



Norges Handelshøyskole
Bergen, Våren 2010

Kontraktstyring i elektroentreprenørbransjen

"En casestudie om i hvilken grad tillit styrer Infratek Entreprenørs relasjoner"

Guro Lind og Hedda Karlsen

Veileder: Aksel I. Rokkan

Masterutredning i fordypningsområdet strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

"Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet."

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av en masterutdannelse i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH).

Vi vil først og fremst takke vår veileder Aksel I. Rokkan for et godt samarbeid gjennom oppgaveprosessen. Takk for alle veiledende råd, tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. I tillegg vil vi rette en takk til våre intervjuobjekter ved Infratek Entreprenør og Hafslund Nett for informasjonen de har delt med oss.

Vi vil takke våre kjære med- studenter for både faglig og sosial støtte. Takk for alle nyttige diskusjoner, gode faglige input og hyggelige sosiale sammenkomster.

Videre vil vi rette en stor takk til våre kjære foreldre, som har måtte ta til seg både tårer, gleder, frustrasjoner og sinne. Dere er alltid like forståelsesfulle og støtter oss opp slik bare dere kan. Dette setter vi utrolig pris på.

Sist, men ikke minst går den største takken til hverandre. Takk for mange lærerike, tunge, men ikke minst morsomme arbeidstimer. Å være samboere, bestevenninner og samtidig oppgavepartnere er utvilsomt en utfordring, og tester virkelig et vennskap. Disse utfordringene har vi taklet på en god måte, og vårt vennskap er i dag sterkere enn noen gang. Takk for det!

Bergen, 13. juni 2010

Guro Lind & Hedda Karlsen

Sammendrag

Denne utredningen belyser problemstilling som knytter seg til hvorvidt tillit styrer Infratek Entreprenørs relasjoner. Problemstillingen er besvart med utgangspunkt i forskningsspørsmål som fremmer hvordan påvirkning eierskap og forhistorie har på graden av tillit i Infratek Entreprenørs relasjoner, hvor det er rettet spesielt fokus på relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett. I tillegg belyses det i hvilken grad tillit spiller en ulik rolle ved de standardiserte og spesialiserte prosjektene.

Utredningen er basert på grunnleggende teorier som blant annet transaksjonskostnadsteori og kontraktsteori, etterfulgt med teoretiske perspektiver med fokus på relasjoner og tillit.

Bedriften og bransjen er belyst på bakgrunn av sekundærdata, mens videre analyse er gjort med utgangspunkt i data vi selv har samlet inn. Dataen er skaffet gjennom intervjuer, og er gjort med hensyn på forskningsspørsmålene. I analysen sammenligner vi dataen vi har fått inn, samt setter dette opp mot de teoretiske aspektene presentert i utredningen.

Hovedfunnene i utredningen er blant annet at prosjektprosessene kan deles inn i tre faser i relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør, hvor tillit spiller en større rolle innenfor den siste fasen, som er selve gjennomføringen av et prosjekt. Det viser seg også at eierskap og forhistorie har en ulik påvirkning på graden av tillit i relasjoner Infratek Entreprenør har med øvrige aktører. Vi ser også en ulik påvirkning på tillit innenfor de standardiserte og spesialiserte prosjektene.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
1 Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensninger.....	9
1.3 Disposisjon.....	9
2 Teori	11
2.1 Agentteori.....	11
2.1.1 Målkonflikt.....	11
2.1.2 Risikodeling.....	13
2.2 Transaksjonskostnadsteori (TCA)	14
2.2.1 Egenskaper ved aktørene	14
2.2.2 Egenskaper ved transaksjonen.....	15
2.2.3 Samarbeidsoppgavens kompleksitet.....	16
2.3 Kontraktsteori.....	17
2.3.1 Styringsmekanismer	18
2.4 Relasjoner og relasjonskontrakter	19
2.4.1 Fordelene ved relasjonskontrakter	21
2.5 Tillit i et kunde- leverandørforhold	24
2.5.1 Utviklingen av tillit.....	25
2.5.2 Typer tillit	26
2.6 Eierskapsstruktur.....	29
2.7 Endringsteori	31
2.8 Interne markeder	31
3 Metode	34
3.1 Forskningsdesign	34
3.2 Datainnsamling.....	35
3.2.1 Casestudie	35
3.2.2 Populasjon og utvalg	36
3.2.3 Intervju	36
3.3 Reliabilitet og validitet.....	37

