

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Bedriften i skjæringspunktet mellom interne og eksterne kontrakter

Torger Reve
Handelshøyskolen BI

Magma,19(2016)2:64-79

Magma utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Etter avtale med utgiver kan artikkelen slik den er publisert i tidsskriftets papirutgave legges i BI Brage. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra www.magma.no

BEDRIFTEN I SKJÆRINGSPUNKTET MELLOM INTERNE OG EKSTERNE KONTRAKTER



TORGER REVE er født professor i strategi og industriell konkurransevne ved Handelshøyskolen BI, der han også var rektor i åtte år, frem til 2005. Han sitter i flere styrer og er en mye brukt foredragsholder. Hans forskningsfelt har vært knyttet til strategisk ledelse, bedriftssamarbeid og industriell konkurransevne, og han har publisert sentral internasjonale forskningsartikler og bøker.

HISTORISK ARTIKKEL

«Bedriften i skjæringspunktet mellom interne og eksterne kontrakter», ble opprinnelig publisert i 1990 i boken «The firm as a Nexus Treaties», M. Aoki, B. Gustafsson og O.E. Williamson (red.). Det er første gang artikkelen publiseres på norsk. Artikkelen trykkes med opphavsrettighetshavers tillatelse.

Bedriftsteori er igjen i vinden som følge av den senere tids utvikling innen transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1975, 1985) og agentteori (Fama, 1980; Hart og Holmstrom, 1987). Begge disse tilnærmingene tar utgangspunkt i kontraktsbegrepet, med organisering og insentiver som sentrale problemstillinger. Det var Cyert og March (1963) som tidlig på 1960-tallet først tok i bruk begreper fra økonomien og atferdspsykologien i utviklingen av en bedriftsteori. Organisasjonsteorien og økonomien skilte imidlertid snart lag igjen, og dermed ble det heller ikke utviklet noen integrert bedriftsteori.

Det er overraskende å måtte slå fast at et av handelshøyskolenes raskest voksende fagfelt – strategisk ledelse – ikke en gang opererer med en helt elementær bedriftsteori. Det som kommer tettest på en felles teoretisk forståelse av strategi, er Michael Porters (1980) posisjoneringsmodell. Porters modell snur i bunn og grunn opp ned på næringsøkonomiens rammeverk. I stedet for å rette søkelyset mot økt konkurranse som gagnar forbrukerne, viser Porter hvordan bedriftslederne kan dempe konkurransen og dermed øke over-

skuddet ved å etablere ulike inngangsbarrierer. Det at alt fra bedriftsledere til akademikere aksepterer posisjoneringsmodellen, viser hvor sterkt den står.

Porters posisjoneringsmodell er likevel ingen fullstendig strategiteori. Modellen sier mye om hvordan bedriften tilpasser seg konkurransekraftene, men lite om bedriften og ledelsen av den. Til tross for sin ledelsesretorikk har Porters posisjoneringsmodell mye til felles med nyklassisk mikroøkonomi, hvor bedriften behandles som et lukket rom.

En teori om strategisk ledelse må omfatte to viktige komponenter:

- (1) en teori om konkurransemessig posisjonering
- (2) en bedriftsteori

Porters posisjoneringsmodell (1980, 1985) er en sterk kandidat som teori om konkurransemessig posisjonering. En bedriftsteori som favner spørsmålet om strategisk ledelse, mener jeg kan utvikles med utgangspunkt i Oliver Williamsons arbeid på transaksjonskostnader i økonomien (1975, 1985) og senere utdypninger på stra-

tegifeltet av David Teece (1985, 1987) og andre. En slik tosidig strategiteori er en logisk følge av ideen om strategi som balansen mellom bedriftens særegne ressurser og forholdet til sine stadig omskiftelige omgivelser for å prestere best mulig.

EN KONTRAKTSBASERT BEDRIFTSTEORI

En bedriftsteori rettet mot strategisk ledelse må omfatte både økonomiske og atferdsmessige variabler. Cyert og March (1963) og Thompson (1967) viste vei, men siden den gang har det ikke vært noen videre utvikling innen atferdsbasert bedriftsteori. Organisasjonsteorien har i all hovedsak inntatt en politisk (for eksempel Pfeffer og Salancik, 1978) og ikke-rasjonell tilnærming til organisasjoner (så som March og Olsen, 1975), mens økonomien har holdt seg til rasjonelle modeller og bare så vidt lempet på informasjonskravene. Unntaket er forfattere som Nelson og Winter (1982) innen økonomi og Lippman og Rumelt (1982) innen strategi.

Den fornyede interessen for bedriftsteori skyldes hovedsakelig to strømninger som begge stammer fra økonomifeltet: transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1975, 1985) og agentteori (Jensen og Meckling, 1976; Fama, 1980).

Transaksjonskostnadsteoriens grunntanke er at egenskaper ved transaksjonen bestemmer hva som utgjør en effektiv styringsstruktur. Implikasjonen er at institusjonell form og intern organisering har betydning for valg av strategi.

Agentteori dreier seg om det grunnleggende organisatoriske spørsmålet om avveining mellom prinsipiellens og agentens interesser. Mekanismen som studeres, er insentivsystemet som etableres mellom to parter med motstridende interesser.

Det teoretiske begrepet som de to tilnærmingene har til felles, er ideen om en kontrakt. Transaksjonskostnader oppstår som følge av kontraktsmessige risikoer mellom opportunistiske aktører i omgivelser preget av usikkerhet, begrenset rasjonalitet, få aktører, sammentrengt informasjon og ressurs spesifisitet. Kontraktsmessige risikoer kan møtes med spesielle sikringstiltak eller tillit, og de mest kostnadseffektive styringsstrukturene vil overleve konkurransebetingelsene. Williamson (1985) snakker ikke om det økonomiske eller administrative mennesket (Simon, 1955), men om kontraktsmennesket. Og Williamson går videre fra den enkle, klassiske kontrakten hvor alt er klart definert

og forhåndsavtalt, og drøfter implisitte kontrakter og relasjonelle kontrakter hvor tillit spiller en viktig rolle (Macneil, 1980).

I agentteori står kontrakten enda mer sentralt. Organisasjoner defineres som en et skjæringspunkt mellom kontrakter (Fama og Jensen, 1983). Den store organisatoriske oppgaven er å utforme insentivsystemer for å unngå effektivitetstap. Ut fra antakelsen om at ulike aktører har motstridende interesser, utarbeides det insentivstrukturer basert på ulike krav til informasjon.

Også i sosiologien er man opptatt av kontrakter, både i studiet av arbeidsmarkeder (Doeringer og Flore, 1971) og kontraktsinngåelse i næringslivet (Stinchcombe, 1985), og på det juridiske feltet har man jo alltid studert kontrakter (Macneil, 1974).

Med utgangspunkt i bidrag fra disse to strømningene, økonomisk transaksjonskostnadsteori og agentteori, samt kontraktstankegang fra sosiologi og juss vil jeg presentere et teoretisk rammeverk som etter hvert bør kunne etableres som en kontraktsbasert bedriftsteori.

La oss først se på noen antakelser og teoretiske premisser.

Innenfor kontraktstankegangen utgjør transaksjonen den elementære analyseenheten. Hvis det er empirisk vanskelig å skille ut én enkelt transaksjon, kan en gruppe transaksjoner med visse særtrekk til sammen danne en analyseenhet. Transaksjoner er kostnadskrevene å gjennomføre grunnet atferdsmessige og eksterne faktorer (Williamson, 1975).

Det er først og fremst følgende faktorer som vanskeliggjør transaksjonene:

1. begrenset rasjonalitet (altså kognitive og perseptuelle begrensninger hos aktørene)
2. opportunisme (altså dyrking av egne interesser, gjerne i det skjulte)
3. forhandlinger mellom få aktører (for eksempel oligopoltilstander)
4. sammentrengt informasjon (altså asymmetrisk fordeling av informasjon mellom partene)

Transaksjonene blir vanskeligere og mer kostnadskrevene å gjennomføre hvis de er preget av:

1. ressurs spesifisitet (altså at transaksjonene krever helt spesielle investeringer for å oppfylle kravene knyttet til en bestemt bytterelasjon)

2. usikkerhet (altså uklar definisjon av transaksjonen og utførelsen)
 3. lav hyppighet (altså transaksjoner som utøves sjelden)
- (Williamson, 1985)

I en konkurransesituasjon vil organisasjonene foretrekke styringsstrukturer som gir lavere transaksjonskostnader. Valget av styringsmekanisme påvirker med andre ord effektiviteten. De mest sentrale styringsmekanismene er ifølge Coases arbeid på institusjonsform (1937) markedet eller bedriften, med en rekke mellomliggende former for bilaterale relasjoner (Williamson, 1979).

Transaksjonskostnadsteoriens hovedpremiss er at det er transaksjonens karakter som bestemmer styringsstrukturen (Williamson, 1985). Ved lav ressurs-spesifisitet og usikkerhet og relativt hyppige transaksjoner styres transaksjonen av markedet. Høy ressurs-spesifisitet og usikkerhet skaper vansker som gjør at transaksjonene blir internalisert i bedriften. Ved middels ressurs-spesifisitet regnes ofte bilaterale relasjoner som den mest effektive styringsstrukturen, for eksempel samarbeidsavtaler mellom partene i transaksjonen.

