase, 2015; Macaulay, 1963) deler kontrakter inn i formelle og uformelle kontrakter, hvor de formelle ofte er styrt av lovgivning, mens de uformelle kontraktene er åpne kontrakter som man kan utforme selv.

3.3 Informasjon asymmetri-kontrakten

Forskjellig oppfatning og kjennskap til hva et prosjekt skal inneholde kan føre til misforståelser og konflikter (Schieg, 2008, s. 48; Thakor, 1989, s. 39). Et feiltrinn i en av prosjektets faser kan føre til forsinkelser med de kostnader det medfører. Ved å planlegge og avdekke utfordringer, integrere en formell kontrakt og et kontroll system mellom partene, kan man redusere eventuelle konflikter når prosjektet gjennomføres (Schieg, 2008, s. 49). Det er viktig at alle utfordringer blir identifisert før en kontrakt blir skrevet.

Det at en eller flere samarbeidspartnere er bedre informert om løsningsalternativer for prosjektet i prosjektets tidlige fase, medfører at en agent kan gjøre store investeringer som kanskje ikke er hensiktsmessige i prosjektet (Schieg, 2008, s. 48; Thakor, 1989, s. 39). Det kan føre til at agenten ikke får tilbake sine investeringer i for eksempel maskiner, utstyr og personell og agenten er fanget til prosjektet gjennom kontrakten med prinsipalen. Agenten må før kontraktsinngåelse påta seg kostnader og bevise ovenfor prinsipalen at han har de sertifiseringer (maskiner/utstyr), kvalifikasjoner og garantier han trenger for å inngå en kontrakt. Prinsipalen må også forsøke å redusere sine kostnader på grunn av informasjonsmangel ved å føre kvalitetskontroll, testing av agent og referansesjekk før kontraktsinngåelse (Schieg, 2008, s. 48 & 49).

For å redusere informasjonsasymmetrien kan formelle planer og integrerte kontrollsystemer være til hjelp, da disse skaper et transparent system for de involverte parter. Man kan da unngå forsinkelser og feil på grunn av feiltolking av kontrakten. En suksessfaktor for prosjektledelsen er å identifisere og kommunisere tidlig i prosjektet de fasene der asymmetrisk informasjon kan forstyrre prosjektets fremgang i løpet av prosjektet. Dette gjelder både før og etter signering av kontrakten. Prosjektledelsen bør ha et spesielt fokus på informasjonsflyten gjennom prosjektet (Schieg, 2008, s. 51).

3.3 Målkonflikt

Når kontrakten er i havn mellom prinsipalen og agenten, dukker det ofte opp nye problemstillinger. Selv om kontrakten peker på et felles mål, vil det i ofte være divergens i måten partene ser på målet, og hva målet innebærer. Det kan påvirke valgene som gjøres av partene gjennom prosjektet. (Eisenhardt, 1989, s. 58; Shivakumar, 2013, s. 365; Van Slyke, 2007, s. 162). Anderson & Jap (Anderson & Jap, 2005) skriver i sin artikkel at det å ha et

felles mål er en kritisk byggestein for å hindre vanskeligheter senere i samarbeidet. Etter hvert som prosjektet skrider frem, viser det seg ofte at partene tenker mer og mer på sitt eget mål, og den felles måloppnåelsen settes til side. En forklaring, ifølge Similä, kan være at mennesket er grunnleggende selvsentrert, har en begrenset rasjonalitet og er risikosky. (Similä, 2014, s. 150). For å forhindre målkonflikt bør fellesmålene bli fremhevet og tydeliggjort, og evaluert gjennom prosessen (Anderson & Jap, 2005, s. 81). Alternativet kan føre til økte kostnader gjennom økt bruk av kontroll (Shivakumar, 2013, s. 366).

3.4 Målkonfliktkontrakten

I følge Similä og Eisenhardt (Eisenhardt, 1989, s. 58; Similä, 2006, s. 43) er agenten grunnleggende mer risikosky enn prinsipalen og de har begge en ulik referanse på risiko. Dette kan gi ulikt grunnlag for ulik atferd og handling når kontrakter skal inngås. Dersom agenten ønsker å ta betalt for å redusere risikoen, kan han bli utkonkurrert av andre som vil kunne oppnå gevinst ved å påta seg risikoen. Da er det naturlig å anta at en blir kompensert for å påta seg høy risiko og usikkerhet (Skalpe, 2002). Når agenten påtar seg et prosjekt vil han også i svært mange tilfeller binde opp agentkostnader i form av egenkapital som spesialutstyr, maskiner og personell. Som et resultat av det ønsker gjerne agenten en kontrakt som gir han rom til å benytte den investerte kapitalen i andre prosjekter, uten at han blir overvåket eller må binde seg til prinsipalen. Prinsipalen derimot, ønsker gjerne å binde agenten til å ha muligheten til å opptre opportunistisk, og dermed hindre agenten og bruke utstyret hos for eksempel konkurrerende virksomheter. Dermed kontraktfestes det at utstyret kun skal brukes en plass. (Christensen, Nikolaev & Wittenberg-Moerman, 2016, s. 402 & 403).

3.5 Usikkerhetsrisiko

Blir prosjektet av en eller annen grunn forsinket, vil prinsipalens løsning kunne være å bøtelegge agenten. Det kan være faktorer utenfor agentens kontroll som fører til forsinkelser, og ikke bare agentens innsats (Hagen, 1990, s. 49). Dette kan føre til svekket motivasjon og redusert innsats dersom kontrakten er trang, og det ikke er muligheter for å få kompensert for ekstrakostnadene knyttet til forsinkelsen. Da kan agenten, og dens medhjelpere, vurdere kontrakten dit hen at en kan betale seg ut av forsinkelsen (Cappelen & Tungodden, 2012b, s. 41).

3.6 Implikasjon

Forskjellig oppfatning og kjennskap til hva et prosjekt skal inneholde kan føre til misforståelser og konflikter. Et feiltrinn i en av prosjektet faser kan føre til forsinkelser og i verste fall økte kostnader. Ved å planlegge og avdekke utfordringer og integrere en formell kontrakt og et kontrollsystem mellom partene, kan man redusere eventuelle konflikter når prosjektet gjennomføres (Schieg, 2008, s. 49). Det er viktig at alle utfordringer blir identifisert før en kontrakt blir skrevet.

Det finnes to former for styring prinsipalen kan gjøre ovenfor sin agent for at han skal gjøre det som er avtalt. Det første er å belønne agenten dersom denne agerer som prinsipalen ønsker, det andre er kontroll (Eisenhardt, 1989; Falk & Kosfeld, 2006; Jensen & Meckling, 1976; Åkesson, 2016). Vanligvis benyttes en kombinasjon av belønning og kontroll av agentene (Åkesson, 2016).

3.7 Stewardship-teori

Davis, Schoorman og Donaldson (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997a, s. 21) definerer stewardship-teori som situasjoner hvor agenten ikke motiveres av individuelle mål, men snarere tvert imot, forvalter et felles mål med prinsipalen. En likhet mellom stewardship-teori og prinsipal-agentteori er, ifølge Schillemans og Bjurstrøm (Schillemans & Bjurstrøm, 2019, s. 652), at begge analyserer hvor ansvarlig agenten er ovenfor prinsipalen, i det oppgaver delegeres fra prinsipalen til agenten. Stewardship- teorien skiller seg fra prinsipal-agentteorien ved at den ser på agenten sin motivasjon til å fullføre oppgaven. Den tilbyr et alternativ til prinsipal-agentteorien ved å reformere kontraktsforholdet og sikre ansvarlighet til kontrakten. Stewardship- teorien fremhever at når prinsipalen og agenten deler de samme kjerneverdier, og når målene deres sammenfaller, skapes en intern følelse av tillit, ansvar og felles måloppnåelse (Dicke, 2002, s. 456). Tillit er, ifølge Rokkan (Rokkan, 5/1999), definert i litteraturen som en forventning til motparten, hvor agenten ikke skal oppføre seg opportunistisk, men levere varer og tjenester til avtalt tid og pris, og hvor prinsipalen gjør opp for seg. Schillemans og Bjurstrøm (Schillemans & Bjurstrøm, 2019, s. 652) refererer til en rekke artikler som sier at en steward ønsker å være lojal, og setter felles mål over sine egne særinteresser.

Stewardship-teorien ser på motivasjonen til agenten. Den er basert på at man setter organisasjonen høyere enn en seg selv (individet), og man har en indre motivasjon til å gjøre en god jobb og fullføre prosjektet. (Davis et al., 1997b, s. 24; Schillemans & Bjurstrøm, 2019, s. 652). Hvis en leder og ansatt kan identifisere seg meg organisasjonen vil de jobbe for å nå organisasjonen mål, løse problemer og arbeide for dens beste. Personlig vekts og utvikling vil utvikle seg på kryss og tvers i organisasjonen over tid, uavhengig av hvor man er plassert i organisasjonen (Davis et al., 1997b, s. 31). Tungodden og Cappelen (Cappelen & Tungodden, 2012b, s. 40) viser i sin forskning at menneskers moralske motivasjon kan bidra til å redusere problemet med å gjennomføre kontraktene som kan være vanskelige å håndheve. De sier videre at mennesker gjør en avveining mellom økonomiske egeninteresser og hva de oppfatter som moralsk riktig, ved at de har en indre motivasjon til å etterleve kontrakten som er inngått. En får en moralsk motivasjon, det vil si ønske om å gjøre det som oppfattes som moralsk rett, for at organisasjonen når målene sine som igjen fører til at prinsipalen når sine mål (Cappelen & Tungodden, 2012b, s. 40; Davis et al., 1997b, s. 30).

3.8 Valget mellom prinsipal-agent- og stewardshipsamarbeid

Davis, Schoorman og Donaldson (Davis et al., 1997b) har utarbeidet figuren «Samarbeidsdilemmaet» som tar for seg agent og prinsipalens ulike valg. I det følgende vil modellen forklares.

Hvis både prinsipal og agent velger alternativ 1 får man et agent/agent forhold som sannsynligvis vil oppfylle begge sine forventinger og krav. Det vil være passe med kontroll og man minimerer administrative kostnader.

		Prinsipalens valg	
		Agent	Steward
Agentens valg	Agent	Minimerer potensiale kostnader Gjensidig agent til agent forhold 1	Agenten oppfører seg opportunistisk Prinsipalen er frustrert og forrådt 2
	Steward	Prinsipalen oppfører seg opportunistisk Agenten er frustrert og forrådt 3	Maksimerer potensielt utvikling Gjensidig Stewardship forhold 4

Figur 2 Samarbeidsdilemmaet (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997b, s. 39)

Når både agent og prinsipal velger alternativ 4 får man et forhold som er utformet for å maksimere gevinsten i gruppen. Agenten og prinsipalen får oppfylt sine mål, og prinsipalen

skaper en mulighet for agenten til å involvere seg mer ved å komme med de beste løsninger. Den gjensidige gevinsten er meget høy.

Problemene oppstår når hver part har mulighet til å velge noe annet. Hvis prinsipalen velger agent-innfallsvinkelen mens agenten velger steward-metoden, alternativ 3, vil det være meget frustrerende for agenten som vil føle seg misforstått av prinsipalen. Det vil føre til større kontroll fra prinsipalen og mindre utvikling fra agentens side. Det samme gjelder det motsatte, alternativ 2. Da vil agenten oppføre seg opportunistisk mot prinsipalen, og trekke fordeler ut fra sin stilling, og gjøre kun det som gagnar han best.

I følge Dicke (Dicke, 2002, s. 455) danner prinsipal-agent-teorien grunnlaget for utforming og implementering av de fleste metoder som brukes for å etablere og opprettholde et ansvarlig kontraktsforhold. Her er skrevne regler det viktigste, gjerne i form av lover, regler og standarder, og med en ekstern og ekstrem nøyaktig oppfølging fra prinsipalen. Stewardship-teorien er et alternativ til prinsipal-agent-teorien som ønsker å reformere kontraktsforholdet og hovedansvaret mellom dem. Schillemans og Bjurstrøm (Schillemans & Bjurstrøm, 2019, s. 651 & 652) mener at Stewardship-teorien og prinsipal-agent-teorien har forskjellig relevans under forskjellige forhold. De mener at man ikke bør diskutere hvilken av disse teoriene som er den beste, men heller se på hvordan en kan kombinere dem under forskjellige omstendigheter. De mener at en kombinasjon vil føre til mer fornøyede prinsipaler og agenter.

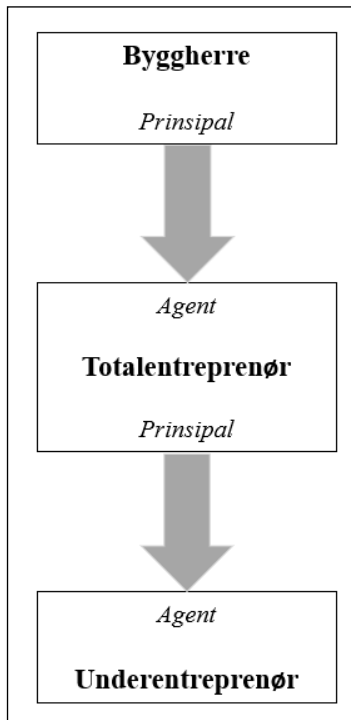
Stewardship-teorien avviker fra prinsipal-agentteorien på følgende to punkter a) man må følge opp agenten til punkt og prikke gjennom kontrakter, b) prinsipal-agentteorien anerkjenner at agenten vil oppføre seg opportunistisk ovenfor prinsipalen. Stewardship-teorien hevder at når en organisasjon har sterke kjerneverdier, vil det skape god adferd og ansvarlighet hos de ansatte. Det gir grunnlag til å utvikle et internt ansvar i organisasjonen, som igjen appellerer til agentens personlige ansvar og felles verdi i forhold til kontrakten (Dicke, 2002, s. 457). I tillegg blir det blir fokus på det ansvaret man har fått delegert, og felles mål, i stedet for individuelle mål (Schillemans & Bjurstrøm, 2019, s. 653). Stewardsteori forsøker å forstå hvordan man best kan forvalte egenskapene og betingelsene til prinsipal-agentteorien for å skape god forvaltning. Stewardship-teorien fokuserer på hvordan man kan legge grunnlaget for å fremme godt samarbeidet mellom prinsipal og agenten, og få forholdet til å blomstre. Slik blir den grunnleggende konflikten og mistenksomheten mellom prinsipal og agent tonet ned, og prinsipalen får en mer avslappet holdning til agenten. Det kommer til uttrykk ved at

agenten forvalter sin oppgave *på vegne av* organisasjonen og prinsipalen. Slik blir agenten en betrodd ressurs, og kan handle på vegne av Prinsipalen. (Schillemans & Bjurstrøm, 2019, s. 653).

Ifølge prinsipal-agent-teori stoler ikke prinsipalen på agenten. Derfor blir agenten sjekket opp på forhånd og underveis i kontraktperioden. Dersom man ikke stoler på noen, vil man sannsynligvis kontrollere at de er leveringsdyktige i forkant, og at de leverer i henhold til avtale underveis. Ved å benytte prinsipal-agentteoriens tilnærming fordi man ikke stoler på leverandøren, øker man kontrollinnsatsen fordi man mener dette bidrar til å redusere sannsynligheten for kontraktsbrudd. Manglende kontroll kan bidra til å øke muligheten for et uventet brudd. På den andre siden hevder stewardship-teorien at en stoler på agenten. Derfor utføres ingen forhåndsjekk. Har vi et ekte prinsipal- stewardshipsforhold (se figur 2), kan en anta at agenten orienterer prinsipalen om det oppstår uforutsette hendelser eller problemer, for å i felleskap finne fornuftige løsninger. Dersom prinsipalen begynner å drive kontroll med sin agent, som man i utgangspunktet stolte på, kan det raskt utvikle seg til å bli kontraproduktivt, fordi stewarden begynner å tenke som prinsipalen: «Dersom de ikke stoler på meg, hvorfor skal jeg opptre tillitsfullt»? En kan også tenke seg at stewarden har sin egen agenda ved å bidra til å bygge tillit, for å senere utnytte dette tallforholdet til egen vinning på en opportunistisk måte. Et ekte tillitsfullt forhold åpner for at begge parter stoler på hverandre og tar opp problemer som kan true kontrakten.