4 Beskrivelse av bransje og bedrift	39
4.1 Reguleringer	39
4.2 Bransje og bedrift.....	40
4.2.1 Forhold som påvirker bransje og bedrift.....	42
4.2.2 Konkurransesituasjon	44
5 Analyse	48
5.1 Forskningsspørsmål 1	48
5.1.1 Eierskap	49
5.1.2 Forhistorie	52
5.1.3 Oppsummering: Forskningsspørsmål 1	54
5.2 Forskningsspørsmål 2	55
5.2.1 Eierskap	56
5.2.2 Forhistorie	58
5.2.3 Oppsummering: Forskningsspørsmål 2	60
5.3 Forskningsspørsmål 3	60
5.3.1 Oppsummering: Forskningsspørsmål 3	65
6 Konklusjoner	67
7 Videre forskning	69
8 Kilder	70
Internett	70
Litteratur.....	71
Vedlegg 1 – Intervjurunde 1: Infratek Entreprenør	76
Vedlegg 2 – Intervjurunde 2: Infratek Entreprenør	78
Vedlegg 3 – Intervju: Hafslund Nett	90
Vedlegg 4 – Aksjonærer	95
Vedlegg 5 – Organisasjonskart	96
Vedlegg 6 – Anbudsprosess	97
Vedlegg 7 – Eksempel på forespørsel fra Hafslund Nett	98

Figur 1 Grafisk fremstilling av forskningsspørsmålene.....	9
Figur 2 control solution model (Hamilton et al. 1996)	13
Figur 3 Ressurstyper, diversifiseringsdistanse og marginal verdiskaping (Jakobsen og Lien 2001:174)	17
Figur 4 Grafisk representasjon av tillitsmodellen (Hernandez og Dos Santos 2010:178).....	28
Figur 5 Alternative styringsformer i et internt leveringssystem (Jakobsen og Lien 2001:196).....	32
Figur 6 Grafisk fremstilling av hvordan forretningsenhetene er delt opp i forhold til hverandre og konsernet.....	41
Figur 7 Transaksjonsprosessen i bransjen	41
Figur 8 Five Forces (Jakobsen og Lien 2001:51)	45
Figur 9 Faser i prosjektprosessen med Hafslund Nett	49
Figur 10 Produktets livsløp (daria.no)	64

1 Innledning

Infratek er et av Nordens ledende selskaper innen bygging, drifting og sikring av kritisk infrastruktur (infratek.no¹). Infrateks virksomhet er service, og derfor er effektivitet, punktlighet og kostnadseffektivitet av avgjørende betydning. For å oppnå dette, må prosjekter gå så smidig som mulig. Infrateks prosjekter er ofte meget komplekse, ressurskrevende, har store kostnadsrammer og involverer flere aktører. I slike prosjekter viser teori og tidligere forskning at fokuset bør være på personlig interaksjon og felles verdier, og at det er snakk om en normbasert relasjon. Ved bruk av slike kontrakter vil egenskaper ved aktørene og selve relasjonen være kjernen for hvordan ulike problemstillinger løses.

I denne bransjen foregår prosjekter på anbud. Infratek Entreprenør får forespørsel fra oppdragsgiver¹ om å legge inn anbud på et prosjekt sammen med en rekke andre entreprenører, som ansees som konkurrenter. For å kunne motta en forespørsel benytter oppdragsgiver seg av en rekke godkjenningkriterier som må oppfylles for å kunne være aktuell som leverandør av tjenesten. Har man fått en forespørsel så har man oppfylt disse godkjenningkriteriene. Vi synes omstendighetene rundt dette er interessant og vil derfor se i hvilken grad tillit er en gjennomgående styringsmekanisme Infratek Entreprenør velger å bruke i sine relasjoner.

1.1 Problemstilling

Veksten innen bygging og drifting av kritisk infrastruktur krever større og mer effektive leverandører. Vi ser derfor at det er et behov for effektiv kontraktstyring i Infratek Entreprenør for å kunne holde tritt med bransjens vekst. Denne form for prosjekter krever i stor grad samarbeid med andre aktører, om det så er underleverandører eller oppdragsgivere. Samarbeid krever at bedriftene som er involvert koordinerer handlinger og aktiviteter.

Vi har brukt god tid på å tilegne oss kunnskap om bransjen og bedriften. I denne prosessen har vi lagt merke til at pris viser seg å være den gjeldende styringsmekanismen i bransjen, men i forhold til tidligere forskning på kontraktsstyring viser teorien at tillitsbasert styring er mer effektivt enn hva pris er. For å belyse dette temaet har vi først og fremst valgt å fokusere på hvor stor grad av tillit som eksisterer i Infratek Entreprenørs relasjoner, for så å kunne gi

¹ Netteier, kraftkrevende industri, offentlige institusjoner

en beskrivelse av hvordan tillit brukes for å styre disse relasjonene. Dette førte oss til følgende problemstilling:

”I hvilken grad styrer tillit Infratek Entreprenørs relasjoner?”