Hvis vi baserer oss på agentteoriens definisjon av bedriften som et skjæringspunkt mellom kontrakter, kan vi bruke følgende formel:

$$\text{Bedrift} = f(\text{kontrakter}) \quad (7.1)$$

I strategilitteraturen betraktes bedriften som et sett kapabiliteter eller unike ressurser som til sammen utnyttes best mulig i henhold til omgivelsenes omskiftelige krav (Rumelt, 1982). Nelson og Winter (1982) anser bedriften for å ha et knippe med økonomiske kapabiliteter innenfor et relativt begrenset område. Informasjonen om de økonomiske kapabilitetene lagres i rutiner hvor informasjonsgrunnlaget for en stor del er uuttalt. Disse rutinene definerer bedriftens kompetanse, mye slik standardiserte driftsprosedyrer gjør i Cyert og Marchs modell (1963). Denne tankegangen finner vi også i nyere beskrivelser av kognitive tilnærminger til strategi (for eksempel Daft og Weick, 1984), hvor bedriftens strategiske kapabiliteter begrenses av organisasjonsplaner eller forståelser av ledelse.

Kombinerer vi strategilitteraturens ideer om kompetanse med agentteoriens begrep om insentivstrukturer, får vi følgende definisjon:

$$\text{Kontrakt} = f(\text{kompetanse, insentiver}) \quad (7.2)$$

Perspektivet på organisasjonen som skjæringspunkt mellom kontrakter innskrenkes dermed til å betrakte bedriften som et effektivt knippe kompetanser og insentiver. Kompetanse kreves for å realisere økonomiske muligheter, og insentiver sikrer at kompetansen opprettholdes.

Definisjon 7.1 og 7.2 utgjør likevel ingen fullstendig bedriftsteori. Vi må gå ett steg videre ved å innlemme ideen om bedriftens effektive yttergrense. Begrepet er direkte utledet av transaksjonskostnadsteorien og er noe Williamson drøfter i flere av sine tekster (1981, 1985). Ifølge resonnetet over er det utelukkende transaksjoner preget av høy ressurs-spesifisitet og høy usikkerhet som bør håndteres innenfor bedriftens yttergrenser. Alle standardiserte transaksjoner bør mer effektivt overlates til markedet. Teorien legger med andre ord klare føringer for avgjørelser om hvorvidt bedriften bør skaffe bestemte produkter utenfra, eller lage dem selv.

Markedstransaksjoner finner per definisjon sted utenfor bedriften og forutsetter ikke særlige kompetanser eller insentiver for å kunne gjennomføres, ettersom prismekanismen overbringer all nødvendig styringsinformasjon. Det som imidlertid bør inkluderes, er bedriftens bilaterale relasjoner, for eksempel samarbeidsselskap (joint ventures), lisensiering, franchisavtaler og andre typer koalisjoner eller avtaler. Slike bilaterale styringsstrukturer er aktuelle ved forbigående ressurs-spesifisitet og når slik strukturering gir en mer fleksibel organisering og ressurstilgang enn hvis transaksjonene ble utført internt.

Skillet mellom intern styring og bilateral styring av bedriften synliggjør at perspektivet på bedriften som skjæringspunkt mellom kontrakter (formel 7.1) med fordel kan differensieres. Intern (hierarkisk) styring defineres av interne kontrakter, mens bilateral styring defineres av eksterne kontrakter. Den nye formelen er ganske enkelt som følger:

$$\text{Bedrift} = f(\text{interne kontrakter, eksterne kontrakter}) \quad (7.3)$$

Det må skilles mellom interne og eksterne kontrakter ikke bare for å indikere ulike styringsmodi, men også for å vise at kompetanse og insentiver er forskjellige

ved interne og eksterne kontrakter. Markedskontrakter er ikke tatt med i likningen av allerede angitte årsaker.

Tankegangen bak transaksjonskostnadsanalyse er at man bruker markedskontrakter med mindre det er behov for mer spesialiserte styringsstrukturer som følge av kontraktmessige vansker. Interne kontrakter betraktes altså som siste utvei fordi de medfører høye administrasjonskostnader. Hvis vi tar utgangspunkt i den effektive yttergrensen, bør interne kontrakter begrenset til kjernekompetansen som kreves for å oppnå ønsket konkurranseposisjon. Kjernekompetanse har høy ressursspesifisitet og kan bare styres internt. Eksempler på slik kjernekompetanse er fagkunnskap i en FoU-rettet høyteknologibedrift og markeds kunnskap i en bedrift med høyt volum av forbruksvarer.

Insentivene som kreves for å opprettholde og beskytte organisasjonens kjernekompetanse, omfatter hele spekteret av organisatoriske insentiver innenfor etablerte juridiske og institusjonelle rammer. De fleste spørsmål som diskuteres på feltet organisasjonsatferd, dreier seg om organisatoriske insentiver og kontrollsystemer i den generelle forstand som begrepet brukes i her. Her finner vi problemstillinger knyttet til lønnsystemer, målformulering og motivasjon samt mange medvirkningsbaserte opplegg.

Interne kontrakter kan dermed defineres som følger:

Intern kontrakt = $f(\text{kjernekompetanse, organisatoriske insentiver})$ (7.4)

For at en bedrift skal oppnå sine strategiske mål, må kjernekompetansen (som styres internt) suppleres med komplementær kompetanse. Mens kjernekompetansen kontrolleres av organisasjonen alene, kontrolleres komplementær kompetanse ofte av andre organisasjoner. For å sikre seg den effektive kombinasjonen av kjernekompetanse og komplementær kompetanse som kreves for å oppnå bedriftens strategiske mål, må den inngå samarbeidsavtaler med bedrifter som kontrollerer komplementære ressurser. Komplementær kompetanse (som per definisjon har middels ressursspesifisitet) styres effektivt gjennom bilaterale relasjoner. Insentivene i bilaterale relasjoner er annerledes enn organisatoriske insentiver ettersom det ikke kan iverksettes hierarkiske tiltak. Her brukes begrepet interorganisatoriske insentiver til å beskrive aktuelle insentiver ved eksterne kontrakter.

Eksterne kontrakter = $f(\text{komplementær kompetanse, tverrorganisatoriske insentiver})$ (7.5)

Endrer vi litt på likning 7.3, får vi følgende definisjon på en bedriftskontrakt:

Bedrift = $f(\text{kjernekompetanse, organisatoriske insentiver, komplementær kompetanse, tverrorganisatoriske insentiver})$ (7.6)

I stedet for dette abstrakte kontraktsspråket kan vi ordlegge oss på en mer ledelsesrettet måte, slik:

Bedrift = $f(\text{strategisk kjerne, strategiske allianser})$ (7.7)

Denne formelen samsvarer med Rumelts forståelse av strategi (1982) som et effektivt knippe unike ressurser og relasjoner. Det kontraktstilnærmingen tilfører, er at den strategiske kjernen begrenses av egenskaper ved transaksjonen, og et søkelys på insentivstrukturen som holder bedriften sammen.

Bedriftens eksterne relasjoner eller strategiske allianser tolkes også innenfor et kontraktsperspektiv. Også her er egenskaper ved transaksjonene relevante, og forskjellen på kjernekompetanse og komplementær kompetanse synliggjøres langs transaksjonelle dimensjoner. Begrepet komplementær kan videreutvikles i retning av integrasjonsfordeler og samdriftsfordeler (Jones og Hill, 1988) eller ganske enkelt synergi (Kay, 1984), som vi skal komme nærmere inn på senere. Endelig får lederen, gjennom vektleggingen av nødvendige tverrorganisatoriske insentiver, nok en påminnelse om hvor sårbare strategiske allianser er.

STRATEGISK KJERNE

Bedriftens strategiske kjerne består av ressurser med høy spesifisitet som kreves for å nå bedriftens strategiske mål. Slike ressurser må styres internt, og bør mobilisere hele spekteret av organisatoriske insentiver. Den strategiske kjernen er bedriftens eksistensgrunnlag og definerer dens økonomiske berettigelse i en bransje. Eksempler på kjernekompetanse er spesifikk tilgang til naturressurser eller teknologiske ressurser, menneskelige ressurser og fagkunnskap. Kjernekompetanse kan være synlig, for eksempel i form av fysiske ressurser og investeringer, men den er oftere usynlig

(Itami, 1987) og kun til stede i tanke og sinn, i form av organisasjonskultur og rutiner.

Den strategiske kjernen ligger tett opptil bedriftens forretningsidé; det som gjør at den skiller seg ut fra konkurrentene. Organisasjoner legger ofte stor vekt på å definere sine kjernekompetanser.

Når IBM bruker slagordet 'IBM means service', anser de sitt servicesystem som en kjerneressurs som gir dem et fortrinn foran andre produsenter av dataprosessorer. Det gjør at IBM ikke bør overlate servicen på sine datamaskiner til en hvilken som helst lokal servicebedrift, men heller ansette en egen servicestab som får opplæring i tråd med IBMs standarder.