Det kan være ulike grunner til at vi velger å stole på noen og ikke på andre. Noe av det kan komme med erfaring og relasjoner over tid, hvor man har lært seg hvem man kan stole på og ikke. En annen tanke kan være at man stoler på mennesker med samme bakgrunn og utdanning som seg selv.

3.9 Forhold mellom agent og prinsipal i bygg- og anleggsbransjen



I figuren har vi definert et typisk forhold mellom agent og prinsipal i bygg- og anleggsbransjen. Som figuren viser er det mulig å være både agent og prinsipal, som for eksempel en totalentreprenør ofte er. I slike tilfeller er det særlig viktig å være bevist hvilken rolle en til enhver tid bekler.

Figur 3 Forhold mellom agent og prinsipal i bygg- og anleggsbransjen

Kapittel 4 - Metode og data

I dette kapittelet vil vi beskrive fremgangsmåten benyttet for å få tak i datamaterialet som er benyttet i forskningen, og hvordan dataene er behandlet.

4.1 Forskningsdesign

Vi har valgt å bruke en kvantitativ tilnærming i vår forskning. Hellevik (Hellevik, 1999, s. 110) beskriver kvantitativ forskning som “framgangsmåter der forskeren først systematisk skaffer seg sammenlignbare opplysninger om flere undersøkelsesobjekter av et visst slag, så uttrykker disse opplysningene i form av tall, og til slutt foretar en analyse av mønsteret i datamaterialet”. Oppgaven tar utgangspunkt i et kausalt design. Kausale design har nettopp til hensikt å avdekke mulige årsakssammenhenger mellom fenomener eller hendelser (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2011, s. 324).

Vi har gjennomført en spørreskjemaundersøkelse, også kalt survey (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 277). Den kjennetegnes av høy struktur, få variabler og mange informanter. Det samsvarer godt med ingrediensene i denne oppgaven; gode teoretiske rammer, konkret problemstilling med få variabler og potensiale for å få mange respondenter til å besvare undersøkelsen. Gjennom bruken av spørreskjema hentes det ut tallmateriale fra respondentene, som danner grunnlag for tolkning av svarene sett mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Undersøkelsen er gjennomført én gang og betegnes som en tverrsnittsundersøkelse. Vi har med det fanget et øyeblikksbilde av situasjonen (Christoffersen et al., 2011, s. 78).

Undersøkelsen er derfor ikke egnet til å si noe om utvikling over tid, noe som heller ikke har vært hensikten i denne oppgaven. Vi håper oppgaven kan danne grunnlag for videre forskning innen feltet, og med det kan gi svar på om det skjer utvikling over tid. En utfordring med tverrsnittsundersøkelser er muligheten til å avdekke årsakssammenhenger. Det er ønskelig å kunne peke på ulike årsaker til at noen sjekker agenten eller prinsipalens finansielle status før man inngår en kontrakt, mens andre ikke gjør det. For å kunne gjøre det bør en ha data over tid, og mulighet til å manipulere årsaksfaktorer. Siden det ikke er mulig å fange data over tid, skal en skal være forsiktig med bastante konklusjoner (Christoffersen et al., 2011, s. 79). På grunn av de overnevnte momentene har vi valgt en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse.

4.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

En bred definisjon av survey er at det er en ikke-eksperimentell undersøkelse (Aarø, 2007). Steinar Ilstad formulerer det slik: *“Det karakteristiske er et relativt stort, representativt utvalg fra en geografisk spredt populasjon, datainnsamling ved hjelp av spørreskjema (ved intervju, selvutfylling etc.), og en relativt rutinert analyse av data, ordnet i avhengige og uavhengige variabler.”* (Steiner Ilstad, 1989, gjengitt her:(Aarø, 2007).

4.3 Utviklingen av spørreskjema

Spørreskjemaet er utviklet etter hvert som teorikunnskapene om Agent–Prinsipal-teori og Stwewards-teori har økt. Sward (Swärd, 2017) har gjort en dybdestudie om kontroll og mistillit i entreprenørbransjen. Det er, som tidligere nevnt, denne studien vi tar utgangspunkt i

rundt vårt spørreskjema. Vi ønsker å undersøke om prinsipalen stoler på sin agent og visa-versa eller ikke. Spørsmålene som har vært brukt i oppbyggingen av undersøkelsen er blant annet:

- Bruker prinsipalen og/eller agenten ressurser på å begrense sitt avvik ved å overvåke hverandre (Jensen & Meckling, 1976, s. 308)?
- Kan prinsipalen stole på at agenten utfører sine oppgaver etter avtale (Eisenhardt, 1989, s. 58)?
- Stoler prinsipalen og agenten på hverandre?
- Er agenten lojal ovenfor prinsipalen, og blir man drevet av en motivasjon til å gjøre en best mulig jobb (Davis et al., 1997a, s. 24; Schillemans & Bjurstrøm, 2019, s. 652)?
- Blir agenten motivert til å nå målene sine (Davis et al., 1997a, s. 30)?

Johannessen m.fl lister opp tre vanlige faser ved utforming av spørreskjema (Johannessen et al., 2011, s. 290); åpenhet/kreativitet, strukturering og utseende. Første fase omhandler kreativiteten. Denne fasen har pågått siden vi bestemte oss for å gjennomføre en spørreundersøkelse. Vi har gjennomført flere «brainstorming-møter» hvor vi har lagt frem alle idéer som har streifes oss gjennom perioden. Blant de største endringene som har skjedd gjennom fasen, er fokuset fra detaljerte økonomiske spørsmål til spørsmål på et mer overordnet nivå. Grunnen til dette er økt kunnskap om respondentene i utvalget, samt gradvis økt kunnskap om prinsipal/agent-teori. Selv om det er anbefalt å gjenbruke spørsmål fra tidligere spørreskjemaer (Johannessen et al., 2011, s. 290), har vi ikke klart å finne lignende studier som gjør at vi har kunne nyttiggjøre oss av gjenbruk.

Andre fase; strukturering. Her ble utvalget av spørsmål bestemt og svaralternativer bestemt. Likeså rekkefølge. I denne fasen ble skjemaet sendt til noe få utvalgte for å få tilbakemelding på det språklige, rettskriving og oppbygging. Skjemaet har vært gjennom flere runder før det endelig oppbygging ble landet.

Tredje fase; utseende. Selv om det finnes flere måter å gjennomføre en spørreundersøkelse på (f.eks. telefonintervju, papirskjema sendt i posten osv.) har vi kun vurdert elektronisk skjema. Vi anser det som det mest reelle alternativet med hensyn til tid, kostnad og mulighet for høy svarprosent. Skjemaet er delt inn i tre deler. I første delen tar vi for oss prinsipalens forhold til agenten, hvorpå vi i del to tar vi for oss agentens forhold til prinsipalen. Spørsmålene i begge delene har identisk utforming for å kunne trekke paralleller mellom de to partene. I siste del spør vi om personalia og informasjon rundt respondentens arbeidssituasjon. Spørsmålene i

undersøkelsen er utformet på en slik måte at det ikke tar for lang tid for respondenten å svare. Spørsmålene og svaralternativer er klare, relevante og tydelige. Med to unntak er alle svaralternativene gitt. Det veksles mellom ettsvars-spørsmål og flervalgs-spørsmål. Vi har benyttet Universitet i Oslo sitt nettskjema ("Nettskjema,") for gjennomføring og publisering, og layouten til undersøkelsen er dermed gitt.

Del 1: Du er en leverandør som selger tjenester, varer eller et produkt.

Hvor ofte inngår din bedrift avtaler med kunder? *

- Flere ganger i uken
- Flere ganger i måneden
- Flere ganger i halvåret
- Noen få ganger i året
- Sjeldnere
- Vet ikke

Figur 4 - Spørsmål 1 i spørreskjema

4.4 Utvelgelsesstrategi - Hvem som ble spurt og hvorfor disse ble spurt

Vi har valgt å gjennomføre vår forskning blant norske entreprenører i bygg og anleggsbransjen. Grunnen til nettopp entreprenørbransjen skyldes forfatterens kjennskap og interesse for bransjen. Begge forfatterne jobber i bransjen. I enhver undersøkelse må en finne et representativt utvalg, en populasjon, av den populasjonen en ønsker å undersøke. En populasjon er en samling av alle enhetene som problemstillingen gjelder for (Johannessen et al., 2011, s. 258).

Innledningsvis ble det vurdert å spørre bransjeforeninger for å få tilgang til medlemslister. Blant annet ble Byggenæringens Landsforening (BNL) og Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA) vurdert. En svakhet ved en slik tilnærming er at en kun får tilgang til aktører som aktivt har gått inn for medlemskap. Det kan tenkes at det kan være en spennende tilnærming for en ny oppgave, hvor en vil se på ulikheter mellom aktører i en bransjeorganisasjon.

For å få tilgang til et bredt utvalg kjøpte vi en database fra www.proff.no med 5000 e-postadresser. Utvalgsstrategien er basert på stratifisert utvalg, hvor vi har etterspurt et utvalg innen kategorien «bygg- og anleggsleverandører».



Figur 5 Stratifisert utvalg/ Segmentering i Proff



Figur 6 Resultat av Proff eksport

Vi har ikke spesifisert geografisk tilhørighet eller selskapsform i bestillingen. Det er et bevisst valg i oppgaven å ikke sette søkelys på geografiske forskjeller. Det er knyttet usikkerhet til svarprosenten, og av den grunn et ønske om å nå bredt ut for å få tilstrekkelig antall respondenter. Vi har heller ikke spurt respondentene i spørreskjemaet om geografisk tilhørighet. En ulempe med dette er at vi ikke fanger opp data med mulig verdifull informasjon, for eksempel ved at det viser seg å være store geografiske forskjeller.

Listen med 5000 bedrifter ble vasket ved at dupliserte organisasjonsnumre og e-postadresser ble fjernet. Det samme ble bedrifter med null eller negativ omsetning. Da satt vi igjen med et representativt utvalg på 4583 bedrifter. Av praktiske grunner laget vi to identiske spørreskjemaer; ett åpent og ett lukket. Begrunnelsen for det noe uortodokse valg med to skjemaer henger sammen med utsendelsesmulighetene til www.nettskjema.no. Et lukket skjema er ikke mulig å videresende, og kan kun besvares av den som mottar skjemaet. Fordelene er muligheten for å sende til mange på én gang, i tillegg til mulighetene for å purre kun de som ikke har besvart. I de store bedriftene antas det at skjemaet mottas av en administrasjon. Det er derfor ønskelig at skjemaet videresendes til de i organisasjonen som håndterer kontrakter, og dermed oppstår behov for et åpent skjema. Ulempen er at ikke klarer å få oversikt over hvem som ikke har svart, og en har heller ingen kontroll med hvem skjemaet videresendes til.

Det lukkede skjemaet ble sendt til 4462 bedrifter gjennom www.nettskjema.no med følgende melding:

Hei.

Vi er to mastergradsstudenter som er i gang med et forskningsprosjekt ved Nord universitet. Forskningsprosjektet går ut på å undersøke bruken av kontrakter mellom kunder og leverandører i bygg- og anleggsbransjen. Resultatene av undersøkelsen ønsker vi å publisere i Magma.

Undersøkelsen er helt anonym.

OBS! Kun mottaker av denne e-posten kan besvare spørreundersøkelsen.

Vi håper at dere vil ta dere tid til å svare på undersøkelsen som tar i underkant av fem minutter.

På forhånd, takk!

Vennlig hilsen

Magnus og Inge

Skjemaet lå ute i fire uker, og det ble purret én gang etter 2,5 uke.

Det åpne skjemaet ble sendt til 121 utvalgte store bedrifter gjennom E-postadressen inge.bo@student.nord.no sammen med følgende melding:

Hei

Vi er to mastergradsstudenter som er i gang med et forskningsprosjekt ved Nord universitet. Forskningsprosjektet går ut på å undersøke bruken av kontrakter mellom kunde og leverandør i bygg- og anleggsbransjen.

Resultatene av undersøkelsen ønsker vi å publisere i Magma. Vi hadde satt stor pris på om dere kan distribuere undersøkelsen til flest mulig i deres organisasjon.

Undersøkelsen er helt anonym.

Vi håper at dere vil ta dere tid til å svare på undersøkelsen som tar i underkant av fem minutter.

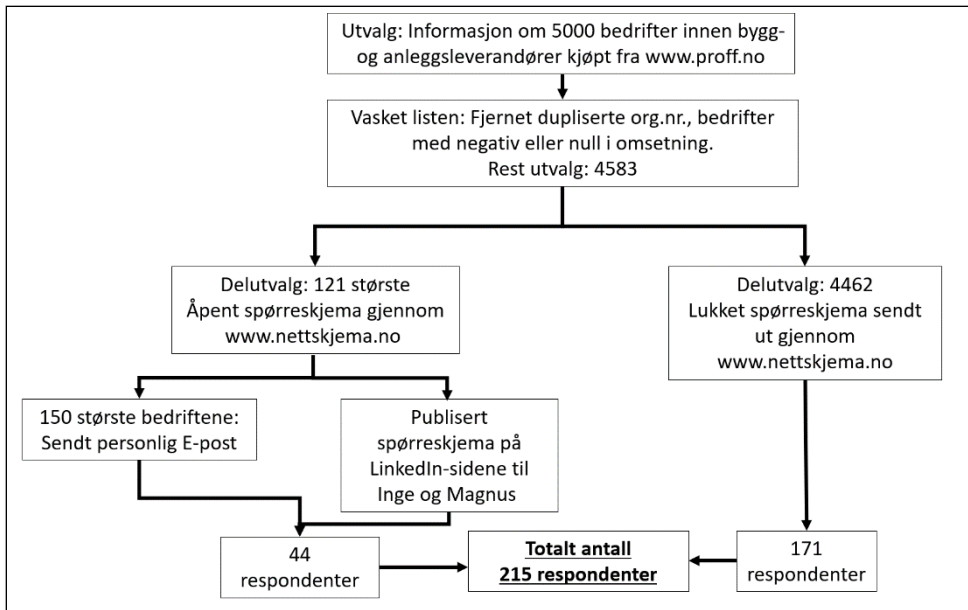
På forhånd, takk!