I den forbindelse vil vi rette et ekstra fokus på relasjonen de har med Hafslund Nett, da de begge tidligere var under Hafslund – konsernet. Vi har en antakelse om at eierskapsstruktur og forhistorie er faktorer som er av betydning for bruk av tillit som styringsmekanisme i Infratek Entreprenørs relasjoner. Dette tror vi kan arte seg annerledes i relasjonen de har med Hafslund Nett enn i relasjoner med øvrige aktører. Tillit er derfor en faktor vi vil legge mye vekt på i oppgaven, og har ført oss til følgende forskningsspørsmål:

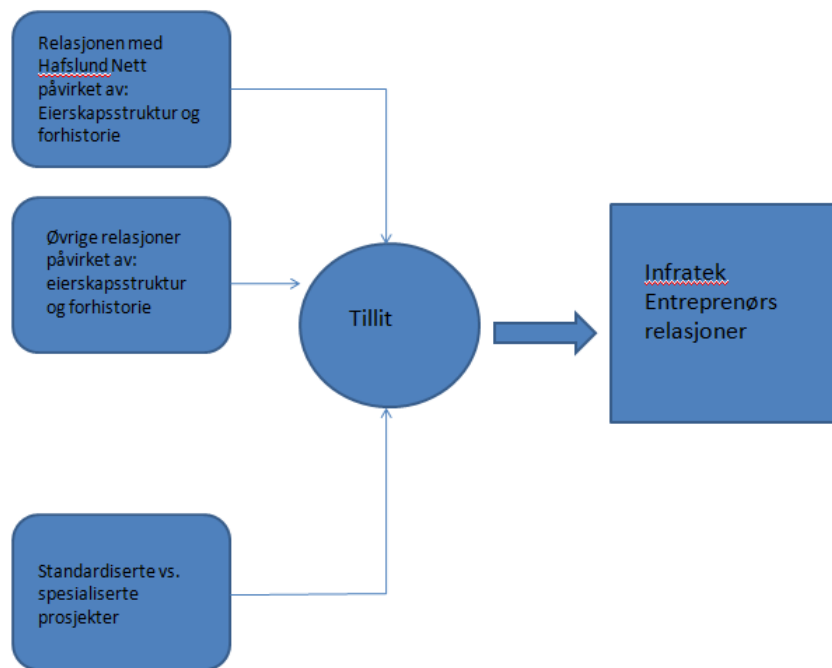
Forskningsspørsmål 1: *Hvordan påvirker eierskap og forhistorie graden av tillit i relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan påvirker eierskap og forhistorie graden av tillit i relasjoner Infratek Entreprenør har med øvrige aktører?*

I tillegg mener vi at oppgavens kompleksitet vil ha en betydning på bruken av styringsmekanisme i relasjoner. Teorien sier at jo mer kompleks en oppgave er, desto viktigere vil graden av tillit være mellom aktørene, da graden av usikkerhet vil være større samt at bedrifter vil tjene godt på relasjoner der tillit som styringsmekanisme står sentralt. Vi velger derfor å se på om type prosjekt vil ha en innvirkning på valg av tillit som styringsmekanisme i relasjonene, og vi har derfor kommet opp med et tredje forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 3: *I hvilken grad spiller tillit en ulik rolle ved standardiserte og spesialiserte prosjekter?*

Under følger en grafisk fremstilling av hvordan forskningsspørsmålene skal fokuseres på.



Figur 1 Grafisk fremstilling av forskningsspørsmålene

1.2 Avgrensninger

Da vi har avgrenset tid og ressurser til å gjennomføre forskningsstudiet, velger vi kun å fokusere på det norske markedet. Vi vil ikke se på Infratek ASA som helhet, vi vil kun se på Infratek Entreprenør som forretningsområde. Infratek Entreprenør driver sin virksomhet innen sentral- og regionalnett, distribusjonsnett, elektriske installasjoner, kraftproduksjon og internkontroll/termografering. Vi vil avgrense oss til sentral- og regionalnettet. I relasjonen de har med Hafslund har vi valgt å fokusere på Hafslund Nett, som er en forretningsenhet i Hafslund-konsernet. Denne utredningen tar for seg tillit i relasjoner på menneske-, gruppe- og institusjonsnivå.