Det hender at det skjer endringer i teknologi og marked som gjør at den strategiske kjernen forskyves. Den gang da norske AKER var en tradisjonell skipsbygger, besto bedriftens strategiske kjerne av skipsverft og spesialiserte skipsdokker og arbeidstakere med spisskompetanse. Da japanerne og etter hvert også sørkoreanerne gjorde det skarpt innen skipsbygging, måtte AKER omdefinere sin strategiske kjerne og bevege seg over i offshore- og oljebransjen. I dag definerer bedriften ledelse av store prosjekter som sin strategiske kjerne, og arbeidslag bestående av engasjerte ingeniører og erfarne prosjektledere utgjør dermed AKERs kjernekompetanse.

Ut fra en transaksjonskostnadsstankegang finnes det fire typer kjernekompetanse. Kjernekompetanse kan skyldes særegenheter ved det aktuelle stedet eller lokasjonsfaktorer som gjør at ressursene ikke kan flyttes på: eksempler på dette er gruvevirksomhet og kraftkrevende industri. Oftere er kjernekompetanse en følge av særegne fysiske ressurser som gir bedriften et eller annet teknologisk fortrinn. Et eksempel her er en ny fremstillingsprosess for magnesium som gir Norsk Hydro betydelige kostnadmessige fortrinn innen magnesiumproduksjon så lenge teknologien er beskyttet. Selv uten beskyttet teknologi kan læringskurven innebære teknologiske fortrinn som gir erfarne produsenter av for eksempel halvledere betydelige kostnadmessige konkurransefortrinn i bransjen.

Både stedsspesifisitet og særegne fysiske ressurser er viet mye oppmerksomhet i økonomiske analyser. Det som har vært vanskeligere å tallfeste, er kjernekompetanse som følger av spesifikke menneskelige ressurser. Dette er antakelig de viktigste kjernekompetansene når vi beveger oss utenfor tradisjonelle produksjonsin-

dustrier. I servicebransjen er det antakelig bare spesifikke menneskelige ressurser som kan medføre relative fortrinn for organisasjonen. Kjernekompetanse her er fagkunnskap, erfaring, rutiner og organisasjonskultur. Insentivenes rolle er avgjørende når det gjelder menneskelige ressurser, ettersom folk står fritt til å forflytte seg mellom ulike jobber og kan bruke kompetansen sin til ulike formål.

Endelig kan kjernekompetanse også være spesielle ressurser i form av investeringer som er spesifikt rettet mot de aktuelle transaksjonene. Det kan dreie seg om spesialiserte investeringer i fysiske ressurser, for eksempel støpeformer for fremstilling av bildeler for en bestemt bilprodusent. Oftere er det spesialiserte investeringer i menneskelige ressurser, for eksempel opplæring i bedriftens datasystem, som har svært få andre mulige bruksområder. Det kan også dreie seg om spesifikke ressurser rettet mot for konkrete transaksjoner, og som utelukkende fremskaffes med tanke på å utføre en bestemt transaksjon, for eksempel utarbeidelse av anbud i byggebransjen. Hvis man ikke lykkes med anbudet, må arbeidstimene som er lagt ned i å utarbeide anbudet, regnes som tapte kostnader.

Kjernekompetanse bunner i fire typer ressursespesifisitet:

1. geografisk spesifisitet
 - stedbundne ressurser
2. spesifisitet i form av fysiske ressurser
 - teknologiske fortrinn
3. spesifisitet i form av menneskelige ressurser
 - fortrinn som følge av *fagkunnskap*
4. spesifikt rettede ressurser
 - spesialiserte investeringer

Strategisk kjerne er ingen statisk størrelse som kan melkes kontinuerlig straks den er etablert og frem til pensjonsalderen. I vår omskiftelige verden kan en strategisk kjerne som sikret bedriften konkurransefortrinn i fjor, ha liten økonomisk verdi neste år. Et berømt eksempel på dette er svenske Facit, som en gang dominerte markedet for mekaniske kalkulatorer, men som ikke fulgte med i timen da den elektroniske teknologien gjorde sitt inntog. Sveitsiske urmakere havnet i samme situasjon med lanseringen av billige elektroniske. Bedriftens strategiske kjerne må altså bevisst defineres og omdefineres, i takt med skiftende markeds- og konkurransekrefter.

I tillegg til å definere den strategiske kjernen er den også forbundet med tre sentrale problemstillinger av teoretisk og ledelsesmessig art. Den første problemstillingen dreier seg om det å skape en strategisk kjerne. Bedrifter oppstår som følge av et eller annet entreprenørskap eller en form for innovasjon hvor ressurser kombineres på nye måter. For å forstå hvordan den strategiske kjernen dannes, må vi se nærmere på teoriene om entreprenørskap eller innovasjon (se Grønhaug og Kaufmann, 1988). Hva er det som gjør folk til entreprenører? Hvordan oppstår innovasjon i allerede etablerte organisasjoner? Og hvordan utvikler organisasjoner seg videre med utgangspunkt i dette entreprenøriske grunnlaget? Spørsmål om insentiver er spesielt kompliserte i entreprenørfasen fordi den er forbundet med risiko og usikkerhet. Det er behov for flere studier av entreprenøriske vinninger under varierende omstendigheter for å finne ut mer om hvilke insentiver som ligger til grunn for innovasjon.

Gitt at det er etablert en strategisk kjerne gjennom entreprenørskap eller oppkjøp, dreier neste punkt seg om å beskytte den strategiske kjernen for å opprettholde konkurransefortrinnet. Bedriften må hegne om sitt lukkede rom for å sikre fremtiden. Thompson (1967) gir oss en ledetråd i sin drøfting av buffer- og brobyggingstrategier som er ment å beskytte den teknologiske kjernen mot omskiftelige omgivelser. En forseglingsstakegang har antakelig kun begrenset verdi ettersom organisasjonens yttergrenser veksler stadig mer, selv om buffertiltak kan påvirke tidsaspektet. Kjernebegrepet er også her insentiver og hvordan ressurser påvirkes av ulike insentivplaner. Her rettes søkelyset mot interne kontraktsspørsmål, og det er behov for empiriske studier av atferden blant organisasjonens medlemmer under ulike organisatoriske insentiver. Relasjonsbygging og gisseltaking i organisatoriske sammenhenger bør også utforskes, og det er for øyeblikket stor interesse for mer forsiktige tilnærminger som tar utgangspunkt i felles verdier. En retning som mange virksomheter følger, er å skjerpe kravene til ressurs-spesifisitet og dermed øke kjernekompetansens verdi innad i organisasjonen, samtidig som verdien av den samme kompetansen synker i det eksterne arbeidsmarkedet. Noen universiteter prøver å følge denne strategien overfor det eksterne arbeidsmarkedet for universitetsansatte, men ofte uten å lykkes.

En dynamisk måte å definere den strategiske kjernen på er å erkjenne at tid ofte er en nøkkelvariabel for å lykkes i konkurranse med andre. Norsk Data regnet evnen til å korte inn utviklingsfasen i markedet for mellomstore datamaskiner som sin strategiske kjerne. Dermed var det ikke nødvendig å beskytte teknologien i nye produkter; det avgjørende var å opprettholde fleksibiliteten slik at neste datamaskinmodell kunne utvikles på kortere tid enn det konkurrentene klarte. Det var bedriftens FoU-ingeniører som representerte kjernekompetansen, og insentivet var en friere organisering slik at arbeidet med forskning og utvikling ble morsommere enn det var hos konkurrentene.

Dette leder oss over på tredje problemstilling – spørsmålet om hvordan den strategiske kjernen kontinuerlig utvikles og fornyes i takt med endringer i omgivelsene. Det finnes etter hvert mye forskning som viser at organisasjoner sjelden tilpasser seg endringer i omgivelsene slik lærebøkene beskriver. Troen på planlagt endring er helt klart moden for modifisering (March, 1981), og en teori om læring og tilpasning bør åpne for tilfeldige elementer og eksperimentering. Enkelte teoretikere vil hevde at all tilpasning drives utenfra, i tråd med sekvensen variasjon–konservering–utvalg i modeller for populasjonsøkologi i organisasjoner. Det som er allment akseptert, er imidlertid at konkurransekraftene styrker organisasjonens tilpasningsevne og gjør at man fortløpende revurderer bedriftens strategiske kjerne i takt med signaler om økonomisk prestasjon i markedet. Påstanden er at manglende evne til strategisk revurdering vil medføre endringer i bedriftens ledelse eller oppkjøp. Dette resonnementet forutsetter imidlertid at både bedriftens styre og kapitalmarkedet utfører sine oppgaver perfekt, noe som selvfølgelig sjelden er tilfellet.

EFFEKTIVE YTTERGRENSER

Bakgrunnen for denne brede drøftingen av strategisk kjerne er jakten på bedriftens effektive yttergrense. Kort sagt er det bare kjernekompetanse med høy ressurs-spesifisitet som bør styres internt. Komplementær kompetanse av middels ressurs-spesifisitet kan skaffes mer effektivt gjennom strategiske allianser og styres bilateralt, mens alle ressurser med lav spesifisitet skaffes mest effektivt i markedet uten å måtte etablere en spesialisert styringsstruktur.

For ledelses- og analyseformål må vi definere begrepet strategisk kjerne nærmere hvis det skal ha noen

FIGUR 7.1 Verdikjede – byggebransjen.



verdi med tanke på strategisk ledelse. Her er det nyttig å ta frem ideen om at økonomisk aktivitet i en bransje kan deles inn i flere påfølgende verdiskapende aktiviteter. Denne tanken stammer fra studiet av produksjon og distribusjon, og det var Michael Porter som tok hentet den inn i analyse av forretningsstrategier i sin bok om strategiske fortrinn (1985), i forbindelse med ideen om verdikjeder.