Link til undersøkelse: <https://nettskjema.no/a/kontrakter#/page/1>

Vennlig hilsen

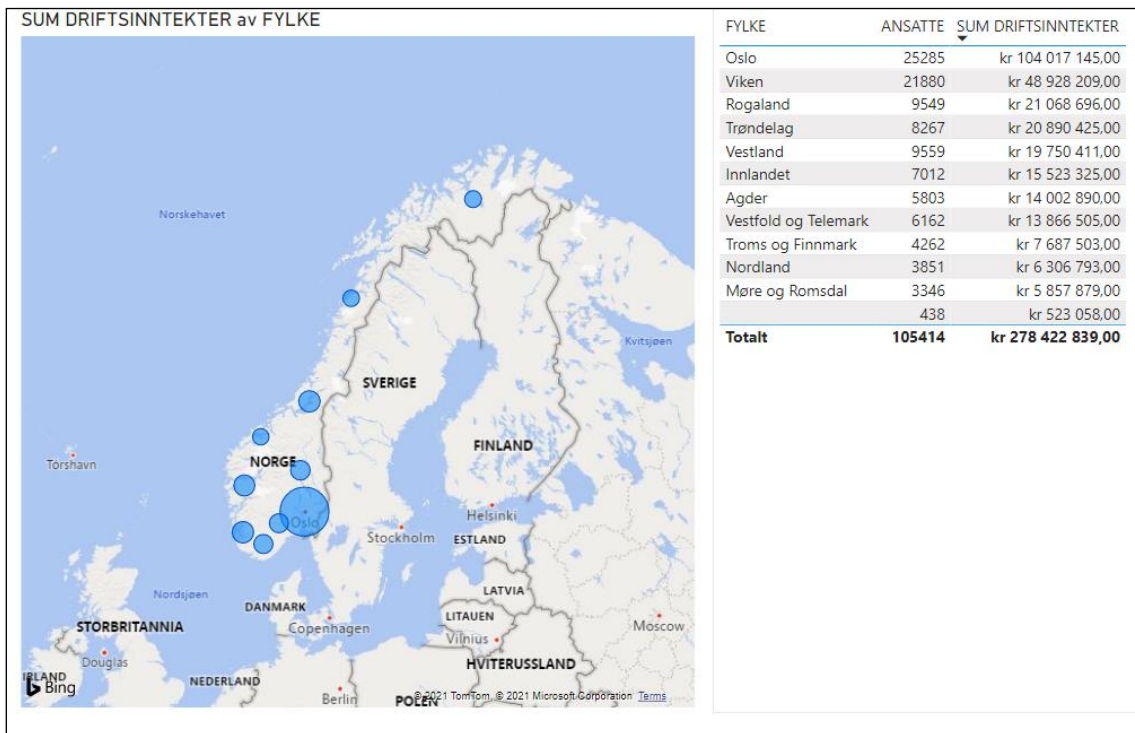
Magnus Mjelstad og Inge Bø

I tillegg til utsendelsene ble det åpne spørreskjemaet publisert på forfatternes LinkedIn-profiler. Også det åpne skjemaet lå ute i fire uker, og det ble purret én gang etter 2,5 uke.



Figur 7 Fra utvalg til respondenter

Bedriftene i utvalget er fordelt slik kart og tabell under viser:



Figur 8 Landsfordeling av utvalget

Alle svarene behandles samlet, og det vil bli skilt mellom lukket og åpent skjema.

4.5 Hvorfor valgt analysenivå

Det er ulike teorier om hvordan folk oppfører seg som individ, som medlem av en gruppe, og når en ser på organisasjoner som en enhet. Vi ønsker at personene vi spør svarer på vegne av organisasjonen de jobber for. En svakhet med vårt skjema er at dette ikke har kommet godt nok frem hvem som er mottaker av skjemaet.

4.6 Behandling av data

Innhenting av data er regulert. For utdanningsinstitusjoner, forskningsinstitusjoner, helseforetak med flere, er det etablert et personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS ("NSD - Norsk senter for forskningsdata "). Alle meldepliktige prosjekter innen de virksomhetene skal meldes inn der. Andre som driver meldepliktig forskning i Norge, skal rapportere til Datatilsynet (Johannessen et al., 2011, s. 99) Skal det innhentes sensitive opplysninger gjennom undersøkelser må det søkes om konsesjon. Spørsmålene som skal brukes i vår oppgave ser vi ikke på som sensitive, ettersom det ikke vil bli spurt om rase, politikk, religion, helsesituasjon, legning osv. Vi vil heller ikke bruke spørsmål som kan identifisere brukeren direkte, som postnummer, kommune etc. For å sikre våre respondenter full anonymitet benytter vi Nord universitets verktøy for spørreundersøkelser på nett. Dette verktøyet er administrert av UiO for alle høyskoler og Universitet i Norge ("Nettskjema, "). Dette er for å ivareta respondenten og sikre respondentens opplysninger.

4.7 Gjennomføringen av dataanalysen

Undersøkelsen bygger på et systematisk tilfeldig utvalg. Vi har gjennomført deskriptive analyser, for å forsøke å beskrive dagens situasjon. Følgende analyser er gjennomført:

Frekvenstabell

Frekvenstabeller lages for å sortere og fordele respondentene i henhold til utvalgsriterier.

Korrelasjon

Korrelasjon, også kalt samvariasjon, er et statistisk mål på hvor mye to målbare størrelser henger sammen med hverandre (Hellevik, 1999, s. 252). Selv om det er korrelasjon mellom to størrelser, trenger ikke den ene være årsaken til den andre. Korrelasjon oppgis som et tall

mellom -1 og 1 , korrelasjonskoeffisienten. Desto nærmere tallet er -1 eller 1 , jo sterkere er korrelasjonen. Negativ verdi fremkommer av høye verdier fra den ene størrelsen, og lave verdier av den andre størrelsen. Positiv verdi får vi når det er høye verdier av begge størrelsene. En korrelasjon på 0 kan indikere at størrelsene er uavhengige.

Korrelasjon		
0	0,19	Veldig svak
0,2	0,39	Svak
0,4	0,69	Moderat
0,7	0,89	Høy
0,9	1	Meget høy

Figur 9 Forklaring korrelasjon

Gjennomsnitt

Det finnes flere måter å beregne gjennomsnitt. I oppgaven har vi brukt formelen for aritmetisk gjennomsnitt, hvor alle verdiene er summert og delt på antall verdier som er summert (Johannessen et al., 2011, s. 299).

Standardavvik

Standardavvik er et mål for spredningen av verdiene i et datasett, og angir verdienes gjennomsnittlige avstand fra gjennomsnittet (Johannessen et al., 2011, s. 306).

T-test

T-test er en statistisk metode for å undersøke om det er signifikant forskjell mellom et gjennomsnitt av to datasett (Hellevik, 1999, s. 290). Utførelsen tar utgangspunkt i at gjennomsnittet for to datasett er *like*. Dersom det i t-testen viser seg at det ikke stemmer, endres hypotesen til at datasettene er *ulike*. Viser det seg at ulikheten mellom dataene er signifikant, kan vi anta at forskjellene mellom datasettene ikke skyldes tilfeldigheter.

I utgangspunktet var planen å gjøre analyser ved hjelp av dataprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Etter hvert som arbeidet har skredet frem, oppdaget vi at vårt analysebehov kunne dekkes av Excel.

4.8 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

Reliabilitet er kjernen i all seriøs forskning. Kan en stole på at de resultatene som kommer fram har rot i virkeligheten. Reliabilitet refererer til nøyaktigheten og konsistensen til de dataene som samles inn ved en undersøkelse (Polit & Beck, 2010). Om resultatene fra en undersøkelse skal sies å være reliable må samme undersøkelse kunne gjennomføres flere ganger og svaret bli tilnærmet likt. Siden vår undersøkelse gjennomføres kun en gang blir det vanskelig å konkludere om det alltid er slik at er det alltid siden en ikke får målt tendenser og på den måten se endringer. Forskningen gir likevel en god statusrapport/ øyeblikksbildet om hvordan situasjonen er ute blant ansatte bedrifter i dag.

Validitet – Innsamlede datas gyldighet i forhold til det skal undersøke.

Data som samles inn, representerer et utsnitt av virkeligheten. Siden en ikke har hele bildet må en sikre seg at en har gode data om det en skal forske på. Når forskerne skal trekke troverdige og gyldige konklusjoner og resonneringer, må det bygge på en god sammenheng mellom fenomenet det skal forskes på, og de dataene som er samlet inn. Finnes det gyldige data vil det være mulig å trekke opp gyldige konklusjoner knyttet til tema som er forsket på. “Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt” (Johannessen et al., 2011, s. 75).

4.9 Refleksjon over egen rolle som forsker

“Søking etter sannheten har tradisjonelt fremstått som det grunnleggende målet og som vitenskapens legitimering. I følge “det galileiske imperativ” (etter Galileo Galileis formulering fra omkring 1600), skal forskningen undersøke alt, avdekke alle mysterier, gjennomtrengte det ukjente og gi objektive forklaringer på alt” (Befring, 2015). Med utgangspunkt i sosial konstruktivismen erkjenner en at forskningen også farges av forskerens bakgrunn, ståsted og holdninger. Med dette bakteppet har vi et mål om å gjennomføre en forskning som reflekterer det som står i første avsnitt av dette kapitlet om å gi valide og objektive svar på det fenomenet vi skal undersøke.

Vår forskning retter seg inn mot virksomheter i bygg- og anlegg. Forskerne som skal gjennomføre undersøkelsen, har ulike bakgrunn og kjennskap til bransjen. Begge jobber innen bygg- og anlegg og har inngående kunnskap om innkjøp og kontrakter. Som forskere vil man kunne trekke veksler på ulik innkjøp- og forhandlingserfaring.

En annen viktig refleksjon er det faktum at vi som skal utarbeide spørreskjema for innhenting av data har hatt ansvar for innkjøp over flere år. I tillegg har vi en økonomifaglig kompetanse som trolig er høyere enn mange av de som mottar spørreundersøkelsen. Denne bevisstheten er viktig å ha med seg i arbeidet med å utarbeide spørsmålene. For å sikre validiteten i forskningen er det av avgjørende betydning at svarene som avgis bygger på at respondentene har en klar forståelse av hva som etterspørres. Vi må derfor sikre at spørsmålene er utformet så enkelt at de ikke kan misforståes. På den måten kan vi sikre gode data å analysere.

En annen fallgrube i arbeidet kan være det å holde på holdninger og hypoteser som ble laget ved starten av prosjektet. Det kan være fristende å neglisjere funn som ikke samsvarer med hypoteser, egne oppfatninger eller allerede eksisterende teori på området. En fastlåst holdning til det en skal undersøke vil kunne føre til en svekkelse av reliabiliteten til forskningen så det er avgjørende at en er åpen for å endre på problemstillinger og forskningsspørsmålene underveis i arbeidet. På den måten kan en sikre at forskningen lever og resultatene framstiller et øyeblikksbilde av virkeligheten.

4.10 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

I forskningen finnes to veier til Roma; kvalitativ og kvantitativ. De har begge sine styrker og svakheter. Svakheterne til den kvantitative forskningen:

- kan vi stole på dataene vi får?
- kan vi stole på at respondentene er de de utgir seg for å være?
- er respondentene representative?
- ingen mulighet for oppfølgingsspørsmål. Kan gi blindsoner.
- ingen mulighet for å avklare eventuelle spørsmål respondentene måtte ha - ingen mulighet til å oppklare misforståelser

Ved å bruke tverrsnittsundersøkelse får man et øyeblikksbilde, og får ikke mulig å få fram en tendens eller utvikling over tid.

4.11 Etske problemstillinger

“Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale” (Johannessen et al., 2011, s. 93). Etske prinsipper og juridiske

retningslinjer regulerer også forskningen. Etske hensyn innebærer at en som forsker må tenke over hvordan en kan belyse et tema uten at det skal få etisk uforsvarlige konsekvenser for personer eller grupper (Johannessen et al., 2011, s. 95). Det kan i mange tilfeller oppstå etiske problemstillinger i forbindelse med datainnsamling. Det er viktig å forhindre at personer utsettes for uetiske handlinger i forbindelse med datainnsamling. “Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre” (Johannessen et al., 2011, s. 93). I boken Forskningsmetode (Johannessen et al., 2011, s. 95) gjengis Nerdrum (1998) tre typer hensyn som må tas inn i en vurdering i forbindelse med informasjonsinnhenting fra respondenter.

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
 - Deltager skal samtykke til deltagelse og skal kunne trekke seg uten begrunnelse.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
 - Deltagere har rett til å nekte å dele private opplysninger om seg selv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.
 - Deltagere skal være sikret å unngå skade.

Dette gjelder spesielt i medisinsk forskning, men kan også være relevant å ha med i forhold til undersøkelser hvor en søker sensitive opplysninger, hvor faren for å utvikle emosjonelle utfordringer kan være overhengende. Internettforskning er underlagt de samme etiske kravene som annen forskning. Innhenting av samtykke er vanskelig på digitale fora. Som forskere må en ikke bruke dekknavn eller lignende på nettet for å komme i kontakt med andre brukere. I vårt forskningsprosjekt vil alle tre hensyn som Nerdrum (1998) (Johannessen et al., 2011) beskriver være oppfylt. Vår undersøkelse henvender seg mot voksne ansatte i bygg- og anleggsbransjen. Det skal gjennomføres en frivillig, kvantitativ og anonym spørreundersøkelse hvor spørsmålene vil være rettet mot bedriften de er ansatt i. Personvernet ivaretas hos respondentene gjennom bruk av et trygt spørreverktøy som ivaretar anonymitetsutfordringer. I tillegg er ingen spørsmål av en slik art at respondenten kan spores.

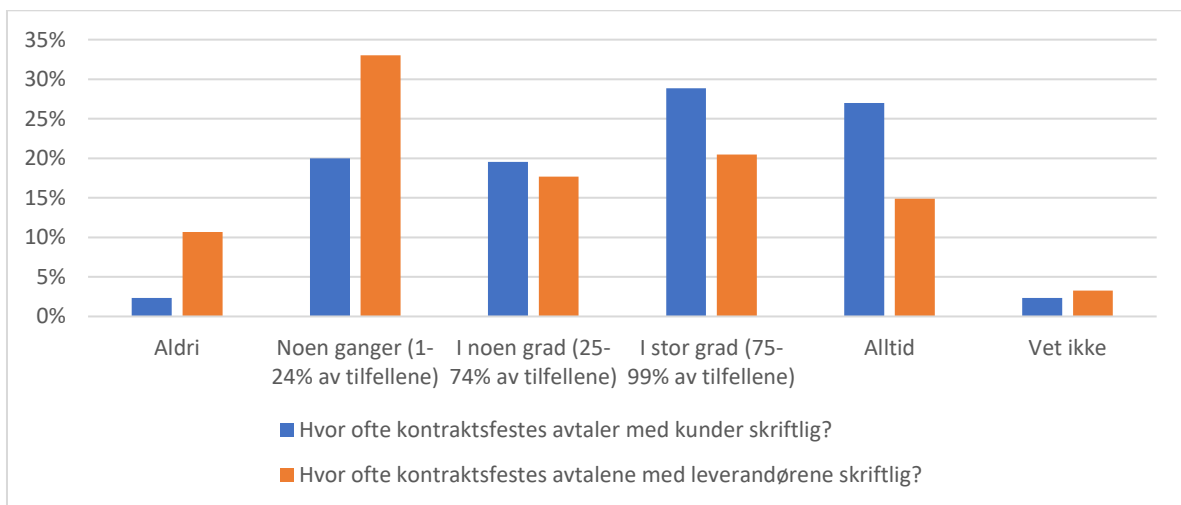
Kapittel 5 - Funn

5.1 Hvor mange av avtalene som inngås i bygg- og anleggsnæringen kontraktsfestes og er det forskjell på kunde og leverandør?

Undersøkelsen viser at bedrifter oftere inngår avtaler med kunder enn leverandører (vedlegg 2). Av disse kontraktsfestes avtaler med kunder oftere enn med leverandører.

Hele 28% av dem som ikke skriver kontrakt med kunden eller leverandøren sier at det «eksisterer en felles forståelse for arbeidet som skal gjøres». Henholdsvis 23% og 27% stoler på kunden og leverandøren, og anser det derfor ikke nødvendig med kontrakt (vedlegg 4).

Kun 15% og 27% skriver alltid kontrakt med kunde og leverandør, figur 10.