1.3 Disposisjon

I *kapittel 1* har vi presentert problemstillingen samt bakgrunnen for valg av tema. Vi har i tillegg beskrevet hvilke avgrensninger vi har sett oss nødvendige å ta. I *kapittel 2* presenterer vi de teoretiske aspektene utredningen bygger på. Teorier som agentteori, kontraktsteori og relasjonsteori er alle teoretiske bidrag vi ser relevant i forhold til vårt problem- og temavalg. Vi har også belyst teoretiske forhold knyttet til eierskapsstruktur, interne markeder og de ansattes holdninger til endringer. I *kapittel 3* viser vi til de metodiske valgene vi har tatt i arbeidet med datainnsamling. I *Kapittel 4* beskriver vi dagens situasjon i bransjen og

bedriften. Vi fokuserer på konkurransesituasjonen og utfordringene knyttet til reguleringer og lover. I tillegg gir vi også en beskrivelse av hva som identifiserer de standardiserte og spesialiserte prosjektene. I *kapittel 5* følger en analyse av de tre forskningsspørsmålene på bakgrunn av de empiriske funnene satt opp i mot teori. Hvert forskningsspørsmål avsluttes med en oppsummering av de viktigste funnene, samt presentasjon av genererte proposisjoner. I *kapittel 6* fattes konklusjoner knyttet til problemstillingen med utgangspunkt i vår empiri. I *kapittel 7* identifiserer vi muligheter for videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som er tilknyttet vår oppgave. Teorien trekkes også inn i kapittel 4 og 5 der vi drøfter våre funn gjennom datainnsamlingen koblet opp mot teori. I kapittel 2.1 presenterer vi agentteori som er bakgrunnen for transaksjonskostnadsteorien som presenteres i kapittel 2.2 og kontraktsteori i 2.3. I kapittel 2.4 presenterer vi relasjoner og relasjonskontrakter som tar for seg relasjonsbegrepet og fordelene knyttet til å benytte seg av relasjonskontrakter. Deretter tar vi for oss tillit i et kunde- leverandørforhold i kapittel 2.5, og dernest eierskapsstrukturer, holdinger til endringer og interne markeder i henholdsvis 2.6., 2.7. og 2.8.

2.1 Agentteori

Agentteori brukes innenfor de fleste fagfelt og har i nyere tid tiltrukket seg mye oppmerksomhet. Agentteori er en kontroversiell teori (Eisenhardt 1989). Agentteorien beskriver en agentrelasjon, hvor en part er prinsipal og den andre er agenten. En agentrelasjon kan defineres som følgende *”a contract under which one or more persons (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decisions – making authority to the agent.”* (Jensen og Meckling 1976:308). I en relasjon er det prinsipalen som delegerer arbeid til agenten (Jensen og Meckling 1976).

Agentteori er fokusert på å besvare to spørsmål som kan oppstå innen en agentrelasjon. Det første dreier seg om målkonflikt og det andre dreier seg om risikodeling (Manahey og Lederer 2003).

2.1.1 Målkonflikt

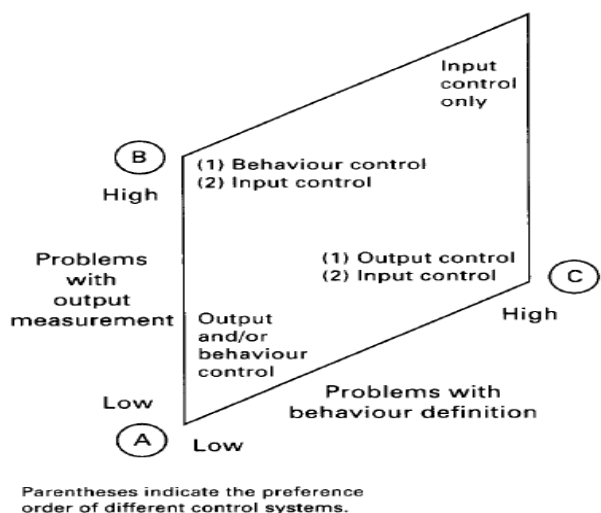
Det vises til at målkonflikten oppstår når det er et avhengighetsforhold mellom partene. Utfordringen oppstår da agenten og prinsipalen har begge et mål om å maksimere sin egen nytte. Målene er ulike i forhold til hverandre, og de blir avhengige av den andres handling for å oppnå egne mål (Manahey og Lederer 2003).