Generelt beskrevet er verdikjeden forløpet fra inngående logistikk via produksjon til utgående logistikk, markedsføring og service, med en overliggende infrastruktur for anskaffelse, teknologisk utvikling, utvikling av menneskelige ressurser samt organisering og ledelse. Når verdikjeden i en forretningsenhet knyttes opp mot verdikjeden hos leverandører og kunder, oppstår det et verdisystem som har likhetstrekk med det overordnede vertikale markedssystemet (se for eksempel Stern og El-Ansary, 1988). Tar man også med konkurrenter, kan man også analysere horisontale relasjoner i bransjen.

Ideen om verdikjeden brukes i denne sammenhengen til å definere bedriftens effektive yttergrense og som et analytisk verktøy for å definere bedriftens strategiske kjerne. Byggebransjen fungerer her som illustrerende eksempel.

Verdikjeden i byggebransjen (figur 7.1) kan forenkles og defineres som et forløp bestående av fem verdiskapende aktiviteter:

- (1) idé
- (2) utforming
- (3) prosjektledelse
- (4) bygging
- (5) service

Idéfasen omfatter idégenerering og identifikasjon av konstruksjonsbehov. Utformingsfasen omfatter nødvendig ingeniørfaglig arbeid med å utarbeide tegninger og tekniske spesifikasjoner. Prosjektledelsesfasen sikrer god organisering og ledelse av prosjektet, og at det leveres et ferdig produkt av riktig kvalitet og til riktig

tid og pris i henhold til avtalte spesifikasjoner. Byggefasen omfatter byggearbeidene som faktisk finner sted på byggeplassen, mens servicefasen (som noen byggherrer ofte forsømmer) omfatter service og vedlikehold, noen ganger også drift. Verdikjeden overlapper her eiendomsselskapets eller kundens verdikjede, som typisk dekker eierforhold, finansiering og drift.

Hovedtanken er at egenskaper ved transaksjonen bestemmer hva det er som utgjør bedriftens effektive yttergrense. Det vil med andre ord være ulike yttergrenser for ulike byggeprosjekter, noe som åpner for et bredt spekter av ulike bedrifter innenfor én og samme bransje.

La oss ta standardiserte byggeprosjekter i en del av byggebransjen som styres av anbudskonkurranser. Prosjektet er godt definert av kunden, og det er rom for standardiserte utforminger. Ettersom standardiserte byggeprosjekter fullføres fortløpende, kan prosjektledelsesoppgavene programmeres, og effektiv produksjon er viktigste konkurransefaktor. Under slike betingelser vil vi møte tradisjonelle byggefirma med minimal kompetanse innen spesialisert prosjektledelse som konkurrerer på pris, kvalitet og leveringstid. Den effektive yttergrensen består i bunn og grunn av byggefasen, og kjernekompetansen består av arbeidslag med erfarne byggearbeidere. Organisasjonen er typisk en håndverksorganisasjon (Stinchcombe, 1959) med lite byråkratisk overbygning.

Tradisjonelle byggefirmaer er ofte små og konkurransedyktige på byggeprosjekter med relativt lav ressursspesifisitet hvor kostnader er en avgjørende faktor, slik at det er rom for stordriftsfordeler og spesialisering. Hva skjer når byggeprosjektene blir komplekse og preget av høy ressursspesifisitet? Kunden vil ikke ønske å internalisere slike prosjekter i sin egen organisasjon, i og med at dette er en sjeldent forekommende transaksjon. Den effektive yttergrensen under slike betingelser er et integrert byggefirma som tilbyr idé, utforming, prosjektledelse, konstruksjon og service innenfor sine egne yttergrenser. Slike integrerte byggefirma vil i sin tur tilby nøkkelprosjekter til relativt uerfarne kunder.

Den konkurransemessige effektiviteten ligger først og fremst i integreringen av byggeprosessens fem faser, og ingeniørvirksomhet og prosjektledelse fremstår som kjernekompetanse som bør styres internt parallelt med selve byggeprosjektet.

Det som før var en håndverksorganisasjon, blir nå et byråkrati, koordineringskostnadene vil normalt øke, og mindre effektiv organisering blir ofte et problem. Store prosjekter er ofte spesielt tilpasset én bestemt kunde – dermed er anbudskonkurranse utelukket, og det kan oppstå et bilateralt monopol som bremser fremdriften. Dette åpner muligheten for en tredje effektiv yttergrense i byggebransjen – nemlig at det oppstår selskaper som tilbyr kontraktsledelse. Disse tilbyr utelukkende prosjektledelse innenfor sine yttergrenser. Selskapets budskap til kunden at det er mulig å effektivisere prosjektet ved å hoppe over leddet med et integrert byggefirma. Selskapet presenterer seg som kundens representant som vet hvordan byggebransjen fungerer og håndteres mest mulig effektivt. Selskaper som tilbyr kontraktsledelse, forutsetter at komplekse byggeprosjekter med høy ressurs spesifisitet kan deles inn i en rekke kompetanser som kan leies inn i markedet. Kontraktslederen omskaper med andre ord egentlig en situasjon preget av høy ressurs spesifisitet til en serie transaksjoner med lav ressurs spesifisitet, og påtar seg arbeidet med å koordinere disse. Prosjektledelse blir dermed en oppgave preget av høy ressurs spesifisitet som styres innenfor kontraktslederens yttergrenser, og selskapet som tilbyr kontraktsledelse, kan prissette tjenestene sine deretter.

Det byggebransjens tre effektive yttergrenser viser, er at det er egenskaper ved transaksjonen som bestemmer bedriftens effektive yttergrenser. De effektive yttergrensene er dermed avhengig av transaksjonsklassen, som igjen er definert av de ulike underdimensjonene av ressurs spesifisitet – sted, fysiske ressurser, menneskelige ressurser og spesifikt rettede ressurser.

Usikkerhet er en annen dimensjon ved transaksjoner som ifølge Williamson (1979) spiller tilsvarende rolle som ressurs spesifisitet. Vi skal imidlertid ikke komme nærmere inn på usikkerhet her fordi begrepet er svært upresist operasjonalist i empiriske studier (se Duncan, 1972). Usikkerhet vil dessuten utløse et vell av perseptuelle problemer, ettersom ulike aktører har svært ulik oppfatning av fenomenet usikkerhet.

Det som imidlertid må påpekes når det gjelder eksemplet fra byggebransjen, er at kundens særegen-

heter har betydning for bestemmelsen av effektive yttergrenser. En rask forklaring kunne være å lansere perseptuelle variabler og hevde at ressurs spesifisitet også har en perseptuell komponent. Dette ville åpne for transaksjoner segmentert ikke bare på egenskaper i en eller annen objektiv forstand, men også på kundegrupper. I analytisk forstand ville vi da på mange måter havne i samme situasjon som mange aktører på forbruksmarkedet som forsøker å sirkle seg inn på forbrukernes oppfatninger, preferanser og valg. En slik tilnærming ville lede oss i retning av mer psykologiske forklaringer og kognitive tilnærminger til strategi som vi ikke skal komme nærmere inn på her.

I stedet for å knytte ressurs spesifisitet opp mot perseptuelle faktorer må man ta hensyn til erfaringens og læringens rolle når man drøfter ressurs spesifisitet. Transaksjoner som er preget av høy ressurs spesifisitet for nykommere i en bransje, vurderes ofte som en ressurs med lav spesifisitet blant erfarne aktører. Slik læringskurven påvirker kostnadene, vil vi også hevde at læringskurven påvirker ressurs spesifisiteten i en bransje. Et eksempel på dette er oljeindustrien i Nordsjøen. Da de første oljefeltene ble utviklet offshore, var situasjonen preget av ekstremt høy usikkerhet og ressurs spesifisitet, og det ble brukt svært avanserte og kostnadskrevende styringsstrukturer. Etter hvert som oljeselskapene og kontraktørene i oljebransjen fikk mer erfaring og beveget seg lenger opp på læringskurven, valgte man mer kostnadseffektive styringsstrukturer.

Den effektive yttergrensen er ikke bare avhengig av egenskaper ved transaksjonen – yttergrensen må også justeres etter hvert som aktørene beveger seg langs læringskurven. Påstanden er at når aktørene får mer erfaring, synker også ressurs spesifisiteten, og man kan forvente flere kontraktsinngåelser i markedet. Dette skjer også i mange bransjer med lengre fartstid. Eksempler er økt bruk av underkontraktører for ulike typer komponenter (helt opp mot 75 prosent i produksjonen av biler og elektriske apparater i Japan) og mer bruk av løsninger som samarbeidsselskap og samarbeidsavtaler i en del bransjer. I et historisk perspektiv kan fremveksten av organisasjoner med mange avdelinger tolkes på samme måte (Chandler, 1962, 1977).