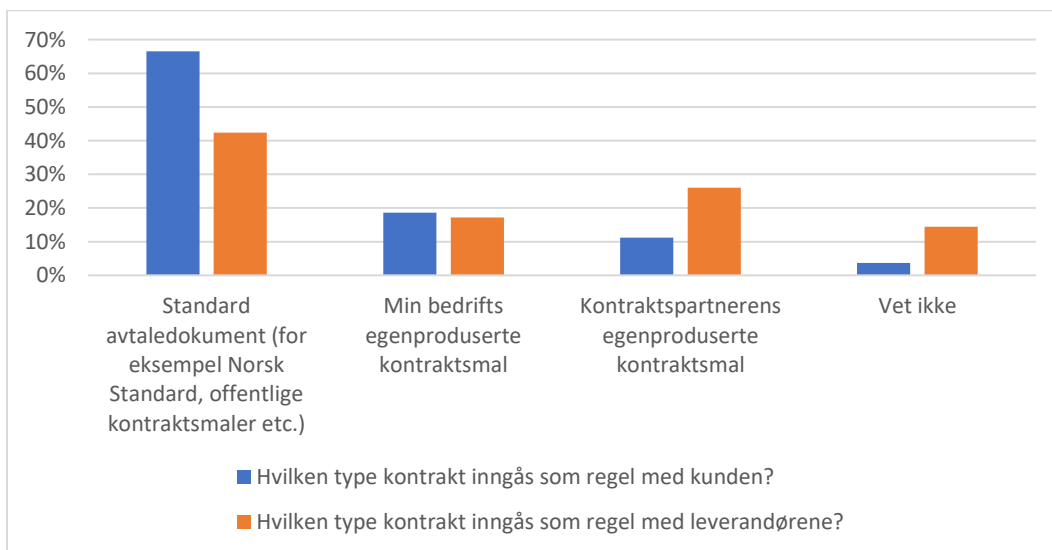
Figur 10 Hvor ofte kontraktsfestes avtaler

	<i>Hvor ofte kontraktsfestes avtaler med kunder skriftlig?</i>	<i>Hvor ofte kontraktsfestes avtaler med leverandørene skriftlig?</i>
Gjennomsnitt	3,65	3,06
Varians	1,45	1,86
Observasjoner	215	215
Gruppevarians	1,65	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0,05	
fg	428	
t-Stat	4,40	
P(T<=t) ensidig	0,00	
T-kritisk, ensidig	1,65	
P(T<=t) tosidig	0,00	
T-kritisk, tosidig	1,97	

Tabell 1 Hvor ofte kontraktfestes avtaler, t-test: To utvalg med antatt like varianser

Dataene er normalfordelt og uavhengig av hverandre, og vi ser på om det er forskjell mellom hvor ofte avtaler kontraktfestes skriftlig mellom kunder og leverandører. Basert på T-testen kan man se at P- verdien er mindre enn signifikantnivået ($P=0<0,05$), som viser at det er en forskjell på hvor ofte avtaler kontraktfestes. Vi har benyttet en skala fra 1-6 hvor 1 er «aldri» og 6 er «vet ikke», se figur 10. Der ser man at det blir skrevet gjennomsnittlig oftere kontrakter med kunder enn med leverandører, og det er større varians i hvor ofte det skrives kontrakter med leverandører enn kunder. Det kan henge sammen med hvor ofte man inngår kontrakt (vedlegg 2) hvor man ser at man sjeldnere inngår kontrakter med leverandører.

67% bruker standard avtaler med sin kunde, mens kun 42% bruker det mot sin leverandør. Det er relativt likt antall som bruker egenproduserte avtaler. Leverandørene benytter seg av kontraktspartnerens egenproduserte kontrakter med kunden i 11% av tilfellene, mens kunden benytter seg av det samme mot leverandører i 26% av avtalene. Det kan ha noe med lengden på kontraktene å gjøre. Ønsker man mer spesifikke kontrakter til sine leverandører? 14% vet ikke hvilken kontrakt man inngår med sine leverandører.



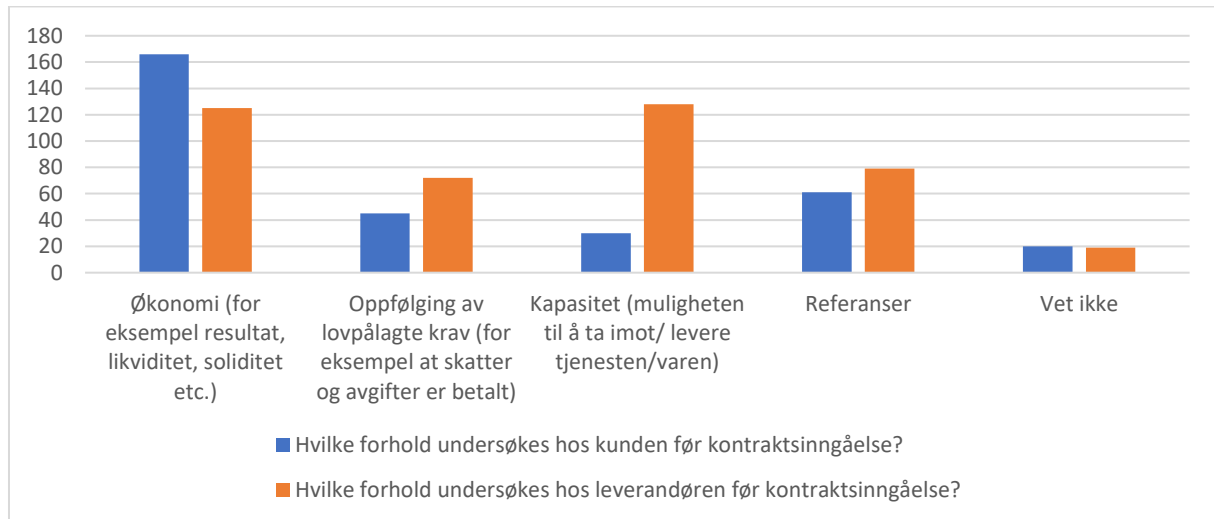
Figur 11 Hvilken type kontrakt inngås som regel

Det er ca 50% av respondentene som selv bestemmer hvilken type kontrakt en skal bruke, og det gjøres endringer i kontraktene i om lag 75% av tilfellene. Totalt ser det ut til at det gjøres oftere endringer mellom kunde og leverandør enn motsatt (vedlegg 3).

Det er en moderat korrelasjon mellom hvor ofte det blir gjort endringer i kontrakten mellom leverandør og kunde, og hvor ofte leverandøren følges opp. I motsatt fall ser en at

korrelasjonen er svak mellom «endringer i kontrakt» og «oppfølging av kunde». Det er med andre ord vanligere å følge opp leverandørene fremfor kundene.

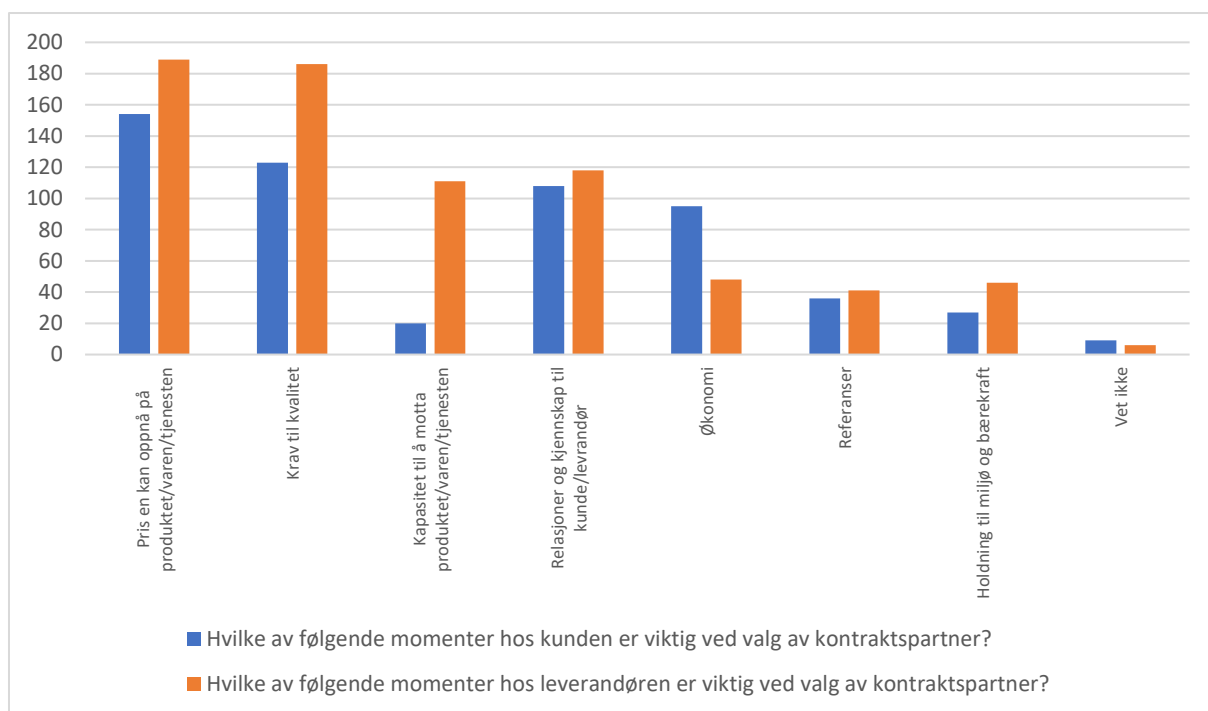
5.2 Hvilke undersøkelser gjøres i forkant av avtaleinngåelse?



Figur 12 Hvilke forhold undersøkes før kontraktsinngåelse

Økonomien er det viktigste forholdet som sjekkes hos kunden før kontraktsinngåelse, mens kapasiteten sjekkes oftest hos leverandøren. Tallene samsvarer med funnene som gjør gjort under valgt av entreprenør.

Et interessant tema for fremtidig forskning, kan være at man virker å være mer opptatt av tall, fra for eksempel proff.no, enn å sjekke at lov pålagte skatter og avgifter er betalt.



Figur 13 Hvilke momenter er viktig ved valg av kontraktspartner

Pris og kvalitet som er det viktigste ved valg av leverandør, mens en kan fire litt på både pris og kvalitet når man velger kunde. Det er viktig for kunden at leverandøren har kapasitet til å levere varen eller tjenesten. Vi ser at relasjoner er viktigere enn referanser, og både kunde og leverandør er opptatt av det. Det er viktigere for kunden at leverandøren har god økonomi enn motsatt.

Kunde	Levrandør	Tekst							
var2_1	var19_1	Hvilke av følgende momenter hos kunden er viktig ved valg av kontraktspartner?	Pris en kan oppnå på produktet/varen/tjenesten						
var2_2	var19_2	Hvilke av følgende momenter hos kunden er viktig ved valg av kontraktspartner?	Kundens krav til kvalitet						
var2_7	var19_7	Hvilke av følgende momenter hos kunden er viktig ved valg av kontraktspartner?	Kundens holdning til miljø og bærekraft						
var5_1	var22_1	Hvilke forhold undersøkes hos kunden før kontraktssinngåelse?	Økonomi (for eksempel resultat, likviditet, soliditet etc.)						
var5_2	var22_2	Hvilke forhold undersøkes hos kunden før kontraktssinngåelse?	Oppfølging av lovpålagte krav (for eksempel at skatter og avgifter er betalt)						
var5_3	var22_3	Hvilke forhold undersøkes hos kunden før kontraktssinngåelse?	Kapasitet (muligheten til å ta imot tjenesten/varen)						
var10	var27	Stilles det krav om at kunden skal stille sikkerhet for kontraktsforpliktelsen?							
var15	var32	Hvilke konsekvenser får det dersom en kunde ikke oppfyller kontrakten?							

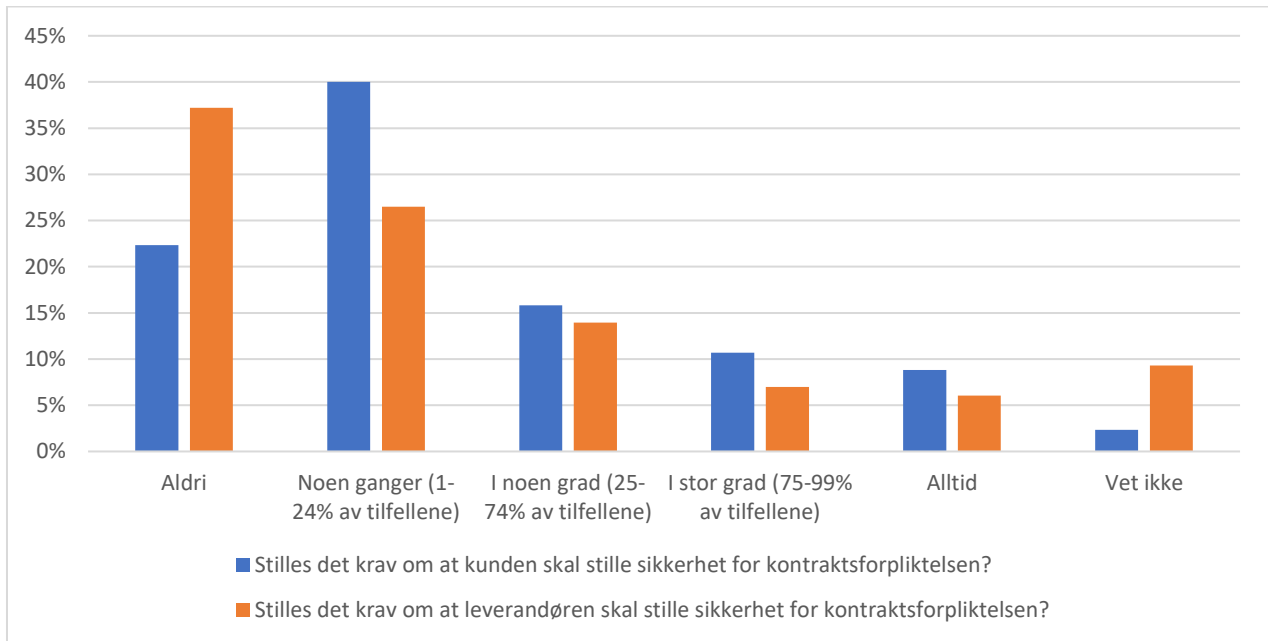
	var2_1	var2_2	var2_7	var5_1	var5_2	var5_3	var10	var15
var2_1								
var2_2		0,12						
var2_7		-0,01	0,19					
var5_1		0,22	-0,04	0,14				
var5_2		0,10	0,08	0,36	0,17			
var5_3		-0,07	0,02	0,13	-0,17	0,19		
var10		-0,02	-0,10	0,17	0,13	0,26	0,00	
var15		-0,21	-0,06	-0,02	-0,11	-0,10	-0,01	-0,12
Gj.snitt		0,72	1,14	0,88	0,77	0,42	0,42	2,51
Standard avvik		0,45	0,99	2,33	0,42	0,82	1,04	1,31

	var19_1	var19_2	var19_7	var22_1	var22_2	var22_3	var27	var32
var19_1								
var19_2		0,44						
var19_7		0,09	0,17					
var22_1		0,23	0,19	0,37				
var22_2		0,11	0,16	0,47	0,36			
var22_3		0,25	0,09	0,15	0,09	0,18		
var27		-0,09	-0,07	0,13	0,06	0,24	0,01	
var32		-0,27	-0,28	-0,24	-0,34	-0,25	-0,17	0,01
Gj.snitt		0,88	1,73	1,50	0,58	0,67	1,79	2,46
Standard avvik		0,33	0,68	2,88	0,49	0,95	1,48	1,62

Figur 14 Korrelasjon mellom pris og kvalitet

Det er en moderat korrelasjon mellom pris og kvalitet ved valg av leverandør, mot en veldig svak korrelasjon ved valg av kunde. Det samme gjelder oppfølging av lovpålagte krav og holdning til miljø og bærekraft.