Problemet rundt måling oppstår på bakgrunn av at partene har asymmetrisk informasjon. Asymmetrisk informasjon betyr at partenes informasjonsfordeling er skjev (Lazear og Gibbs 2009). I sammenheng med måling vil agenten besitte mer informasjon om arbeidet som utføres og kan foreta såkalt skjult handling hvor innsatsen vil være vanskelig å observere for prinsipalen. Lazear og Gibbs (2009) beskriver to ulike målemetoder. Den første er kvantitativ

og den andre er kvalitativ. Førstnevnte karakteriseres ved bruken av tall, eksempelvis salgstall, børsv verdier. Den sistnevnte er en subjektiv form for måling som luker ut feil ved den kvantitative målingen, og tar hensyn til variabler som er vanskeligere å kontrollere. Den kvantitative målemetoden kan føre til uheldige målinger i forhold til manipulasjon.

Manipulasjon kan oppstå dersom agenten har innsikt i hvilke målinger som krever den laveste innsatsen, og forekommer ved at agenten har asymmetrisk informasjon. Ved den kvalitative målemetoden vil prestasjonsmålene være bredere, og asymmetrisk informasjon vil ikke føre til manipulasjon.

Dette kan også sees i sammenheng med funnene fra Hamilton et al. (1996). I denne forskningen vises viktigheten ved måling i multinasjonale selskaper. De poengterer at det er viktig å utvikle et målesystem som er globalt. Det er viktig at evalueringer og målinger baseres på felles målsetninger og ikke kun på lokale resultater. Videre vises det til at de fleste "strategic management models" baseres på en passende miks av kontrollmekanismer som er dynamiske og responderende til interne og eksterne endringer. Eksterne faktorer som gjør måling vanskelig kan blant annet være renteendringer, datterselskapets rapporteringer om finansielle forhold, oppfatning av måloppnåelse og tap samt variasjoner innenfor regnskapsreguleringer. Videre viser Hamilton et al. (1996) til "organizational control theory". Dette er en teori som gir en forestilling om at kontroll kan deles inn i "behaviour control" og "output control". "Behaviour control" går ut på å spesifisere handlingene som er nødvendige for å oppnå suksess. Prosedyrer og standarder bestemmer hvordan man skal handle i ulike situasjoner. I den sammenheng vil en agent bli evaluert og lønnet etter hvordan agentens atferd samsvarer med de fastsatte prosedyrer og standarder. I slike situasjoner vil dynamiske forhold forårsake problemer med å spesifisere atferden. "Output control" avhenger av veldefinerte standarder som er lett tilgjengelige, som for eksempel måling av profitt. Når interne og eksterne forhold gir tvetydighet vil validiteten på "output control" reduseres. Dersom validiteten på "output control" er høy og kunnskapen om endringen er perfekt, vil organisasjonen ha fleksibilitet til å bruke enten "output control" eller "behaviour control". Modellen nedenfor illustrerer at dersom "output control" ikke er tilgjengelig må en bedrift bruke "behaviour control" og omvendt.



Figur 2 control solution model (Hamilton et al. 1996)

Dersom begge målemetodene er lite hensiktsmessige må bedriften innføre ”input control” for å implementere mål under forhold som er usikre. ”Input control” defineres som sosialisering, og er representert av innsats knyttet til ansettelser, opplæring og utviklingsprosedyrer som tas i bruk for å styre ledelsens atferd (Hamilton et al.1996).

2.1.2 Risikodeling

Gjennom 1960- tallet og begynnelsen av 70- tallet utforsket økonomer risikodeling som oppstår mellom individer og grupper. Artikkelen til Eisenhardt fra 1989 gir en god forklaring på denne problematikken. Eisenhardts artikkel beskriver risikodelings- problemet som et problem som oppstår når samarbeidende parter har ulike holdninger tilknyttet risiko. Agenten er mer risikoavers² enn hva prinsipalen er. Dersom agenten skal ta risiko vil han kreve større kompensasjon fra prinsipalen, noe som støttes opp teorien om målkonflikten (Lazear og Gibbs 2009).

Kritikken mot agentteorien rettes mot det negative menneskesynet som implisitt kan sies å ligge i påstanden om at det finnes opportunister blant medmennesker. Incentiv- og kontrollsystemer kan fort skape opportunister. Det rettes også kritikk i mot at prinsipalen ikke står overfor enkeltagenter, men mot en samling av agenter som har organisert seg.