STRATEGISKE ALLIANSER

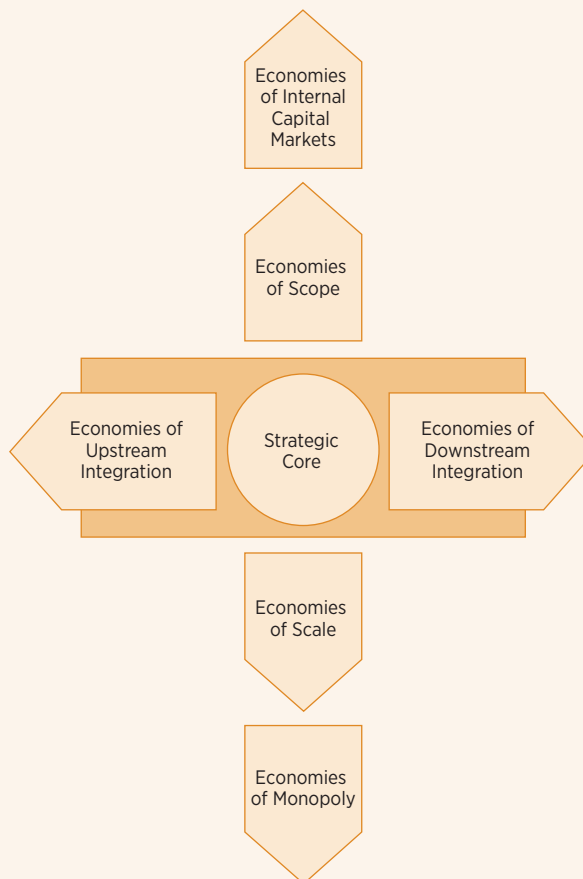
En strategisk kjerne som består av ressurser med høy spesifisitet, må alltid styres innenfor bedriftens ytter-

grenser. Har man ingen strategisk kjerne, er det heller ikke økonomisk grunnlag for bedriftens eksistens. Når man har definert og sirklet inn den strategiske kjernen, vil neste steg i analysen være å finne ut hvilke økonomier det strategiske kjernegrunnlaget åpner for. Noen ganger vil en slik analyse føre til en utvidelse av bedriftens yttergrenser, for eksempel gjennom vertikal integrasjon eller horisontale oppkjøp, men ofte kan de samme økonomiene oppnås gjennom strategiske allianser med andre bedrifter basert på bilateral styring. Her presenteres først en analyse av økonomier som kan oppnås med utgangspunkt i den strategiske kjernen, deretter drøftes hvordan disse økonomiene kan realiseres gjennom strategiske allianser.

Enkelt sagt kan det oppnås fire typer økonomi med utgangspunkt i en gitt strategisk kjerne. For hver type økonomi finnes det en mulig strategisk utvidelse. Bedriften har dermed fire mulige strategiske utvidelsesretninger: vertikal integrasjon nedstrøms, vertikal integrasjon oppstrøms, horisontal integrasjon og diversifisering (figur 7.2). La oss drøfte disse retningene hver for seg.

De første to strategiene har begge å gjøre med vertikal integrasjon. Vertikal integrasjon kan være et resultat av teknologiske faktorer som produserer eksternaliteter når de påfølgende produksjons- og distribusjonsfasene er under separat eierskap og kontroll (Klein mfl. 1978), eller det kan oppstå som følge av informasjons- eller atferdsrelaterte faktorer som skaper kontraktsmessige vansker ved separate og uavhengige parter (Williamson, 1985). Det er min påstand at integrasjonsøkonomier ofte kan oppnås mer effektivt gjennom vertikale bedriftsavtaler enn gjennom vertikal integrasjon ved eierskap. Spørsmålet om eierskap er faktisk ikke særlig viktig her: Det er den vertikale kontrollen som betyr noe i strategisk forstand. Vertikal kontroll kan oppnås gjennom eierskap, men full vertikal integrasjon binder opp kapitalressurser og skaper betydelige ledelsesmessige utfordringer etter hvert som bedriften involveres i stadig nye produksjons- eller distribusjonsfaser hvor den har svært lite erfaring. Kun i de få tilfellene av svært høy ressurs-spesifisitet bør det gjennomføres full vertikal integrasjon. Ved middels ressurs-spesifisitet kan eksterne kontrakter sikre tilstrekkelig vertikal kontroll. Disse fenomenene er diskutert inngående annet sted (Stern og Reve 1980) og harmonerer godt med kontraktsanalysen som drøftes i dette kapitlet. Vertikale

FIGUR 7.2 Økonomier basert på den strategiske kjernen.



markedssystemer basert på ulike typer bilateral styring er utbredt i de fleste bransjer, det samme er underkontrakter, lisensiering og andre samarbeidsavtaler.

Vi kan skille mellom to typer vertikal integrasjon eller kontroll: Integrasjon nedstrøms innebærer at man etablerer samarbeid med kunder, mens integrasjon oppstrøms innebærer at man utvikler samarbeid med leverandører. Når det er mangel på innsatsressurser eller de krever spesifikke tilpasninger til bedriftens produksjonsprosess, bør man vurdere integrasjon oppstrøms (Thompson, 1967). Når kunder representerer den kritiske faktoren for at bedriften skal lykkes (noe som selvfølgelig ofte er tilfellet), bør integrasjon nedstrøms vurderes. Svenske forskere har studert leverandør- og kundenettverk med lang fartstid i industrimarkeder og fant at vertikale relasjoner i form av implisitte kontrakter og tillit er svært viktige (se Tho-

relli, 1986, for en oversikt over svenske bidrag), et fenomen som også er påpekt i organiseringen av japansk industri (Imai, 1988). Begge bruker begrepet nettverk om fenomenet. I Japan er produksjonskontrakter og teknologikontrakter de vanligste vertikale tilknytningsformene mellom bedrifter, etterfulgt av markedskontrakter, som antakelig er vanligere i Europa. En bestemt type markedskontrakt som bør nevnes, er franchisekonseptet, som først ble utviklet blant amerikanske distributører. Franchisekonseptet er basert på en hierarkisk byttekontrakt hvor koordineringen er strengt sentralisert, men hvor eierskap og operasjoner overlates til den lokale entreprenøren.

En tradisjonell form for strategisk utvidelse skjer gjennom utnyttning av stordriftsfordeler. Stordriftsfordeler kan oppnås ved å investere i intern produksjonskapasitet og vekst, men horisontal integrasjon gjennom sammenslåinger og oppkjøp går raskere. Horisontal integrasjon anses ofte for å være på kant med konkurranseprinsippet og reguleres derfor gjennom konkurranselovgivningen, spesielt i USA. I mange andre land er horisontale sammenslåinger og oppkjøp tillatt ut fra begrunnelsen om sterkere internasjonal konkurransekraft eller ganske enkelt argumenter knyttet til kostnader og stordriftsfordeler. Sammenslåing mellom noen bedrifter fører ofte til sammenslåing mellom mange av de gjenværende bedriftene, med en form for balansert oligopol som resultat. Ett eksempel er de internasjonale sammenslåingene som har funnet sted i elektroteknisk bransje, hvor tre multinasjonale selskaper – ASEA-BB, Siemens og General Electric – har slått seg på lag i møte med japanske giganter i samme bransje.

Med fremveksten av ny teknologi, for eksempel robotteknikk og andre bruksområder for informasjonsteknologi, har teknologiske stordriftsfordeler blitt mindre aktuelle i mange bransjer. Stordriftsargumenter er dermed mer knyttet opp mot forhandlingsmakt i faktormarkeder og gjeldsgrad i kapitalmarkeder enn mot tradisjonelle teknologiske stordriftsfaktorer. Igjen uroer lovgiverne seg for at horisontale strategier basert på økonomiske argumenter om stordriftsfordeler vil kunne utvikle seg til en dominansstrategi hvor man utnytter en monopolsituasjon, noe som ikke vil komme forbrukeren til gode.

Stordriftsfordeler kan selvfølgelig også oppnås gjennom samarbeidsselskap i stedet for sammenslåinger og oppkjøp. Mange bedriftsledere unngår sam-

arbeidsselskap på grunn av utfordringene forbundet med ledelse når man krysser organisatoriske grenser. Andre ser på fellesforetak som en form for horisontal utvidelse når det er begrenset med kapitalressurser eller bedriften står overfor andre begrensninger med hensyn til utvidelse.

En kreativ bruk av horisontale strategiske allianser er å danne slike allianser for å oppnå fortrinn i vertikale relasjoner. Detaljister etablerer frivillig kjedesamarbeid i håp om å oppnå bedre betingelser fra leverandørene, og leverandører til industrien danner fellesforetak for å vinne store kontrakter med krevende kunder (se Reve, 1986).

Den fjerde formen for strategisk utvidelse går ut på å utnytte samdriftsfordeler gjennom relatert diversifisering. Samdriftsfordeler oppstår ved at man deler på eller utnytter felles kompetanse. Slik kompetanse ligger innenfor bedriftens strategiske kjerne. Samdriftsfordeler legger et mer presist meningsinnhold i den mer overordnede ideen om synergier som har vært drøftet i strategilitteraturen i flere tiår (Ansoff, 1965). Synergier kan i prinsippet forhandles frem mellom bedrifter i det åpne markedet, men det vil sannsynligvis innebære betydelige kontraktsmessige vansker, slik vi var inne på i begynnelsen av dette kapitlet. Samdriftsfordeler oppnås derfor best gjennom mer spesialiserte styringsmekanismer, det vil si gjennom intern eller bilateral styring.