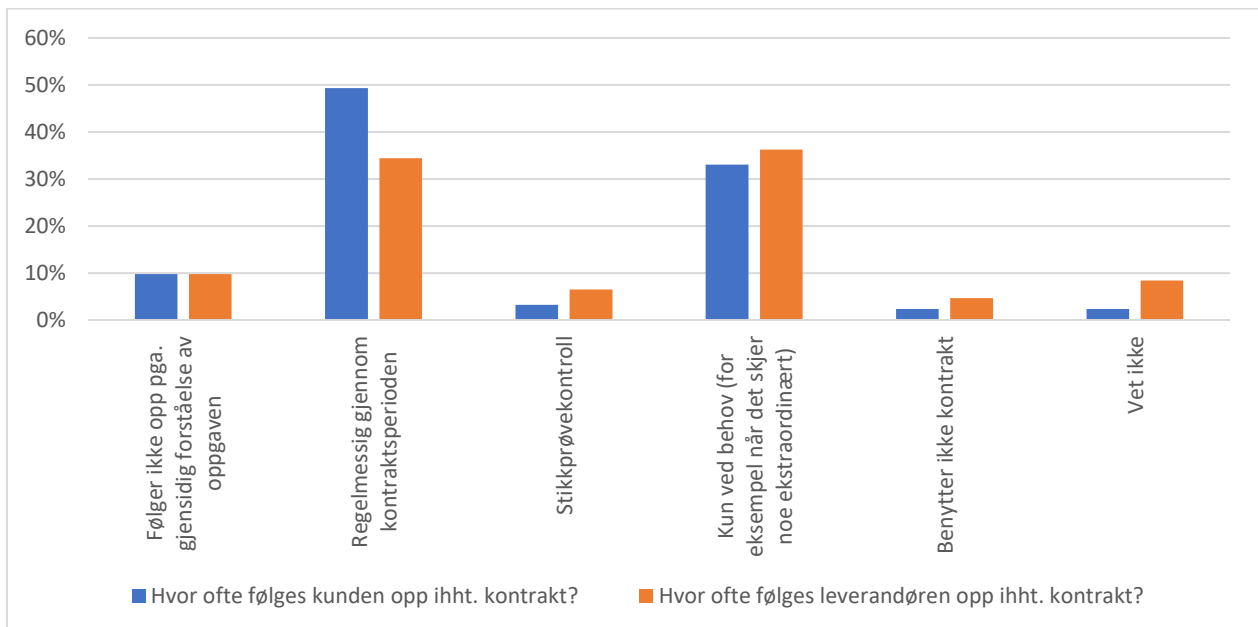
5.3 Kreves det alltid økonomisk sikkerhet ved kontraktsinngåelse?



Figur 15 Sikkerhet for kontraktsforpliktelse

Det stilles oftere krav om at kunden skal stille krav til sikkerhet enn leverandøren. Kun 6 -9% stiller krav om at det alltid skal stilles krav om sikkerhet.

5.4 Følges kontraktsforhold opp, og hvor vanlig er kontraktsbrudd i bransjen?



Figur 16 Oppfølging ihht. kontrakt.

Hvor ofte kontraktsfestes avtaler med kunde/leverandøren skriftlig?	Hvilke forhold undersøkes hos kunden før kontraktsinngåelse? 1 Økonomi (for eksempel resultat, likviditet, soliditet etc.)	Hvilke av følgende momenter hos leverandøren er viktig ved valg av kontraktspartner? 5 Leverandørens økonomi
Aldri	1 %	6 %
Noen ganger (1-24% av tilfellene)	17 %	10 %
I noen grad (25-74% av tilfellene)	19 %	17 %
I stor grad (75-99% av tilfellene)	33 %	31 %
Alltid	30 %	35 %
Vet ikke	0 %	0 %

Tabell 2 Hvor ofte kontraktsfestes avtaler

20 % har opplevd at kunden har brutt kontrakten, men svarene viser at det skjer sjelden. 80% har aldri opplevd at en leverandør eller kunde har gått konkurs, mens 20% har opplevd dette noen ganger. Av dem var det 30 % som hadde opplevd at kunden hadde gått konkurs i kontraktperioden og 30 % fikk et forvarsel før konkursen var et faktum. Basert på hypotesen kan vi si at det er forskjeller på kontrakter mellom kunder og leverandører. For en beskrivelse av respondentene, se vedlegg 1.

Kapittel 6 - Diskusjon

Av de spurte er det om lag 11% som ikke skriver kontrakt med sin kunde eller leverandør. Grunnen til dette ser ut til å være at man har en felles forståelse av oppgaven, og legger tidligere kontrakter til grunn for samarbeidet. Dette kan henge sammen med at (Macaulay, 1963, s. 61) en ikke ser oppdraget som en kontrakt, men som en ordre som skal gjennomføres. Dermed ser ikke leverandøren eller kunden alltid på et brudd som et kontraktsbrudd, men mer som en brutt ordre eller en ordre som ikke ble gjennomført. I all hovedsak viser studien at en bruker standardkontrakter utformet av Norsk Standard ("Norsk Standard,") mot kunder og leverandører. Det gjøres noen ganger endringer i disse kontraktene, og da det er ofte ledelsen i bedriftene som gjør disse endringene. Hvis en av partene sliter med å oppfylle kontrakten oppgir halvparten av de spurte at kontraktens vilkår følges, mens i underkant av 40% oppgir at man blir enige om en løsning. Dette bygger oppunder hva Sward (Swärd, 2017) og Macaulay (Macaulay, 1963) har funnet i sin forskning, hvor man i hovedsak benytter

kontrakten som et arbeidsdokument og en mekanisme til å styre prosjektet. En utfordring som Sward (Swärd, 2017) peker på er at mange prosjektdeltakere ønsker seg en mer grundig gjennomgang av kontraktene, for å få klarhet i hvorfor man har valgt visse løsninger og måten man har tenkt å gjennomføre dem på. Det at man ofte sitter i samme bransjeorganisasjon og omgås privat (Macaulay, 1963) gjør gjerne det lettere å finne en løsning sammen. Det samme viser Stewardsteorien; de fleste leverandører ønsker å gjøre opp for seg.

Funnene i undersøkelsen viser at det er stor tillit mellom agent og prinsipal. Likevel syner funnene at virksomhetene håndterer fortløpende nye kontraktsinngåelser. Hvorfor skriver en kontrakt når en stoler på motparten? Svarene forteller ingenting om det er nye eller gamle kunder/leverandører man inngår kontrakter med, men kjennskap til leverandøren er et viktig moment ved valg av leverandør. Videre fremkommer pris, kvalitet og kjennskap til leverandøren som de viktigste parameterne ved valg av samarbeidspartner. I tillegg legges det vekt på leverandørens kapasitet til å utføre oppdraget for kunden. Miljø og bærekraft blir rangert svært lavt. Dette er i kontrast til hvordan BDO (Henning Salsegg, 2019) ser på fremtidens vinnere i bransjen, hvor det skal legges mer vekt på kvalitet og bærekraft enn pris ved valg av leverandørene. BDO påpeker videre at når leverandørene må ta større risiko i prosjektene, som er en fellesnevner for de store utførende entreprenørene, vil det gi er lavere marginer som igjen kan gi utfordringer rundt konkurransekraft, investeringer og bærekraft.

Funnene viser at det ikke vanlig å kreve sikkerhet for kontraktsforpliktelsen ved kontraktsinngåelse. Det står i kontrast til våre egne erfaringer fra bransjen, hvor det i mange tilfeller blir bedt om sikkerhetsstillelse. Manglende sikkerhetsstillelse kan henge sammen med kjennskap til kunde/leverandør, og det at man stoler på hver andre, selv om ca 20% har opplevd at kontrakter har blitt brutt. En fjerdedel av de spurte har opplevd konkurser i underveis i kontraktene/ prosjektene, og de hadde i liten grad fått et forvarsel på det. Her kunne vi ha vært mer tydelig i spørsmålgivingen. Hvor vi kunne stilt for eksempel følgende spørsmål: «Har du opplevd at kontrakten har blitt brutt siste året eller to». Når gjennomsnittsalderen på respondentene er over 50 år er det klart at man har opplevd kontraktsbrudd og konkurser i sin karriere.

Undersøkelsen synes å vise at kontraktsbrudd ikke er særlig vanlig blant respondentene, og at det ikke er et stort problem i bransjen. Er mulig forklaring kan være at mange ser ut til å benytte seg at kontraktspartnere de har et forhold til fra tidligere, noe som må anses å være en

god referanse. Det kan nok også forklare at under halvparten følger opp sine kunder og leverandører regelmessig gjennom kontraktperioden.

Kapittel 7 – Konklusjon

Basert på funnene i undersøkelsen er det lite som tyder på at kontraktsbrudd kunne vært unngått dersom en hadde undersøkt motparten bedre før kontraktsinngåelse. Funnene viser at til tross for at mange unnlater å skrive kontrakt, få krever økonomisk sikkerhetsstillelse og at majoriteten vektlegger pris som det viktigste ved valg av tjeneste, er det sjelden man har opplevd kontraktsbrudd. Derimot bygger undersøkelsen opp under en grunnleggende skepsis til motparten, hvor leverandørene viser noe mer opportunistisk adferd enn kundene. Det er med andre ord ulike tilnærmeringer blant kunder og leverandør, hvor leverandørene i større grad ser ut til å samhandle ut fra prinsippal-agentteorien, mens kundene er i noen større grad tilbøyelig til å benytte stewardshipteori i samhandling med kontraktspartner. Kontrakter benyttes i stor grad som et arbeidsredskap i oppfølgingen av motpart, og ved eventuelle brudd kommer en ofte til enighet utenom kontraktens regler. Aktørene i bransjen virker å ha et uforløst potensiale ved å avklare forholdene til hverandre i forkant av samarbeidet. For videre forskning vil det være interessant å se på hvilke økonomiske parametere som undersøker hos motparten, og hvordan denne informasjonen benyttes.

Literaturliste

- Anderson, E. & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75.
- Arditi, D., Koksai, A. & Kale, S. (2000). Business failures in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 7(2), 120-132.
<https://doi.org/10.1108/eb021137>
- Arslan, G. & Kivrak, S. (2008). Critical factors to company success in the construction industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 45(1), 43-46.
- Befring, E. (2015). Kvantitativ metode. Tilgjengelig fra: [https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvantitativmetode/\[16.03.15\]](https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvantitativmetode/[16.03.15]).
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012a). Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter F.
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012b). Incentiver og innsats.
- Chan, D. W., Chan, A. P., Lam, P. T. & Wong, J. M. (2010). Identifying the critical success factors for target cost contracts in the construction industry. *Journal of Facilities Management*.
- Christensen, H. B., Nikolaev, V. V. & Wittenberg-Moerman, R. (2016). Accounting information in financial contracting: The incomplete contract theory perspective. *Journal of accounting research*, 54(2), 397-435.
- Christoffersen, L., Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Coase, R. H. (2015). Why economics will change. *Man and the Economy*, 2(2), 113-118.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997a). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. I: JSTOR.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997b). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Dicke, L. A. (2002). Ensuring accountability in human services contracting: Can stewardship theory fill the bill? *The American Review of Public Administration*, 32(4), 455-470.
- Economics, N. I., North, D., Williamson, O. E. & Coase, R. Contract theory.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review*, 96(5), 1611-1630.
- Hagen, K. P. (1990). *Principal-Agent Teori: Implikasjoner for offentlig styring og politikk*.
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Henning Salsegg, T. L. (2019). Bygg- og anleggsanalysen 2019. Hentet fra <https://www.bdo.no/nb-no/nyheter/2019-nb/ny-analyse-om-bygg-og-anleggsbransjen-stor-vekst,-men-rekordlave-marginer-og-h%C3%B8y-risiko>
- Jacobsen, D. I. T., Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. 5. opplag. utg.).
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. I *Stewart Macaulay: Selected Works* (s. 361-377). Springer.
- Nettskjema. Hentet fra <https://nettskjema.no/>
- Norsk Standard. Hentet fra (https://www.standard.no/no/nyheter/nyhetsarkiv/kontrakter-og-blanketter/2013/standardkontrakter-ns-8405-og-ns-8406/?gclid=CjwKCAjwnPOEBhA0EiwA609ReZe3R2sWf-SZN2ufONYPb4PIXTS3PZaayQRYiDMYW-5xcQIR8Y_fkhoCNewQAvD_BwE)
- NSD - Norsk senter for forskningsdata Hentet fra <https://www.nsd.no/lag-en-datahandteringsplan>

- Odeh, A. M. & Battaineh, H. T. (2002). Causes of construction delay: traditional contracts. *International journal of project management*, 20(1), 67-73.
- Polit, D. & Beck, C. (2010). *Essentials of Nursing Research*. WoltersKluwer. I: Lippincott Williams & Wilkins. Philadelphia.
- Rokkan, A. I. (5/1999). Hinsides den skrevne kontrakt. *Magma*.
- Ronald, C. (2002). Why Economics Will Change. *Remarks at the University of Missouri, Columbia, April, 4*.
- Schieg, M. (2008). Strategies for avoiding asymmetric information in construction project management. *Journal of Business Economics and Management*, (1), 47-51.
- Schillemans, T. & Bjurstrøm, K. H. (2019). Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 1-35.
- Selvig, E. & Hagstrøm, V. (2018). kontrakt i Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/kontrakt>
- Shivakumar, L. (2013). The role of financial reporting in debt contracting and in stewardship. *Accounting and Business Research*, 43(4), 362-383.
- Similä, J. O. (2006). Kontraktsledelse. *Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS*.
- Similä, J. O. (2014). Competitive mode: Vertical control and contractual design in the poultry industry-a comparative study between Brazil and Denmark. *Informe Gepec*, 18(2).
- Skalpe, O. (2002). Regnskapsbasert risiko og avkastning: En komparativ studie av åtte bransjer med vekt på overnatting og servering. *Beta*, 16(01), 15-27.
- Swärd, A. (2017). Kontroll er bra-tillit bedre?
- Thakor, A. V. (1989). Strategic issues in financial contracting: An overview. *Financial Management*, 39-58.
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of public administration research and theory*, 17(2), 157-187.
- Åkesson, J. (2016). Principal agentteori del 1. Hentet
- Aarseth, W., Rolstadås, A. & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter* Fagbokforl.
- Aarø, L. E. (2007). Fra spørreskjemakonstruksjon til multivariat analyse av data: En innføring i survey-metoden.