På bakgrunn av den asymmetriske informasjonen oppstår det agentkostnader. Agentkostnader er kostnader som følger da foretaket må etablere kontrollrutiner og belønningssystemer for å hindre opportunistiske handlinger. Dette kan også sees i nær sammenheng med

² Risikoaversjon er motvilje til å ta risiko, eller en preferanse for sikker inntekt over usikker inntekt. Risikoaverse personer vil dermed foretrekke en noe lavere sikker inntekt fremfor en høyere usikker inntekt.

transaksjonskostnader. Desto mer kompliserte arbeidsoppgavene er mellom agent og prinsipal, jo mer kritisk vil oppfølging og rutinearbeid være. Som nevnt vil en kontrakt alltid være bestående av flere hull, og transaksjonskostnader oppstår i arbeidet med å tette disse hullene.

2.2 Transaksjonskostnadsteori (TCA)

Transaksjoner gjennomføres ikke kostnadsfritt, men det påløper transaksjonskostnader.

Cowen og Parkers (1997:37) definisjon sier at transaksjonskostnader "*arise from the costs of seeking out buyers and sellers and arranging, policing and enforcing agreements or contracts in a world of imperfect informations*". Vi kan si at transaksjonskostnader er knyttet til aktiviteter som blant annet planlegging, administrasjon, prosjektledelse og kvalitetskontroll, og som da ikke er direkte knyttet til produksjonskostnadene (Kolltveit et al. 2009).

Transaksjonskostnader varierer med:

1. Egenskaper ved aktørene
 - *Begrenset rasjonalitet*
 - *Opportunisme*
2. Egenskaper ved transaksjonene
 - *Usikkerhet*
 - *Frekvens*
 - *Relasjonsspesifikke investeringer*

2.2.1 Egenskaper ved aktørene

Williamson (1985:30) sier at aktører er utsatt for begrenset rasjonalitet hvorfra oppførsel er "*intendedly rational, but only limitedly so*". Dette innebærer at aktøren ikke har all informasjon, eller at aktøren ikke klarer å fortolke informasjonen dersom den skulle vært tilgjengelig.

Williamson (1985:47) mener at opportunisme refererer til "*the incomplete or distorted disclosure of information, especially calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse*". Man kan dermed si at det er den tilbøyeligheten aktører i markedet har til å bedra og svikte andre for å nå sine egne mål. Aktøren er "*self-interest seeking with guile*" (Williamson 1985:30). Opportunisme er aktuelt i forhold knyttet til både kontraktinngåelsen

og når kontrakten er i slutfasen. Opportunisme kan opptre i både passive og aktive former og i varierende grad, avhengig av prosjektets art og varighet (Williamson 1985).

For å beskytte seg mot opportunisme, kan aktører benytte seg av ulike ”safeguards” eller styringsmekanismer og- strukturer. Safeguards kan her defineres som en kontrollmekanisme som har som mål å gi inntrykk av likhet og rettferdighet mellom aktørene. Meningen med slike safeguards er å sørge for kontroll og tillit, til en så lav kostnad som mulig.

2.2.2 Egenskaper ved transaksjonen

Usikkerhet er en faktor som vil påvirke transaksjonskostnadene siden all informasjon ikke er tilgjengelig når kontrakten inngås. Men usikkerhet trenger ikke nødvendigvis være et problem dersom aktørene kan bli enige om et antall korttidskontrakter.

Hyppeghet av transaksjoner eller frekvensen mellom aktørene er også med på å påvirke transaksjonskostnadene. Jo flere transaksjoner, jo høyere transaksjonskostnader.

Den mest kritiske dimensjonen når det kommer til å beskrive transaksjoner er relasjonsspesifikke investeringer (RSI). RSI er investeringer som har høyere verdi i relasjonen enn utenfor, og skal støtte et spesielt kunde- leverandørforhold (Besanko et al. 2007 og Yu et al. 2006). RSI oppfordrer til en reduksjon i antall leverandører, og genererer derfor både risiko og muligheter avhengig av nivået på safeguards som er i relasjonen og relasjonens relevante norm (Mudambi og Mudambi 1995). Ved RSI blir faren for opportunisme større, og transaksjonskostnadene vil øke. Dette kommer av at jo mer RSI man foretar seg, jo lavere verdi får investeringen i alternative brukssituasjoner. En relasjonsspesifikk investering utsetter eieren for en større risiko for opportunisme og hold - up³ enn eieren av en generell ressurs. Jo større verdi investeringen har innenfor relasjonen, jo større er faren for opportunisme og hold - up (Besanko et al. 2007). Dette er igjen knyttet til kontraktens varighet og hyppeghet/frekvens. Dersom det ikke er noen form for RSI, kan det være en fordel å kjøpe tjenestene fra markedet da virksomhet og interessenter opptrer relativt selvstendige fra hverandre. Bindingen mellom partene er liten, og samarbeidet kan lett oppløses dersom de er misfornøyde. Å bruke markedet kan være den beste løsningen ut fra et økonomisk synspunkt (Busch et al. 2005).