Et eksempel på relatert diversifisering hvor man utnytter samdriftsfordeler, er norske AKER, som utvidet sine aktiviteter i oljeindustrien offshore (med utforming og bygging av store produksjonsplattformer i stål) til byggebransjen på land. Det hevdes at begge bransjene forutsatte samme strategiske kjerne; ledelse av prosjekter i stor skala. I offshoreindustrien, hvor AKER hadde mest erfaring, hadde selskapet lært å håndtere teknologisk komplekse storskalaprosjekter med strenge kvalitets- og tidsrammer. Ved å utnytte denne strategiske kjernen i en mer tradisjonell bransje som byggebransjen hadde AKER mulige samdriftsfordeler som kunne innebære et konkurransefortrinn for bedriften. Den strategiske analysen var korrekt, men det AKER undervurderte, var kravene til ledelse som det innebar å gå inn i en annen bransje med en helt annen bransjekultur enn den man var vant til offshore.

Relatert diversifisering gjennom eierskap skaper mange av problemene som kan oppstå ved vertikal integrasjon, for eksempel strenge krav til kapital og

ledelse. Et aktuelt alternativ også her er strategiske allianser. I situasjoner som åpner for samdriftsfordeler, har partene i transaksjonen komplementære ressurser som gjør dem gjensidig uavhengige. Slike situasjoner motiverer bedriftene til å inngå samarbeidsavtaler, og slike avtaler har også større sjans til å lykkes. Det er imidlertid noen problemer forbundet med det å skulle dele på strategiske ressurser i et fellesforetak. Begge parter må gå inn i utvekslingen med en tydelig definert strategisk kjerne som må beskyttes i utvekslingsrelasjonen som utvikles. Hvis ikke er det fare for at den ene parten sluker den andres kjernekompetanse og deretter forkaster fellesforetaket. Samtidig må det skje en overføring av ressurser og kompetanse for å realisere potensialet som ligger i alliansen. Her spiller tillit en essensiell rolle, noe vi skal komme nærmere inn på i delen om insentiver.

Til slutt har vi den formen for strategisk utvidelse som kalles urelatert diversifisering. Dette alternativet vil jeg ikke bruke mye tid på, ettersom urelatert diversifisering bare kan ha en økonomisk verdi i sviktende kapitalmarkeder. Urelatert diversifisering er basert på en porteføljeargumentasjon, men tilsvarende forhold mellom risiko og utbytte kan oppnås ved å kjøpe aksjer i stedet for å kjøpe opp bedrifter under felles eierskap og ledelse. Igjen vil en kontraktsbasert bedriftsteori tale for å bruke markedsrelasjoner heller enn organisasjonsstyring.

Drøftingen av de fire typene økonomier – integrasjon nedstrøms, integrasjon oppstrøms, stordrift og samdrift – er avgjørende for å forstå hva som menes med komplementær kompetanse i eksterne kontrakter. Den strategiske kjernen inneholder kjernekompetanse som styres internt. Strategiske allianser er kontrakter om komplementær kompetanse som styres bilateralt. Kompetanse regnes som komplementær når én av de fire økonomitypene kan oppnås ved å kombinere denne kompetansen med den strategiske kjernen. Vurderingen av slike økonomier forutsetter både organisatorisk og økonomisk analyse for å kunne oppnå kompatibilitet og lønnsomhet.

I denne delen har vi diskutert de fire typene strategiske allianser som svarer til de fire ulike strategiske retningene, som rendyrkede former. Det ble imidlertid også nevnt at det noen ganger dannes én type allianser for å øke forhandlingsmakten i andre allianser, for eksempel ved at horisontale allianser brukes til å

påvirke vertikale relasjoner (Reve, 1986). Mer komplekse kombinasjoner av strategiske allianser finner vi i japanske *keiretsu*-relasjoner blant de største selskapene (Imai og Itami, 1981). Her utgjør alle fire typer allianser en stor nettverksorganisasjon (Imai, 1985). Liknende mønstre finner vi blant noen store europeiske foretak, for eksempel svenske Volvo, selv om det ofte er sterkere kapitalkontroll her.

Mens *keiretsu*-relasjoner bygges rundt en sterk virksomhetskjerne, så som Mitsui eller Mitsubishi, finner man også nettverksorganisasjoner blant mindre bedrifter (Miles og Snow, 1986). Kjernekompetansen som holder noen av disse nettverksorganisasjonene sammen, er ganske enkelt evnen til nettverksledelse. Imai (1985) gir et eksempel fra Dainichis FoU-arbeid innen robotteknikk. Dainichi er verken en robotprodusent eller en robotbruker, men fungerer som integrator for produsenter og brukere. Her blir kompetansen som mellomledd nettverksorganisasjonens strategiske kjerne, og hele spekteret av strategiske allianser aktiveres for å oppnå strategiske mål.

Disse to typene nettverksorganisasjoner – de som sirkler rundt en dominerende virksomhetsgruppe, og de som er basert på kompetansen som mellomledd – representerer etter denne forfatterens mening fremtidens forretningsorganisasjoner.

INSENTIVENES ROLLE

I delene om strategisk kjerne og strategiske allianser var søkelyset rettet mot kjernekompetanse og komplementær kompetanse. I den innledende kontraktsutforming representerte insentiver den andre komponenten som må håndteres. Den viktigste forskjellen mellom interne og eksterne kontrakter er spekteret av mulige insentiver for styring av utvekslingen. Interne kontrakter er i prinsippet basert på hierarkisk kontroll, mens eksterne kontrakter er basert på relasjonell kontroll. I det første tilfellet kan autoritet og ordre brukes i beslutningstakingen. I det andre tilfellet benytter man seg av forhandlinger og konsensus. Det man ofte finner i begge tilfeller er en kombinasjon av hierarkiske og relasjonelle elementer (Stinchcombe, 1985) eller en gjensidig gjennomtrengning av organisasjonsprinsippet og markedsprinsippet (Imai og Itami, 1981; Arndt, 1979).

La oss først drøfte de to rene tilfellene av organisatoriske og tverrorganisatoriske insentiver. I en agent-

utforming inngås det en kontrakt mellom prinsipalen (for eksempel en leder) og en agent (for eksempel en underordnet). For at prinsipalen skal få agenten til å utføre sine oppgaver i organisasjonen, må det skapes balanse mellom motivasjon og innsats (inducement–contribution) hvor det defineres hva agenten forventes å gjøre, og hva vedkommende får igjen for innsatsen (Barnard, 1938; Simon, 1955). Balansen mellom motivasjon og innsats definerer også grensene for autoritetsrelasjonen som prinsipalen har til rådighet, og som agenten vil underkaste seg. Hvis opportunismen råder, vil agentene sannsynligvis forsøke å lure seg unna, for eksempel ved lavere produktivitet eller ekstraforbruk på arbeidsplassen. Hvis det er mulig å overvåke og måle prestasjoner, kan man benytte seg av resultatbaserte insentiver. Eksempler på dette er akkordbaserte lønnsystemer, bonuser ved overskudd og aksjeopsjonsprogrammer.

Ved høy ressursspesifisitet og når det er vanskelig å overvåke og måle prestasjoner, må man ty til andre typer organisatoriske insentiver. I et byråkrati utgjør det interne arbeidsmarkedet et organisatorisk insentiv til å prestere godt, i og med at folk ønsker forfremmelse fordi det normalt innebærer både høyere lønn og høyere status, noen ganger også mer interessante arbeidsoppgaver. Dette innebærer også et bredt spekter av motivasjonstiltak som brukes ofte i organisasjoner (se Porter og Lawler, 1972; Steers og Porter, 1975). Deltakelse i beslutningstaking og programmer for industrielt demokrati må antakelig også regnes som en slags organisatoriske insentiver, og det samme gjelder mange nyere teknikker innen personaledelse.

Mer aktuelt fra et kontraktperspektiv er forsøk på å gjennomsyre organisasjonen med felles verdier (Selznick, 1957) som ser ut til å utgjøre essensen i en organisasjonskultur (Ouchi, 1981; Schein, 1985). Det som er viktig i organisasjonskulturen for kontraktsinnngåelsen, er at det råder tillit heller enn overvåking og kontroll, som på den måten skaper kostnadseffektive strukturer for transaksjonsstyring sammenliknet med tradisjonelle hierarkiske kontrakter.

For øyeblikket ser vi to hovedtendenser i forretningsorganisasjoner, i hvert fall i Europa og USA, når det gjelder organisatoriske insentiver og kontroll. Den første er mer bruk av markedsbaserte insentiver i organisasjoner, så som resultatenheter, internprising, resultatlønn og andre typer desentraliseringstiltak. Den andre er økt

interesse for organisasjonskultur og styring basert på felles verdier og tillit. Begge disse tendensene supplerer tradisjonelle hierarkiske autoritetssystemer i styringen av organisasjoner, og spekteret av mulige 'organisatoriske insentiver' er dermed utvidet.