Vedlegg

Vedlegg 1

Beskrivelse av de spurte kjønn, alder og andre interessante demografiske forhold

var35	Hva er din alder?	Antall	Antall %
1	Under 29	4	2 %
2	30-39	34	16 %
3	40-49	52	24 %
4	50-59	89	41 %
5	60 og over	36	17 %
6	Ønsker ikke å oppgi	0	0 %
		215	

var36	Er du	Antall	Antall %
1	Kvinne	19	9 %
2	Mann	195	91 %
3	Ønsker ikke å oppgi	1	0 %
		215	

var37	Hva er din høyeste fullførte utdanning?	Antall	Antall %
1	Grunnskole	4	2 %
2	Videregående skole	17	8 %
3	Fagbrev / mesterbrev	71	33 %
4	Tekniske fagskole	25	12 %
5	Høyere utdanning inntil 3 år	51	24 %
6	Høyere utdanning 4 og over år	45	21 %
7	Ønsker ikke å oppgi	2	1 %
		215	

var38	Hvilken sektor jobber du innen?	Antall	Antall %
1	Privat	208	97 %
2	Offentlig	7	3 %
3	Ønsker ikke å oppgi	0	0 %
		215	

var39	Hvilket område jobber du innenfor?	Antall	Antall %
1	Entreprenørvirksomhet	171	80 %
2	Rådgivende ingeniør	5	2 %
3	Prosjekt- og byggeledelse	16	7 %
4	Anskaffelser i områder som ikke er nevnt her	15	7 %
5	Byggherreorganisasjon	5	2 %
6	Ønsker ikke å oppgi	3	1 %
		215	

var40	Hvor stor omsetning har bedriften du jobber i?	Antall	Antall %
1	0-49 MNOK	113	53 %
2	50-99 MNOK	30	14 %
3	100 og over MNOK	69	32 %
4	Ønsker ikke å oppgi	3	1 %
		215	

var41	Hvor mange ansatte er det i bedriften du jobber i?	Antall	Antall %
1	1-20	113	53 %
2	21-99	64	30 %
3	100 og over	38	18 %
4	Ønsker ikke å oppgi	0	0 %
		215	

var42	Hvilken stilling har du?	Antall	Antall %
1	Daglig leder / adm. direktør	137	64 %
2	Avdelingsleder	30	14 %
3	Prosjektleder	17	8 %
4	Innkjøper / kalkulatør	9	4 %
5	Annet	22	10 %
6	Ønsker ikke å oppgi	0	0 %
		215	

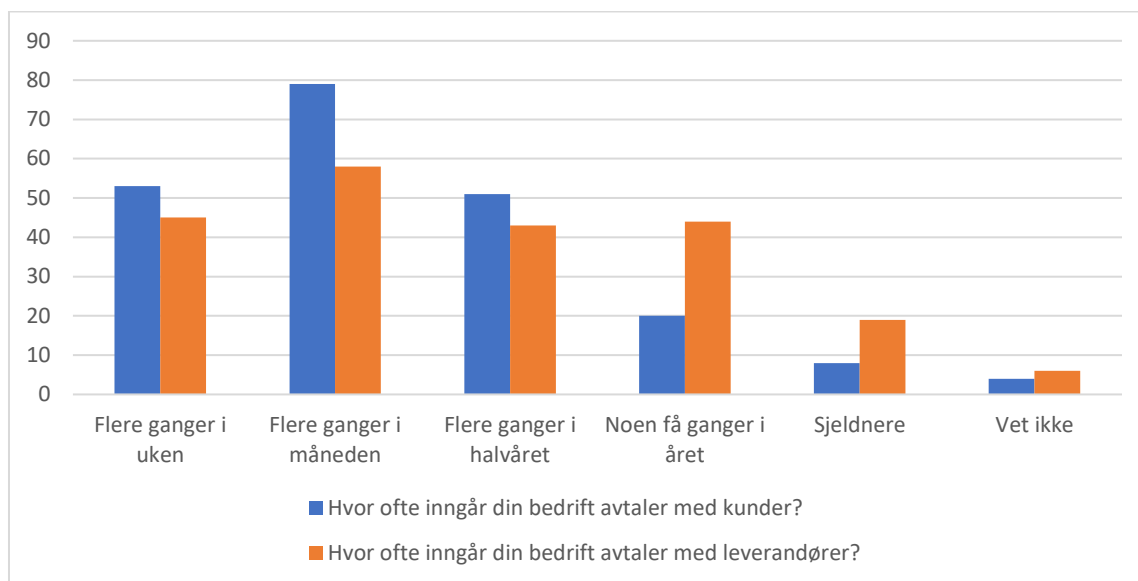
Antall ansatte Populasjon		
1-20	3551	79 %
21-99	825	18 %
100 og over	141	3 %
	4517	

Fra sammendraget i spørreskjemaet, ser vi at gjennomsnittsalderen til respondentene er mellom 40 og 50 år. 91% av respondentene er en mann i ledende stilling. 90% har utdanning utover videregående skole, hvorav en tredjedel har fagbrev.

97% av de spurte arbeider innen privat sektor, og 80% jobber innenfor entreprenørvirksomhet som vi ønsker å studere nærmere. 53% jobber i bedrifter med en omsetning på 0 – 40 MNOK, som har mellom 1 -20 ansatte.

Hvor stor omsetning har bedriften du jobber i?	0-49 MNOK	50-99 MNOK	100 og over	Ønsker ikke å oppgi	Sum
Hvor mange ansatte er det i bedriften du jobber i?					
1-20	103	6	4		113
21-99	10	23	30	1	64
100 og over		1	35	2	38
Ønsker ikke å oppgi	0	0	0	0	
Sum	113	30	69	3	215

Vedlegg 2



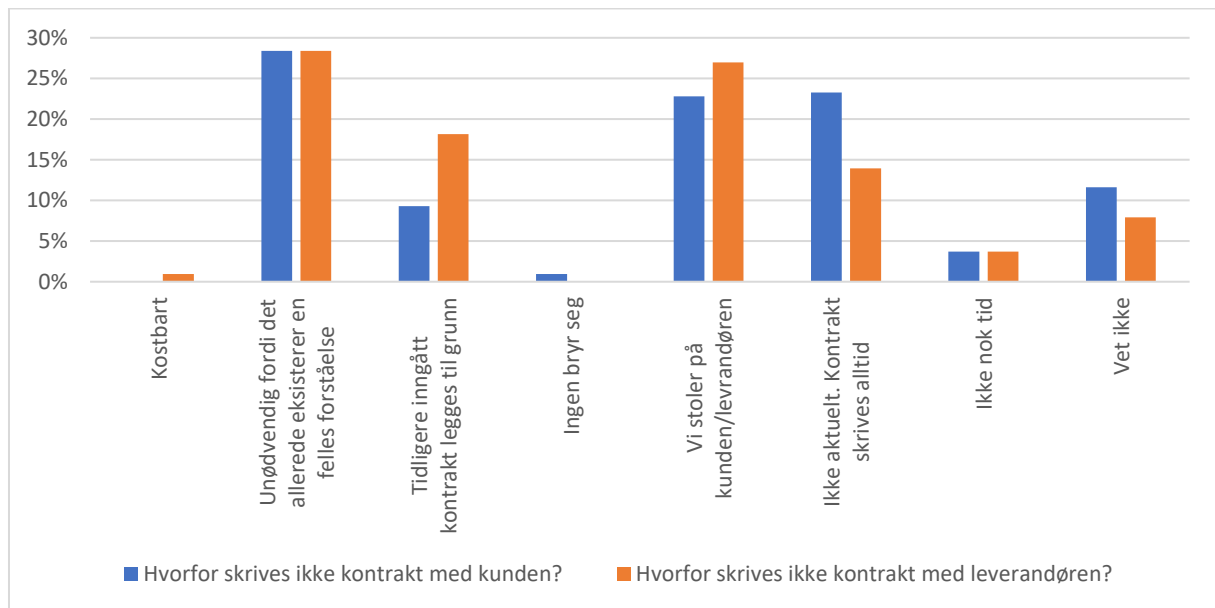
Vedlegg 3

Variabel	Tekst
var3	Hvor ofte kontraktsfestes avtaler med kunder skriftlig?
var6	Hvilken type kontrakt inngås som regel med kunden?
var7	Hvem beslutter hvilken kontraktsmal som skal benyttes ovenfor kunden?
var8	Hvor ofte gjøres det endringer i kontraktsmalene, som flytter risikoen mellom kunde og leverandør?
var9	Hvor ofte følges kunden opp ihht. kontrakt?
var11	Har du opplevd at kunden har brutt kontrakten?
var15	Hvilke konsekvenser får det dersom en kunde ikke oppfyller kontrakten?
var40	Hvor stor omsetning har bedriften du jobber i?
var20	Hvor ofte kontraktsfestes avtalene med leverandørene skriftlig?
var23	Hvilken type kontrakt inngås som regel med leverandørene?
var24	Hvem beslutter hvilken kontraktsmal som skal benyttes ovenfor leverandøren?
var25	Hvor ofte gjøres det endringer i kontraktsmalene, som flytter risikoen mellom leverandør og kunde?
var26	Hvor ofte følges leverandøren opp ihht. kontrakt?
var28	Har du opplevd av leverandøren har brutt kontrakten?
var32	Hvilke konsekvenser får det dersom en leverandør ikke oppfyller kontrakten?
var40	Hvor stor omsetning har bedriften du jobber i?

	var3	var6	var7	var8	var9	var11	var15	var40
var3								
var6		-0,01						
var7		0,02	0,32					
var8		0,17	0,32	0,27				
var9		-0,20	0,25	0,19	0,23			
var11		0,09	0,26	0,30	0,17	0,12		
var15		-0,12	0,17	0,22	0,13	0,25	0,28	
var40		0,39	0,05	0,09	0,22	0,02	0,06	-0,07
Gj.snitt	3,65	1,52	2,17	2,47	2,76	1,81	1,72	1,82
Standard avvik	1,21	0,84	0,78	1,29	1,21	0,50	0,89	0,94

	var20	var23	var24	var25	var26	var28	var32	var40
var20								
var23		-0,17						
var24		-0,11	0,46					
var25		0,07	0,34	0,28				
var26		-0,14	0,42	0,27	0,43			
var28		-0,03	0,30	0,20	0,19	0,31		
var32		-0,11	0,46	0,42	0,30	0,38	0,26	
var40		0,49	-0,28	-0,25	0,01	-0,15	-0,24	-0,23
Gj.snitt	3,06	2,13	2,27	2,57	3,17	1,87	1,89	1,82
Standard avvik	1,36	1,12	0,90	1,62	1,42	0,49	1,04	0,94

Vedlegg 4



Økonomisjekk før kontraktsinngåelse? En undersøkelse i bygg- og anleggsbransjen

Sammendrag

Hvert år omsetter bygg- og anleggsbransjen for store summer. Det er en bransje med mange aktører, fra små enkeltpersonsbedrifter til store internasjonale konserter. Kontrakter mellom aktørene kan sees på som «limet» i bransjen. I denne artikkelen setter vi fokus på kontraktbruk og hva som undersøkes før kontraktsinngåelse. Videre belyser artikkelen ulikheter mellom kunde- og leverandørleddet, og ser på tillit mellom partene. Funnene sees i lys av teorier som prinspal- agent- og stewardshipteori. Studien er kvantitativ og basert på en nettbasert survey i bransjen. Den bygger videre på, så vel som utfordrer, eksisterende forskning på området.

Innledning

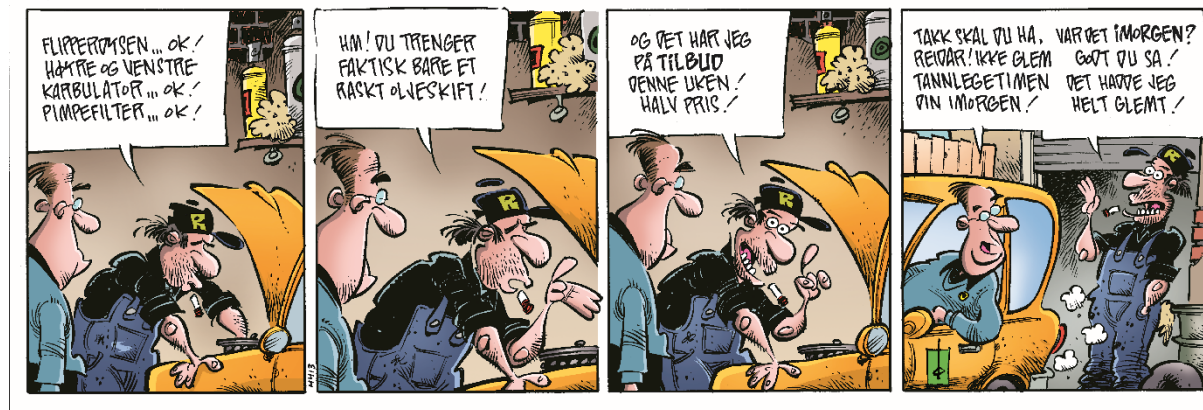
«What good is contract law?» Slik innleder Macaulay artikkelen Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study (Macaulay, 1963), før han fortsetter med spørsmålene; «hvem bruker dem?» og «når og hvordan benyttes de?» Spørsmålene er like relevante den dag i dag, og vår artikkel tar opp flere av de samme spørsmålene. To sentrale begrep for å forstå hvorfor noen bruker kontrakter, mens andre velger å la være, er tillit og kontroll. Swärd (2017) konkluderer med at «det er vanskelig å bryte ut av mønstre hvor praksis for kontroll står sterkt».

Tillit, kontroll og kontrakter er viktige elementer mellom kontraktspartnere i entreprenørbransjen, og disse elementene ønsker vi å se nærmere på i denne artikkelen. Har man tillit til sine leverandører og kunder, brytes kontrakter og hvilken type kontrakter blir inngått i bransjen? Anna Swärd har i sin artikkel «Kontroll er bra – tillit bedre?» (Swärd, 2017), publisert i Magma, sett på tillit og relasjoner mellom private entreprenører og offentlige aktører. Swärd har gjort sin studie over tre år, gjennom en rekke intervjuer og observasjoner. Hun finner at kontrakter er styrt av byggherren og at entreprenøren utfører arbeidet ut ifra en spesifisert kontrakt. Entreprenøren blir kontrollert av byggherren ut ifra kontrakten. Entreprenørbransjen er en bransje som er sterk preget av kontroll og mistillit, og den tilbyderen som har lavest pris vinner ofte anbudet. Det står i kontrast til BDO sin analyse fra 2019 som sier at det offentlige må satse mer på andre parametere, som kvalitet og bærekraft, enn pris, da entreprenørbransjen sliter med fallende lønnsomhet (Henning Salsegg,

2019). Swärd finner videre i sin artikkel at kontrollmekanismen er viktig for byggherren og kontrakten blir brukt som en styringsmekanisme ovenfor entreprenøren (Swärd, 2017).

Vi ønsker å undersøke om det er en sammenheng mellom de som sjekker økonomiske og kontraktsmessige forhold hos en mulig samarbeidspartner, og kontrakter som ender med kontraktsbrudd. I tillegg vil vi se på tillit, kontroll og kontrakter mellom byggherre og entreprenør. Problemstillingen har ledet til følgende hypotese: *Flere avtalebrudd kunne vært unngått dersom partene hadde sett hverandre i kortene før kontrakten ble signert.* Hypotesen bygger på våre egne erfaringer fra bransjen, og er å anse som en arbeidshypotese.

Teori



Figur 1 Pondus © Frode Øverli, Distr. Strandcomics.no

I litteraturen kan vi skille mellom to ytterpunkter, hvor du på den ene siden ikke har tillit til en kontraktspartner, og derfor har behov for å kontrollere mulige kontraktspartnere. På den andre siden, har du stor grad av tillit til kontraktspartnere, og slik sett ikke et stort behov for å utøve kontroll. Prinsipal-agent teori representerer et ytterpunkt mens Stewardship teori representerer det andre, tillitsbaserte ytterpunktet. I bygg og anleggsbransjen har man ikke tradisjon for å stole på sine leverandører og sterk kontroll utøves av byggherren (Swärd, 2017), og slik sett ligger bransjen nær prinsipal-agentteori.

Prinsipal-agentteori

Prinsipal- agentteori blir definert som en kontrakt hvor prinsipalen, for eksempel en byggherre, engasjerer en agent, entreprenør, til å utføre en tjeneste. Begge parter ønsker å maksimere sitt utbytte, og dermed har agenten intensiver for ikke alltid å gjøre det som er best for prinsipalen. Prinsipalen ønsker å begrense avviket og pådrar seg kostnader i form av å

kontrollere agenten (Jensen & Meckling, 1976). Prinsipal-agent forholdet blir ofte sett på som et interessekonfliktfullt forhold, og dermed bruker prinsipalen kontrollintensiver for å eliminere agentens opportunistiske handling (Falk & Kosfeld, 2006).

Prinsipalen og agenten kan ha forskjellig oppfatning, kjennskap og informasjon til hva kontrakten inneholder, og det kan føre til misforståelser og konflikter (Schieg, 2008; Thakor, 1989). En feil eller misforståelse tidlig i kontraktfasen kan føre til forsinkelser og økte kostnader, og det er viktig at dette blir identifisert og korrigert før kontraktsinngåelse (Schieg, 2008). Informasjonsasymmetrien kan reduseres ved at man innlemmer kontrollsystemer og formelle planer samt skaper et transparent system for partene, og at prosjektleder identifiserer og kommuniserer tidlig asymmetrisk informasjon som kan være med på å forstyrre prosjektets fremgang. Etter hvert som prosjektet går fremover, ser man ofte at partene tenker mer på sitt eget mål enn det kontraktfestede felles målet. Det kan påvirke partenes valg utover i prosjektet (Eisenhardt, 1989; Shivakumar, 2013; Van Slyke, 2007). Selv om fellesmålet er kritisk viktig for å forhindre samarbeidsvansker senere i prosjektet (Anderson & Jap, 2005), ser man ofte at partene fokuserer mer og mer på eget mål enn fellesmål. Similä forklarer dette med at vi mennesker er grunnleggende selvsentrert, har en begrenset rasjonalitet og er risikosky (Similä, 2014). For å forhindre dette bør fellesmålene bli fremhevet og tydeliggjort, og evaluert gjennom prosessen (Anderson & Jap, 2005). Alternativet kan føre til økte kostnader gjennom økt bruk av kontroll (Shivakumar, 2013).