³ Hold-up er en situasjon hvor en part stanser en transaksjon og gjennom reforhandling søker å tilrive seg mer profitt på den andre parts bekostning. Mulig dersom kontrakt er ufullstendig og det foreligger en kvasi-rente.

Når usikkerheten eller ressursspesifisiteten blir for høy så vil leverandører kunne kreve at kunden gir sikkerhet, for eksempel ved hjelp av en kontrakt, for å lette eller forminske farene som er knyttet til uforutsette scenarioer (Williamson 1985).

Transaksjonskostnader kan brytes ned til fire separate kostnader relatert til transaksjoner: (1) *søkekostnader*, som er kostnader knyttet til å samle inn informasjon for å kunne identifisere og evaluere potensielle partnere, (2) *kontraktskostnader*, kostnader knyttet til å skrive og forhandle en kontrakt, (3) *overvåkingskostnader* som er kostnader som kan knyttes til å overvåke og avtalen og sikre at alle parter holder det som er skrevet i kontrakten og (4) *håndhevelseskostnader* som er kostnader knyttet til forhandlinger ex post og sanksjonering av partnere som ikke har prestert i forhold til kontrakten (Williamson 1985).

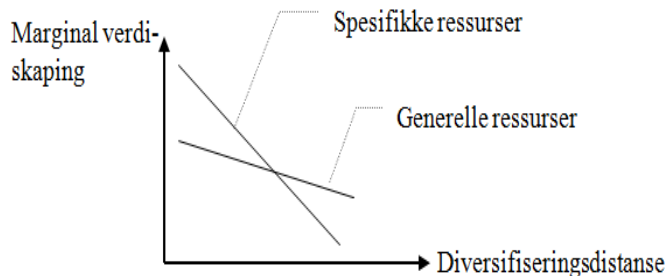
2.2.3 Samarbeidsoppgavens kompleksitet

Samarbeidsoppgavens kompleksitet forteller oss noe om hvorvidt det er mulig å forhåndsplanlegge utførelsen av samarbeidet. Jo mer komplekse oppgaver som skal løses, jo vanskeligere vil det også være å forhåndsplanlegge alle sidene ved samarbeidet, og det vil være et større behov for safeguards for å redusere faren for opportunisme. Med type samarbeid, snakker man først og fremst om oppgavene som skal gjennomføres er strukturerte eller ustrukturerte. Jo mer ustrukturerte oppgavene er, jo vanskeligere vil det bli for partene å planlegge hvordan oppgavene skal løses og kompleksiteten vil dermed øke (Haugland 2004).

2.2.3.1 Spesifikke ressurser

Spesifikke ressurser defineres av Jakobsen og Lien (2001:172) som "*ressurser som raskt taper verdi etter som avstanden til den opprinnelige anvendelsen øker*". Markedsforståelse, relasjoner, tillit, spesialisert teknologi, rutiner og FoU er typiske eksempler på spesifikke ressurser. En generell ressurs definerer Jakobsen og Lien (2001:172) som er ressurs som "*taper lite i verdi etter som den anvendes i virksomheter som ligger stadig lenger vekk fra den anvendelsen ressursen ble utviklet i*". Eksempler på generelle ressurser er penger, kontorbygg, finansiell kompetanse og lignende. Det er slik at jo mer generell en ressurs er, desto lavere er vanligvis verdiskapingspotensialet fra ressursen. Dette fordi slike ressurser vanligvis er mindre sjeldne og enklere å imitere enn mer spesifikke ressurser. Men hvorfor er det slik at verdiskapingen til generelle ressurser er lavere enn ved spesifikke? Årsaken til dette er at mange bedrifter konkurrerer om å utvikle og utnytte generelle ressurser og forskjeller vil raskt bli utlignet. For den spesifikke ressursen er denne logikken motsatt og færre bedrifter konkurrerer om å utvikle og utnytte ressursen, og færre aktører analyserer, dekomponerer og videreformidler ressursene. Dette fører til at bedrifter med spesifikke ressurser som regel vil

kunne tilføre mer verdi, gitt at diversifiseringsdistansen⁴ er kort og motsatt med generelle ressurser. Dette kan oppsummeres i modellen nedenfor (Jakobsen og Lien 2001).