Selv om de fleste ledere vet hvilke organisatoriske insentiver de har til rådighet, er utfordringen ofte å finne ut hvilke insentiver som egner seg for hvilken kjernekompetanse. En endimensjonal idé om det økonomiske mennesket kan føre til at økonomiske insentiver får råde, mens enkelte organisatoriske perspektiver kan legge for stor vekt på psykologiske og sosiale insentiver. Det er en hårfin balanse, og det finnes ingen endelige svar. Organisasjonsatferd som felt burde ha mye for seg når det gjelder å øke vår innsikt i spørsmål knyttet til organisatoriske insentiver. Det som understrekes her, er ganske enkelt at organisatoriske insentiver bør tilpasses ressursspesifisiteten ved de aktuelle kompetansene.

Når det gjelder eksterne kontrakter, er de omfattet av et mye smalere spekter av tilgjengelige insentiver enn ved interne kontrakter. Tradisjonell hierarkisk styring kan ikke brukes her, ettersom det ikke finnes noen godt definert autoritetsrelasjon mellom partene i kontrakten. Agentproblemet i alliansen er dermed mye mer komplekst enn agentproblemet i organisasjonen.

Det er enkelt sagt to tilnæringer til agentproblemet ved allianser. Den ene er den økonomiske tilnærmingen hvor aktørene ut fra egne interesser velger en samarbeidsbasert løsning for å øke det felles overskuddet. Transaksjonene må beskyttes gjennom spesielle sikringstiltak, og relasjoner forblir upersonlige og ustabile. Ofte brukes en spillutforming til å analysere slike bilaterale kontraktsinngåelser.

Den andre tilnærmingen er mer atferdsrettet og knytter verdi til relasjonen partene imellom. I en slik tilnærming er utvekslingspartens identitet avgjørende, og relasjonene er normalt langvarige. Kontraktene omfatter ikke bare konkrete transaksjoner, det vil si at både forutgående og påfølgende utveksling har betydning. Det dannes sosiale bånd og utvikles tillit og solidaritet mellom partene. Utvekslingssituasjonen kan best beskrives som relasjonskontrakter (Macneil, 1980). Relasjonskontrakter kjennetegnes av relasjonelle normer så som rolleintegritet, tillit, relasjonspleie, konfliktløsning og samfunnsnormer som er overordnet kontrakten.

I en økonomisk tilnærming beskrives bilateral utveksling som en forhandlings sak. Ved forhandling er avhengighetsmønsteret mellom partene ofte den avgjørende faktoren, og de ulike maktgrunnlagene man har til rådighet, utnyttes av begge parter. Det betyr ikke at partene ikke kan inngå samarbeidsbaserte avtaler.

I en atferdsbasert tilnærming kan bilateral utveksling også betraktes som en forhandlings situasjon, men det inntas et mer langsiktig perspektiv. I likhet med repeterende, samarbeidsbaserte spill kan også transaksjoner inngås ved hjelp av tillit, og det utvikler seg transaksjonskostnadseffektive kontrakter med lang tidshorison.

I det første tilfellet kan avhengighetsmønsteret definere ubalansert makt, som åpner for bruk av autoritet og organisasjonsliknende insentiver. I det andre tilfellet har det en tendens til å utvikle seg felles verdier og utvekslingsnormer som tverrorganisatoriske insentiver. I begge tilfeller kan kompetanse innen forhandling og relasjonsledelse virke inn på hvilke betingelser man oppnår.

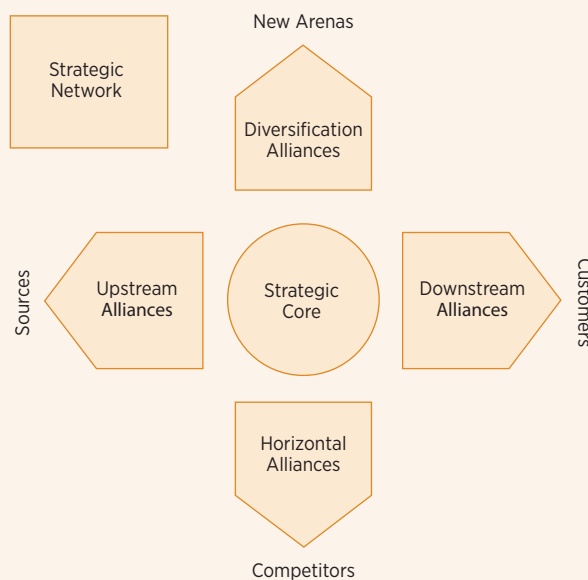
Hvis man sammenlikner styringen av interne og eksterne kontrakter, vil organisasjonsstyring fremstå som hard og autoritetsbasert, mens tverrorganisatorisk styring ofte fremstår som mild og forhandlingsbasert. I virkeligheten overlapper de to styringsmåtene hverandre. Forhandlinger er et supplement til autoritet i organisasjoner, og makt er et supplement til forhandlinger ved bilateral styring. Industrielt demokrati og medvirkende ledelse er eksempler på det første, mens franchiseavtaler i bilbransjen kan være et eksempel på det andre (John, 1984).

Når det gjelder strategisk ledelse, bør det legges vekt på rollens om organisatoriske og tverrorganisatoriske insentiver spiller når det gjelder å opprettholde kjernekompetanse og komplementær kompetanse. Insentiver må skreddersys til de aktuelle ressursene avhengig av grad av spesifisitet. Forhandlinger og relasjonskompetanse blir mer og mer vanlig, ettersom strategiske allianser og blandede former for organisasjonsstyring er viktige.

EN INTEGRERT STRATEGIMODELL

Den enkle strategimodellen som risses opp her, har to hovedelementer: strategisk kjerne og strategiske allianser. Den strategiske kjernen styres av interne kontrakter som baserer seg på organisatoriske insentiver,

FIGUR 7.3 Kontraktsmodell for strategisk ledelse.



mens strategiske allianser styres av eksterne kontrakter som baserer seg på tverrorganisatoriske insentiver. Kjernekompetanse har høy ressursespesifisitet og styres internt, mens komplementær kompetanse har midtlig ressursespesifisitet og styres gjennom allianser. Alle andre ressurser med lav spesifisitet skaffes i markedet.

Strategisk ledelse dreier seg ifølge denne modellen om å mobilisere den strategiske kjernen og strategiske allianser for å oppnå bærekraftige konkurransefortrinn. Modellen er normativ og hevder at man kan øke effektiviteten ved å trekke opp bedriftens effektive yttergrenser. Det finnes med andre ord en optimal kombinasjon av interne og eksterne kontrakter som definerer bedriftens ideelle strategiske posisjon gitt de rådende eksterne forhold. Modellen fremsetter ikke at en slik optimal strategi er enkel å finne, men den gir i hvert fall noen tips til hvordan man kan skille mellom effektive og ineffektive strategier. I tillegg til å gi et teoretisk fundament for viktige aspekter ved strategisk ledelse, er de aktuelle begrepene enkle å omsette i ledesspråk. Strategi består av kritiske kompetanser og relasjoner som holdes sammen ved bruk av hensiktsmessige insentiver. Kompetanser og relasjoner må skapes, opprettholdes og videreutvikles, og det må etableres effektive yttergrenser for å spare transaksjonskostnader.

Hvis vi bruker ideen som ble fremsatt om at strategisk kjerne kan identifiseres i verdikjeden, kan det oppnås fire typer økonomier – integrasjon oppover og nedover for stordrifts- og samdriftsfordeler – allianser nedstrøms, allianser oppstrøms, horisontale allianser og diversifiseringsallianser (figur 7.3).

Diversifiseringsallianser er begrenset til utnytting av samdriftsfordeler og omfatter dermed bare tilhørende diversifisering. Urelatert diversifisering for å utnytte interne kapitalmarkedsøkonomier skal vi ikke vurdere nærmere, ettersom denne typen diversifisering ikke anses for å være økonomisk fornuftig.

Horisontale allianser er begrenset til utnytting av stordriftsfordeler og omfatter dermed ikke kartelldannelse eller monopolvirksomhet, da slike alternativer normalt er forbudt gjennom konkurranselovgeving. Alle typer svikt i markedet kan i prinsippet utnyttes strategisk, slik også Porter hevder med overbevisning (1980).

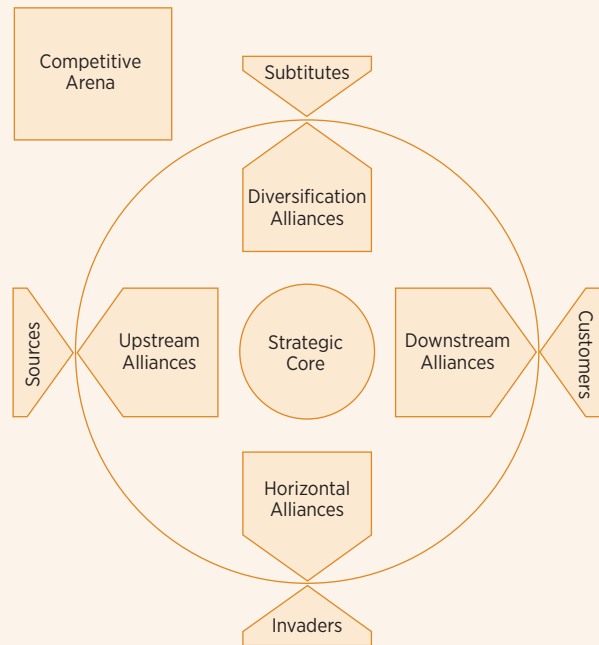
Den kontraktbaserte strategimodellen som utarbeides i dette kapitlet, er primært rettet mot problemstillinger knyttet til styring av effektive yttergrenser, og påstanden er at styringsfortrinn også gir en fordelaktig strategisk posisjon. Det er min bestemte påstand at en slik modus kan fylle det organisatoriske tomrommet i Porters modell for konkurransemessig posisjonering. For pedagogiske formål kan posisjoneringsmodellen og kontraktmodellen integreres i én og samme figur (se figur 7.4).