Agenten er grunnleggende mer risikosky enn prinsipalen, og de har ulik referanse på risiko. Dette kan gi ulikt grunnlag for ulik atferd og handling når kontrakter skal inngås (Eisenhardt, 1989; Similä, 2006). Det finnes to former for styring prinsipalen kan gjøre ovenfor sin agent for at han skal gjøre det som er avtalt. Det første er å belønne agenten dersom denne agerer som prinsipalen ønsker, det andre er kontroll (Eisenhardt, 1989; Falk & Kosfeld, 2006; Jensen & Meckling, 1976; Åkesson, 2016). Vanligvis benyttes en kombinasjon av belønning og kontroll av agentene (Åkesson, 2016).

Stewardship-teori

Stewardship-teori defineres som situasjoner hvor agenten ikke motiveres av individuelle mål, men snarere tvert imot, forvalter et felles mål med prinsipalen (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997a). Stewardship teorien ser på motivasjonen til agenten, den baserer seg på at

agenteten setter organisasjonen høyere enn en seg selv, og at agenten har en indre motivasjon til å nå fellesmål og oppfylle kontrakten (Davis et al., 1997a; Schillemans & Bjurstrøm, 2019).

Likheten mellom Stewardship-teori og prinsipal-agent teori er at begge analyserer hvor ansvarlig agenten er ovenfor prinsipalen. Stewardship-teorien skiller seg fra prinsipal-agent teorien ved at den ser på agenten sin motivasjon til å nå felles mål (Schillemans & Bjurstrøm, 2019). Stewardship-teorien reformerer kontraktsforholdet og sikrer ansvarlighet til kontrakten. Når prinsipalen og agenten deler de samme kjerneverdier og målene deres sammenfaller, skapes en følelse av tillit, ansvar og felles måloppnåelse (Dicke, 2002). Menneskers moralske motivasjon kan bidra til å redusere problemet med å gjennomføre kontrakten. For at organisasjonen skal nå målene sine, som igjen fører til at prinsipalen når sine mål bruker mennesker en indre moralskmotivasjon, det vil si ønske om å gjøre det som oppfattes som moralsk rett, ved å ta en avveining mellom økonomisk egeninteresse og hva som oppfattes som moralsk riktig (Cappelen & Tungodden, 2012b; Davis et al., 1997a).

		Prinsipalens valg	
		Agent	Steward
Agentens valg	Agent	Minimerer potensielle kostnader Gjensidig agent til agent forhold 1	Agenten oppfører seg opportunistisk Prinsipalen er frustrert og forrådt 2
	Steward	Prinsipalen oppfører seg opportunistisk Agenten er frustrert og forrådt 3	Maksimerer potensielt utvikling Gjensidig Stewardship forhold 4

Figur 2 Samarbeidsdilemmaet (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997b)

Davis, Schoorman og Donaldson har utarbeidet figuren «Samarbeidsdilemmaet» (Davis et al., 1997a) som tar for seg agent og prinsipalens ulike valg ved å sette sammen disse to overnevnte teoriene. Hvis begge parter velger alternativ 4 (maksimerer potensiell utvikling) får man et forhold som vil oppfylle begge sine forventninger og krav, med passe kontroll og lave administrative kostnader. Utfordringen oppstår når en av partene velger en annen strategi som vil gi økte kostnader og økt frustrasjon hos den andre part og samarbeidet vil gå dårlig.

Ifølge prinsipal- agent-teorien er det ikke et tillitsforhold mellom agent og prinsipal, derfor følger prinsipalen opp agenten under hele kontrakten. Dersom man ikke stoler på noen vil

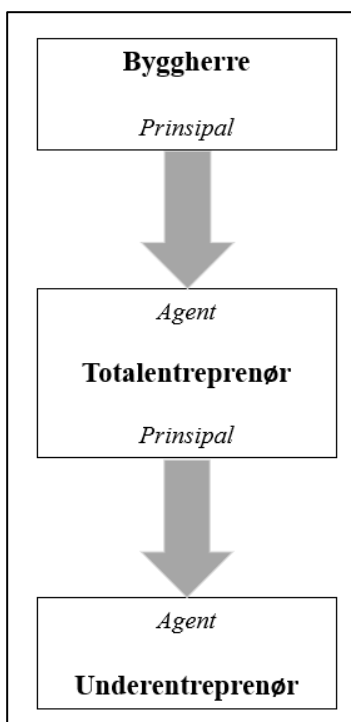
man sannsynligvis sjekke opp agentens mulighet til å levere varer og tjenester i forkant av kontrakten, samt at han leverer etter kontrakt underveis. Fordi man ikke stoler på leverandøren har man en sterk kontroll av han fordi man mener at dette bidrar til å redusere kontraktsbrudd, og man er redd for at manglende kontroll kan gi et uventet brudd. I den andre enden er Stewardship-teori hvor man stoler helt på agenten og utfører ingen forhåndssjekk eller oppfølging. Arbeider man etter et prinsipal-steward forhold (figur 2) vil agenten underrette prinsipalen om det oppstår uventede hendelser. Dersom prinsipalen begynner å drive kontroll med sin agent (prinsipalen går fra 4 til 3 i figur 2), som man i utgangspunktet stolte på, kan det raskt utvikle seg til å bli kontraproduktivt. Dette fordi stewarden begynner å tenke som prinsipalen: «Dersom de ikke stoler på meg, hvorfor skal jeg opptre tillitsfullt?» (agenten går fra 4 til 2 i figur 2). En kan også tenke seg at stewarden har sin egen agenda ved å bidra til å bygge tillit, for å senere utnytte dette forholdet til egen vinning på en opportunistisk måte. Et ekte tillitsfullt forhold åpner for at begge parter stoler på hverandre og tar opp problemer som kan true kontrakten. I følge Schieg vil parter som har et langt samarbeid bak seg ha en mindre risiko for konflikt, fordi man kjenner og stoler mer på hverandre (Schieg, 2008), fordi man gjerne har transparente planlegging- og kontrollsystemer. Det kan være mange grunner til at man velger å stole på noen og ikke på andre. Det kan ha med alder, erfaring og utdanning å gjøre. Ingen selskaper bør ta nære relasjoner for gitt. Et nært forretningsforhold krever, som et ekteskap, vedlikehold, investeringer og oppmerksomhet. Hvis det ikke får dette kan selv den sterkeste allianse falle (Anderson & Jap, 2005).

Kontrakt

Kontrakt blir definert som en avtale og et sett med løfter mellom to eller flere aktører (Economics, North, Williamson & Coase), som definerer et produkt og sluttprodukt (Boot, Greenbaum & Thakor, 1993). Coase et al og Macaulay (Coase, 2015; Macaulay, 1963) deler kontrakter inn i formelle og uformelle kontrakter, hvor de formelle ofte er styrt av lovgivning, mens de uformelle kontraktene er åpne kontrakter som man kan utforme selv. Mange kontrakter blir, som i 1963, utformet av bransjeorganisasjoner eller bedrifters advokater, som uformer alle reaksjoner som vil utløses ved et kontraktsbrudd (Macaulay, 1963; "Norsk Standard, "). Macaulay observerer at man gjerne oppretter en kontrakt mellom partene tidlig i et forhold som regulerer viktige sider ved forholdet, slik at man har noe å falle tilbake på dersom forholdet skulle skjære seg. Når man etter hvert har samarbeidet over tid og har

positive erfaringer blir stort sett kontrakten «glemt». Når forholdet har gått godt over tid vil man gjerne greie seg med en muntlig avtale eller en ordre (Macaulay, 1963; Rokkan, 5/1999). Det som er viktig for kontraktspartene er hvordan og hva som skal utføres i ordren, og selve kontraktsbruddet er underordnet (Macaulay, 1963; Swärd, 2017). En brutt kontrakt fører oftere til at man ikke får et nytt oppdrag senere om man ikke kommer til enighet utenfor rettsapparatet (Macaulay, 1963).

Forhold mellom agent og prinsipal i bygg- og anleggsbransjen



Figur 3 Prinsipal- agentforhold i entreprenørbransjen

I figuren har vi definert et typisk forhold mellom agent og prinsipal i bygg- og anleggsbransjen. Som figuren viser er det mulig å være både agent og prinsipal, som for eksempel en totalentreprenør ofte er. I slike tilfeller er det særlig viktig å være bevist hvilken rolle en til enhver tid bekler.

Prinsipal-agent teorien danner grunnlag for å etablere og opprettholde et ansvarlig kontraktsforhold, hvor kontrakt og oppfølging av prinsipalen står i høysete. Stewardship teorien ønsker å reformere kontraktsforholdet og dele ansvaret mellom partene (Dicke, 2002). Schillemans og Bjurstrøm (Schillemans & Bjurstrøm, 2019) mener at man bør diskutere en kombinasjon av disse to teoriene under forskjellige forhold og ikke være opptatt av hvilken teori som er den beste. De mener at en kombinasjon vil føre til fornøyde parter.

Metode

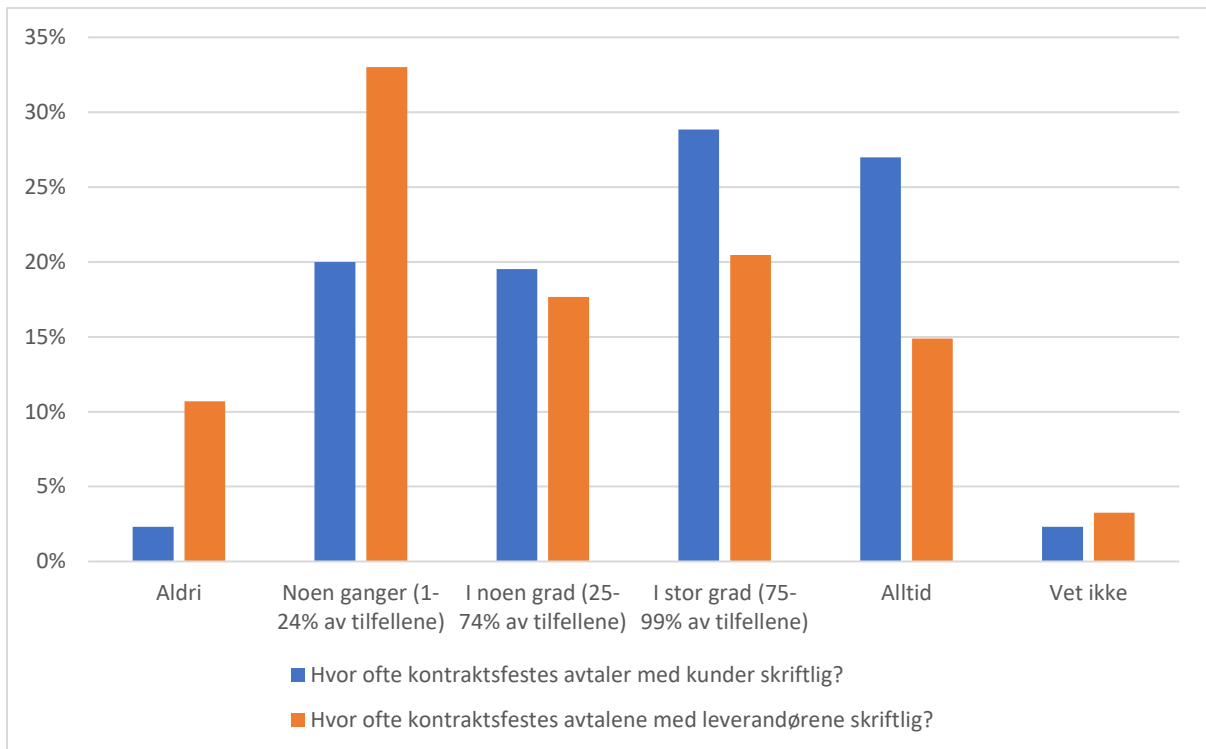
Artikkelen bygger på en kvantitativ studie, hvor bygg- og anleggsbransjen i Norge har blitt invitert til å svare på en digital spørreundersøkelse. Undersøkelsen er gjennomført i tidsrommet januar-februar 2021, og presenterer et øyeblikksbilde av situasjonen. 4583 bedrifter fra hele landet ble invitert til å svare, hvorav 215 har respondert. Utvalget er hentet fra proff.no, og respondentene er anonyme.

Evans og Mathur (Evans & Mathur, 2018) peker på manglende på konsistens i surveyundersøkelsesmetoden, noe som er med å bidra til stor variasjon i undersøkelsene som gjennomføres. Undersøkelsen som denne artikkelen bygger på er likevel forsøkt utformet etter Evans og Mathurs konklusjon og anbefalinger i metodebruk knyttet til surveys.

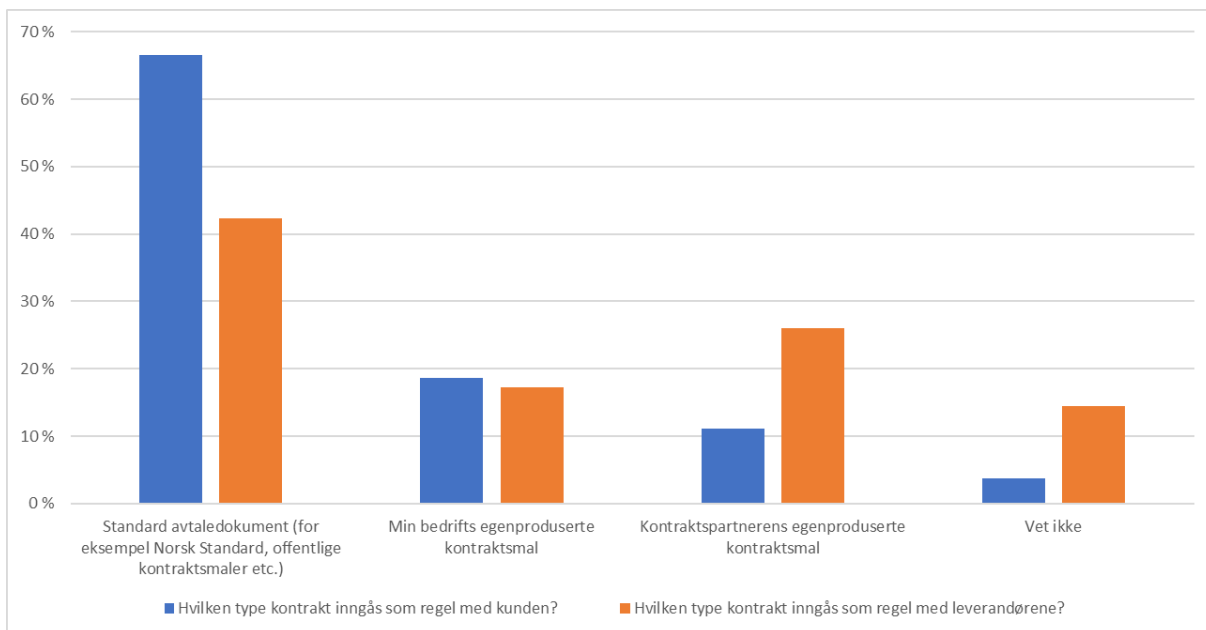
Spørreskjemaet er tredelt. Første del tar for seg leverandøren – *agenten* – og hvordan denne samhandler med kunden, *prinsipalen*. I del to er rollene endret, og respondentene blir bedt om å sette seg i skoene til kunden – *prinsipalen* – og hvordan denne samhandler med leverandøren, *agenten*. Spørsmålene er de samme i del en og del to. Siste del av undersøkelsen omhandler respondentene. De aller fleste spørsmålene har faste svaralternativer, uten mulighet for frie svar. Det frembringer data som er enkel å behandle, men som ikke gir respondentene mulighet til å nyansere svarene sine. Dataene er behandlet i Excel, og analysert ved hjelp av blant annet korrelasjonsanalyser, standardavvik og t-tester.

Funn

Undersøkelsen viser at både kunder og leverandører inngår nye avtaler fortløpende. De fleste av avtalene kontraktsfestes skriftlig. Når virksomhetene opptrer som kunder, oppleves det at det sjeldnere skrives kontrakter, mens når man selv er leverandør er man nøyere med å skrive kontrakt. Kontraktene som skrives med kunde er i stor grad standardkontrakt, hvor det sjelden gjøres endringer som flytter risiko mellom partene. I de tilfeller der kontrakt ikke skrives, begrunnes dette med at a) det finnes en felles forståelse av leveransen, b) tidligere kontrakt legges til grunn og c) en stoler på kontraktspartneren. Også kontrakt med leverandør utformes som regel som standardkontrakt, men en stor andel sier de benytter kundens kontraktsmal. Heller ikke her gjøres det ofte endringer som flytter risiko mellom partene.



Figur 4 Hvor ofte kontraktfestes avtaler skriftlig



Figur 5 Hvilken type kontrakt inngås som regel

t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	<i>Hvor ofte kontraktfestes avtaler med kunder skriftlig?</i>	<i>Hvor ofte kontraktfestes avtaler med leverandørene skriftlig?</i>
Gjennomsnitt	3,65	3,06
Varians	1,45	1,86
Observasjoner	215	215
Gruppevarians	1,65	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0,05	
fg	428	
t-Stat	4,40	
P(T<=t) ensidig	0,00	
T-kritisk, ensidig	1,65	
P(T<=t) tosidig	0,00	
T-kritisk, tosidig	1,97	

Tabell 1 *Hvor ofte kontraktfestes avtaler skriftlig, t-test*

Dataene er normalfordelt og uavhengig av hverandre, og vi ser på om det er forskjell mellom hvor ofte avtaler kontraktfestes skriftlig mellom kunder og leverandører. Basert på T-testen kan man se at P- verdien er mindre enn signifikantnivået ($P = 0 < 0,05$), som viser at det er en forskjell på hvor ofte avtaler kontraktfestes. Spørsmålskalaen går fra 1 (aldri) – 6 (vet ikke). Der ser man at det blir skrevet gjennomsnittlig oftere kontrakter med kunder enn med leverandører, og det er større varians i hvor ofte det skrives kontrakter med leverandører enn kunder.

Ved valg av samarbeidspartner svarer både kunder og leverandører at pris er den viktigste faktoren. Også kvalitet spiller en vesentlig rolle, men her viser undersøkelsen at kundene vurderer dette som viktigere enn leverandørene. Kundene vektlegger i tillegg kapasitet, mens både kunder og leverandører peker på relasjon som en medvirkende årsak til valg at kontraktspartner. Det samsvarer med andre funn i undersøkelsen som viser meget stor tillitt mellom partene. Tilliten begrunnes i en eller annen form for langvarig relasjon til sin kontraktspartner, deriblant erfaring. Økonomien til mulig kontraktspartner vurderes av både kunder og leverandører som mindre viktig enn de øvrige parameterne. Før kontrakten inngås er derimot økonomi den viktigste faktoren som undersøkes, både hos leverandør og kunder. Oppfølging av bærekraft og lovpålagte krav, som skatter og avgifter, undersøkes i mindre grad.

Det stilles i liten grad krav om at kontraktspartner skal stille økonomisk sikkerhet for forpliktelsen. Om lag 60% av kunder og leverandører oppgir at de aldri, eller kun noen ganger, ber om at det stilles sikkerhet.

Nær halvparten av respondentene svarer at kunden følges opp regelmessig gjennom kontraktperioden, mens om lag en tredjedel gjør det samme med leverandøren. 35% sier at de kun følger opp kontrakten ved behov. En femtedel sier de har opplevd av kontraktspartner har avsluttet kontrakten før kontraktens utløp, hvorpå en fjerdedel har opplevd av kontraktspartner har gått konkurs før kontraktens utløp. Det er likevel sjelden at det skjer, og 80% oppgir at de som har opplevd kontraktsbrudd sier det skjer mer sjelden enn årlig.

Diskusjon

Det er ikke overraskende at de aller fleste kontraktfester avtalene sine skriftlig. Undersøkelsen vår artikkel bygger på, viser at bortimot 70% av leverandørene – men kun om lag 40% av kundene – benytter et standard avtaledokument mot sin kontraktspartner. Tidligere forskning (Macaulay, 1963) viser at kontrakter i stor grad benyttes som et arbeidsdokument, og det er nærliggende å tro at det ikke har endret seg. Kontrakter inneholder ofte en fordeling av risiko mellom partene, og nettopp den fordelingen er en av utfordringene i prinsipal-agent teori (Eisenhardt, 1989). Funnene viser at leverandørene kontraktfester avtalene sine med kundene, oftere enn kundene kontraktfester sine leverandører. Ser man dette i sammenheng med figur 3, og man stiller seg i midten som totalentreprenør, kan det se ut som om man har et prinsipal-agentforhold til byggherren, mens et stewardshipforhold til sine underleverandører. Det kan ha sammenheng med at ansatte hos en totalentreprenør har samme fagutdannelse, og er med i samme bransjeorganisasjoner (Macaulay, 1963), og deler samme kjerneverdier (Dicke, 2002) som underentreprenørene. Dermed kan totalentreprenøren og underentreprenøren identifisere seg med hverandre på tvers av organisasjonene (Davis et al., 1997b) og underentreprenøren har en motivasjon til å gjennomføre kontrakten (Cappelen & Tungodden, 2012a; Davis et al., 1997b), samt underentreprenøren har et intensivt ønske om å få en ny kontrakt senere. Macaulay (Macaulay, 1963) peker på at detaljerte kontrakter kan komme i veien for gode relasjoner mellom to selskaper som har hatt relasjoner over lang tid, samtidig som detaljerte kontrakter kan komme i veien for gode løsninger når det først oppstår problemer i prosjektet eller leveransen.

Byggherren kan komme fra en helt annen organisasjon med en annen utdannelse som entreprenøren ikke identifiser seg med, og entreprenøren skal muligens kun gjøre en engangs jobb for han. Byggherre og totalen entreprenør kan ha forskjellig oppfatning av målet. En plausibel forklaring kan, ifølge Osmundsen (Osmundsen, 2006), være at kunden har en spesifikk oppgave som skal gjennomføres, og derfor bruker kontrakten som en styringsmekanisme mot leverandøren for å sikre at leveransen eller prosjektet gjennomføres til rett tid og kostnad (Boot et al., 1993; Osmundsen, 2006; Swärd, 2017). Kunden har i slike tilfeller ofte en interesse av å minimere sine egne kostander og risiko (Christensen, Nikolaev & Wittenberg-Moerman, 2016). Dermed kan det være mindre tillit mellom totalentreprenør og byggherre som kan føre til at man kommer i en prinspal- agentsituasjon hvor byggherren vil følge opp totalentreprenøren nøye gjennom kontroll (Eisenhardt, 1989; Falk & Kosfeld, 2006; Jensen & Meckling, 1976; Åkesson, 2016). Slik sett blir kontrakten brukt som en koordineringsmekanisme mellom partene (Macaulay, 1963; Swärd, 2017).

Kontraktspartners økonomi, som for eksempel resultat, likviditet og soliditet, er den viktigste parameteren leverandørene undersøker hos kunden sin, etterfulgt av referanser. Begge parameterne har til hensikt å sikre leverandøren, som igjen viser tegn til prinspal-agent teori ved at en ikke fult ut stoler på motparten. Kunden setter også økonomi høyt på prioriteringslisten, men leverandørens kapasitet er noe enda flere undersøker før kontrakt skrives. Igjen ser vi tegn til at prinspal-agent teori ser ut til å være styrende «oppover» i hierarkiet, mens stewardship-teori er mer vanlig «nedover». Tilliten, som vår undersøkelse viser er stor, kan nok dels forklares med gode erfaringer fra tidligere samarbeid. At en likevel velger å kontrollere motparten før kontraktsinngåelse kan forklares med den grunnleggende selvsentrettheten som ligger hos mennesker, ifølge Similä (Similä, 2014).

Det er overraskende at relativt få krever sikkerhetsstillelse for kontraktsforpliktelsen, og det står i kontrast til antallet som benytter standard kontraktformular. Norsk standards kontraktformular, som eksempelvis NS 8407, blir sett på som balanserte med hensyn på begge partenes rettigheter og plikter (Anskaffelser.no, 2020). I disse kontraktene ligger det inne krav om sikkerhetsstillelse fra begge parter. Det finnes riktignok flere kontraktstandarder, og det kan ikke utelukkes at disse ikke inneholder samme krav til sikkerhetsstillelse. Undersøkelsen viser at det sjelden gjøres endringer som flytter risiko, og det kan dermed tenkes at det stort

sett er sikkerhetsstillelse som utgår i de tilfellene hvor kontrakt faktisk endres. På en annen side svarer de aller fleste respondentene at de stoler på hverandre, noe som antas å være en medvirkende årsak til at kontraktspartner slipper å stille garanti. At flere kunder enn leverandører blir bedt om å stille garanti, samsvarer med funnene nevnt tidligere, som peker på leverandørens omfavelse av prinsipal-agent forhold, mens kundene virker å ha et mer tillitsbasert forhold underbygget av stewardship-teori.

Oppfølging av kontraktsforhold peker i samme retning som det vi har funnet tidligere. Leverandørene følger som oftest kundene opp tettere gjennom kontraktsperioden enn motsatt. Leverandørene blir først sjekket når kunden opplever at det skjer noe ekstraordinært. Igjen ser vi et større tillitsforhold fra kundens side enn fra leverandørens side. Leverandørene synes å være grunnleggende mer skeptisk enn kunden til at kontrakten følges til punkt og prikke. Sett i lys av Anderson & Japs artikkel (Anderson & Jap, 2005) kan ulikheten forstås som at leverandør og kunde har ulike mål. Leverandøren vil sikre at han får levert sin leveranse etter premissene i kontrakten, mens kunden løfter blikket og ser på det ferdige produktet. I det store bilde er det ofte flere leverandører som skal yte noe før sluttproduktet kommer til syne.

Konklusjon

I studien som artikkelen bygger på, har vi forsøkt å finne svar på om avtalebrudd kunne vært unngått dersom partene hadde undersøkt hverandre bedre før de inngikk avtale.

Undersøkelsen viser at avtalebrudd ikke er et stort problem i bransjen, og at det skjer sjelden. Det er derfor vanskelig å peke på enkelte årsaker som fører til avtalebrudd. Bygg- og anleggsbransjen synes å være grunnleggende skeptisk til hverandre, og samhandler i tråd med prinsipal-agent-teorien. Det er likevel nyanser som viser at kundene har mer tillitt til leverandørene enn motsatt, som trekker kundene nærmere et stewardshipforhold. Det kan, som vist i figur 2, være problematisk og mulig by på flere problemer i samarbeidet ved at det ikke er hverken en gjensidig tillitt eller skepsis mellom partene. At en part har tillitt mens den andre ikke har, kan utnyttes og føre til konflikt. Artikkelen viser at så godt som alle stoler på hverandre, samtidig som en i de fleste tilfeller skriver kontrakt. Det viser at kontrakter i stor grad brukes som et arbeidsdokument, noe også Macauley fant på begynnelsen av 60-tallet (Macauley, 1963). Antall kunder og leverandører som undersøker hverandre før kontraktsinngåelse er høyt, og en kan vanskelig se at en grundigere sjekk ville medført færre

kontraktsbrudd. Når det er sagt synes bransjen å ha godt av å snakke med sammen om prosjektene mål, og hvordan en kan samhandle for å skape vinnere på begge sider av bordet.

Svakheter, begrensninger og videre forskning

Undersøkelsen er utført èn gang i et begrenset tidsrom. For å få frem utvikling over tid bør det utføres flere undersøkelser. Antall respondenter er få, noe som skaper usikkerhet knyttet til svarene. Dette er til en viss grad hensyntatt i studien, og svaralternativer som har fått svært liten respons er ikke vektlagt tungt. Vi har fått noen tilbakemeldinger fra bedrifter som ikke ønsker å videresende undersøkelser innad i bedriften, og det ser særlig ut til å gjelde de store bedriftene. Det er uheldig, og en bør se på måter å nå inn til denne gruppen.

Kontrakt og avtale er brukt om en annen, og kan oppleves forvirrende. Det samme kan sies om kontraktsbrudd og konkurs. En kan oppleve kontraktsbrudd uten at det nødvendigvis betyr at motparten går konkurs. En oppstramming i språket vil være hensiktsmessig ved videre forskning på området.

Denne studien viser at økonomiske parametere er viktig for valg av kontraktspartner. Det vil være interessant å forske videre på hvilke økonomisk parametere som legges til grunn før kontraktsinngåelse, og hvordan denne informasjonen benyttes.

Literaturliste

- Anderson, E. & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75.
- Anskaffelser.no. (2020). Hentet fra <https://www.anskaffelser.no>
- Boot, A. W., Greenbaum, S. I. & Thakor, A. V. (1993). Reputation and discretion in financial contracting. *The American economic review*, 1165-1183.
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012a). Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter F.
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012b). Incentiver og innsats.
- Christensen, H. B., Nikolaev, V. V. & Wittenberg-Moerman, R. (2016). Accounting information in financial contracting: The incomplete contract theory perspective. *Journal of accounting research*, 54(2), 397-435.
- Coase, R. H. (2015). Why economics will change. *Man and the Economy*, 2(2), 113-118.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997a). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. I: JSTOR.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997b). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Dicke, L. A. (2002). Ensuring accountability in human services contracting: Can stewardship theory fill the bill? *The American Review of Public Administration*, 32(4), 455-470.
- Economics, N. I., North, D., Williamson, O. E. & Coase, R. Contract theory.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Evans, J. R. & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: A look back and a look ahead. *Internet Research*.
- Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review*, 96(5), 1611-1630.
- Henning Salsegg, T. L. (2019). Bygg- og anleggsanalysen 2019. Hentet fra <https://www.bdo.no/nb-no/nyheter/2019-nb/ny-analyse-om-bygg-og-anleggsbransjen-stor-vekst,-men-rekordlave-marginer-og-h%C3%B8y-risiko>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. I *Stewart Macaulay: Selected Works* (s. 361-377). Springer.
- Norsk Standard. Hentet fra (https://www.standard.no/no/nyheter/nyhetsarkiv/kontrakter-og-blanketter/2013/standardkontrakter-ns-8405-og-ns-8406/?gclid=CjwKCAjwnPOEBhA0EiwA609ReZe3R2sWf-SZN2ufONYPb4PIXTS3PZaayQRYiDMYW-5xcQIR8Y_fkhoCNewQAvD_BwE)
- Osmundsen, P. (2006). Optimal utforming av incentiver og kontrakter i byggeprosjekter. *MAGMA, A Norwegian periodical in business and economics*, (5-6).
- Rokkan, A. I. (5/1999). Hinsides den skrevne kontrakt. *Magma*.
- Schieg, M. (2008). Strategies for avoiding asymmetric information in construction project management. *Journal of Business Economics and Management*, (1), 47-51.
- Schillemans, T. & Bjurstrøm, K. H. (2019). Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 1-35.
- Shivakumar, L. (2013). The role of financial reporting in debt contracting and in stewardship. *Accounting and Business Research*, 43(4), 362-383.
- Similä, J. O. (2006). Kontraktsledelse. *Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS*.
- Similä, J. O. (2014). Competitive mode: Vertical control and contractual design in the poultry industry-a comparative study between Brazil and Denmark. *Informe Gepec*, 18(2).
- Swärd, A. (2017). Kontroll er bra-tillit bedre?

Thakor, A. V. (1989). Strategic issues in financial contracting: An overview. *Financial Management*, 39-58.

Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of public administration research and theory*, 17(2), 157-187.

Åkesson, J. (2016). Principal agentteori del 1. Hentet

Pondus © Frode Øverli, Distr. Strandcomics.no