Selv om de to strategimodellene veves sammen i én og samme figur, gir det ikke nødvendigvis en integrert strategimodell. Noen ville til og med foretrekke å holde de to modellene atskilt og ikke komplisere ting ytterligere. Hvis posisjonering og kontraktsinngåelse er de to sentrale elementene i en strategi, og posisjonering er den eksterne komponenten, mens kontraktsinngåelse er den interne brobyggingskomponenten, bør det være mulig å finne forbindelser mellom disse to.

Hvis vi går tilbake til figuren med den integrerte modellen, ser vi at allianser opp- og nedstrøms kan brukes til å posisjonere bedriften overfor kunder og leverandører. Vertikale allianser kan faktisk brukes til å etablere inngangsbarrierer og utnytte svikt i markedet. Samtidig er det også mulig å utnytte vertikale allianser til å oppnå økonomiske fordeler, for eksempel i form av bedre logistikk og markedsføring.

Horisontale allianser spiller åpenbart en rolle når det gjelder potensielle inntrengere. Det kan inngås

FIGUR 7.4 Integrert modell for strategisk ledelse.



horisontale allianser med bedrifter som er sannsynlige fremtidige inntrengere, for å forebygge inntrenging. Slike allianser kan også inngås for å skape inngangsbarrierer som gjør det vanskeligere for potensielle inntrengere å lykkes.

Diversifiseringsallianser har enkelt sagt som mål å åpne et annen konkurransefelt for bedriften, og strekker seg dermed utover Porters bransjeanalyse. Hvis diversifisering innebærer at man inngår teknologikontrakter med andre bedrifter, kan det også være en måte å håndtere substitutter på innenfor eksisterende konkurransefelt. Diversifiseringsallianser kan dermed være en form for teknologioverføring som gjør at bedriften er i stand til å møte utfordringer fra substitutter på et eksisterende konkurransefelt, eller slike allianser kan være en måte å flytte bedriften på, vekk fra en moden konkurransebransje og over på nye arenaer når ny teknologi overtar.

Disse illustrasjonene viser hvilke retninger en integrert modell kan utvikles i. Det ligger imidlertid utenfor rammene for dette kapitlet å utvikle et ferdig sett med mer detaljerte forslag som vil utvide den integrerte strategimodellen som presenteres her, til en fullt utviklet teori for strategisk ledelse. Hensikten med

dette kapitlet er å ta et første steg og antyde en retning for teoriens videre utvikling. Først og fremst må det utvikles en mer nøyaktig kontraktsbasert strategiteori, for eksempel ved å operasjonalisere ressursspesifisitet for kjernekompetanse og komplementær kompetanse og hele repertoaret av strategier som en bedrift kan benytte seg av. Modellen bør peke ut mulige retninger for strategisk utvidelse og vise hvordan de ulike alternativene påvirker hverandre. Modellen bør også åpne for ytre endringer som bør styre bedriftens tilpasning til omskiftelige markeder. Denne siste faktoren viser hvor viktig det er å kombinere den posisjoneringsrelaterede strategimodellen med den kontraktsbaserte strategimodellen for å holde fast ved den opprinnelige ideen om strategi som en tilpasning mellom organisasjonen og omgivelsene for å oppnå strategiske og økonomiske mål.

OPPSUMMERING

Dette kapitlet har to ambisiøse målsettinger. For det første setter det seg fore å utvikle en kontraktsbasert teori om strategisk ledelse. For det andre peker den ut en integrert strategimodell hvor posisjoneringsmodellen og kontraktsmodellen flettes sammen innenfor et felles rammeverk.

For å oppfylle disse to ambisiøse målsettingene er det tatt i bruk en rekke komplekse begreper. Selv om

de ofte er upresist definert og omfattet av tvetydighet som må håndteres, antyder de fremsatte begrepene et ledelsesspråk bestående av en kjerne og allianser som er nyttig i arbeidet med bedrifter, men også et tverrfaglig språk for kontrakter som er nyttig i strategiforskningen. Verdien av det fremlagte rammeverket er til sjuende og sist avhengig av evnen det har til å gi strategisk veiledning til bedrifter og ledere, og evnen det har til å fungere veiledende for forskningen på feltet strategisk ledelse.

Forskningen har en overveldende agenda. Den omfatter videre teoriutvikling og mer arbeid på feltet kontrakter og insentiver. Den omfatter utledning av forskningsbaserte påstander, i samme ånd som forskere som David Teece (1987). Den omfatter mer presise operasjonaliseringer av variabler, og den forutsetter empirisk testing av spådommer. Det er behov for sammenliknende empiriske studier av effektive yttergrenser, kompetanse og insentiver. Og endelig er det behov for mer forskningsinnsats innenfor feltet strategisk ledelse, med hensyn til både teori og metoder. Dette kapitlet representerer et lite steg i utviklingen av en teori. Andre må ta hånd om de neste stegene.

MERKNAD

Forfatteren takker for nyttige kommentarer fra Oliver Williamson. M

LITTERATUR

- Ansoff, J. Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Arndt, Johan (1979). Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, 43: 69–75.
- Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Coase, Richard, H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4: 386–405.
- Cyert, Richard M. og James G. March (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daft, Richard L. og Kart E. Weick (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9: 284–296.
- Doeringer, Peter B. og Michael J. Piore (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass.: Heath.
- Duncan, Robert B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17: 313–327.
- Fama, Eugene F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *American Economic Review*, 76: 971–983.
- Fama, Eugene F. og Michael C. Jensen (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26: 327–349.
- Grønhaug, Kjell og Geir Kaufmann (red.) (1988). *Innovation: A Cross-disciplinary Perspective*. Oslo: Norwegian University Press.
- Hart, Oliver og Bengt Holmstrom (1987). The Theory of Contract, i T. Sewley (red.), *Advances in Economic Theory*, s. 71–155. Cambridge: Cambridge University Press.
- Imai, Ken-ichi (1985). Network Organization and Incremental Innovation in Japan. Discussion paper No. 122, Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Tokyo.
- Imai, Ken-ichi (1988). The Corporate Network in Japan. *Japanese Economic Studies*, 16: 3–37.
- Imai, Ken-ichi og Hiroyuki Itami (1981). The Firm and Market in Japan – Mutual Penetration of the Market Principle and

- Organization Principle. Discussion paper No. 104, Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Tokyo.
- Itami, Hiroyuki (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Jensen, Michael C. og William H. Merkling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305–360.
- John, George (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21: 278–289.
- Jones, Gareth R. og Charles W.L. Hill (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy–Structure Choice. *Strategic Management Journal*, 9: 159–172.
- Kay, Neil M. (1984). *The Emergent Firm: Knowledge Ignorance and Surprise in Economic Organization*. New York: St Martin's Press.
- Klein, B., R. Crawford og A.A. Alchian (1978). Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21: 297–326.
- Lippman, S.A. og R.P. Rumelt (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13: 418–438.
- Macneil, Ian R. (1974). The Many Futures of Contract. *Southern California Law Review*, 47: 691–748.
- Macneil, Ian R. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- March, James G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26: 563–577.
- March, James G. og Johan P. Olsen (1975). *Ambiguity and Choice in Organization*. Bergen: Norwegian University Press.
- Miles, Raymond E. og Charles C. Snow (1986). Network Organization: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28: 62–73.
- Nelson, Richard R. og Sidney G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Pfeffer, Jeffrey og Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, Lyman W. og Edward E. Lawler III (1972). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Reve, Torger (1986). Organization for Distribution. *Research in Marketing*, 8: 1–26.
- Rumelt, Richard P. (1982). Towards a Strategic Theory of the Firm, i Robert Boyden Lamb (red.), *Competitive Strategic Management*, s. 556–570. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. Evanston, Ill.: Row.
- Simon, Herbert A. (1955). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon, Herbert A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper.
- Steers, Richard M. og Lyman W. Porter (1975). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Stern, Louis W. og Adel. I El-Ansary (1988). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Stern, Louis W. og Torger Reve (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44: 52–64.
- Stinchcombe, Arthur L. (1959). Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study. *Administrative Science Quarterly*, 4: 168–187.
- Stinchcombe, Arthur L. (1985). Contracts as Hierarchical Documents, i Arthur L. Stinchcombe og Carol Heimer (red.), *Organization Theory and Project Management*, 121–71. Oslo: Norwegian University Press.
- Teece, David J. (1985). Applying Concepts of Economic Analysis to Strategic Management, i Johannes Pennings (red.), *Organizational Strategy and Change*, 35–63. San Francisco: Jossey-Bass.
- Teece, David I. (1987). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Thompson, James D. (1967). *Organization in Action*. New York: McGraw Hill.
- Thorelli, Hans B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7: 37–52.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22: 232–261.
- Williamson, Oliver E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548–577.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. New York: The Free Press.