Figur 3 Ressurstyper, diversifiseringsdistanse og marginal verdiskaping (Jakobsen og Lien 2001:174)

Ut i fra denne definisjonen vil tillit og nære relasjoner være en kilde til høyere marginal verdiskaping da de blir sett på som en spesifikk ressurs gitt at diversifiseringsdistansen mellom markedene til kjøper og leverandør er kort.

2.3 Kontraktsteori

En kontrakt er med på å regulere forholdet mellom en kjøper og selger. Hensikten med kontrakten er å gi en beskrivelse av partenes rettigheter og forpliktelser under kontraktsperioden. Kontrakten er nødvendig for å styre forutsigbare og spesifikke aspekter ved transaksjonen (Mishra og Seshadi 2004). Ofte er det vanskelig å spesifisere hvilke forhold som er relevant for kontrakten, og det er da hensiktsmessig å løse problemer og inngå avtaler etter hvert som problemene oppstår (Haugland 1992). Kontrakter fastsetter eksplisitt hva man skal gjøre dersom det oppstår uforutsette situasjoner, og angir beskyttelsestiltak for å minimere tap som oppstår fra de naturlige farene leverandørene møter ved transaksjoner (Williamson 1985).

Vi kan kategorisere kontraktene i forhold til kompleksitet og tidsperspektivet. Først og fremst skiller vi mellom fullstendige og ufullstendige, og mellom implisitte og eksplisitte kontrakter. En fullstendig kontrakt er gjeldende dersom man har fullstendig informasjon som kan spesifisere alle relevante forhold når kontrakten skal signeres. I en slik kontrakt vil det ikke

⁴ Diversifisering vil si at markedene er vertikalt urelaterte. Diversifiseringsdistanse vil da si hvor urelaterte markedene mellom partene er. Jo større diversifiseringsdistanse, jo mer urelaterte er markedene (Jakobsen og Lien 2001).

være behov for beskyttelsestiltak siden det ikke er en nevneverdig stor risiko for opportuniste ettersom alle forhold og utfall er spesifisert i kontrakten. Dette er observert svært sjeldent i realiteten da de fleste kontrakter er ufullstendige. Kontrakter dreier seg oftest om samarbeid, og derfor er det sjelden at man har informasjon om alle relevante forhold. Hvordan vi løser problemer med ufullstendige kontrakter bestemmer hvorvidt kontrakten kan være implisitt eller eksplisitt. I de eksplisitte kontraktene prøver man å spesifisere alle tenkelige forhold som kan påvirke samarbeidet, samt beskrive utfallet dersom en hendelse inntreffer. I implisitte kontrakter velger man å ta stilling til alle tenkelige problemer etter hvert som de oppstår, og spesifiseres ikke når kontrakten signeres (Haugland 2004).

Kontraktenes tidshorisont er også veldig viktig å ta hensyn til ved kontraktinngåelse. Kontrakter som er kortsiktige kalles markedskontrakter, mens man skiller mellom tre ulike typer langsiktige kontrakter; klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter. Det vanligste beskyttelsestiltaket som blir brukt er den klassiske kontrakten. En slik kontrakt spesifiserer pliktene til hver aktør, og gir mulighet for å gå til en tredjepart for å sanksjonere en aktør som opptrer opportunistisk (Dyer 1997).

Usikkerhet er en faktor som bestemmer i hvilken kategori kontrakten går inn under. Etter hvert som et samarbeid pågår vil forandringer skje, og måten partene håndterer dette på er med på å definere hvilken kategori den tilhører. Markedskontrakter kan kun brukes i situasjoner hvor alle forhold er kjent, og på den måten betraktes den som en fullstendig kontrakt. De andre nevnt ovenfor brukes da det er usikkerhet og ikke tilstrekkelig informasjon tilgjengelig. Allikevel er det ulike mekanismer som er med på å håndtere usikkerheten. I klassiske langtidskontrakter søker man å spesifisere alle tenkelige forhold i kontraktsdokumentet. I interne kontrakter velger man bruken av beslutningskontroll, regler og rutiner. Relasjonskontrakter legger derimot vekt på bruken av andre uformelle mekanismer som blant annet tillit og personlige relasjoner (Haugland 2004).

2.3.1 Styringsmekanismer

For å styre og lede en relasjon benytter en seg av ulike verktøy, disse kalles styringsmekanismer. I forhold til at transaksjoner er knyttet til risiko og usikkerhet er det viktig at et leverandør- kundeforhold styres av ulike mekanismer for å unngå blant annet opportunistisk handling. Styringsmekanismer gjør at bedriften blant annet kan beskytte seg i situasjoner med spesielle investeringer (Yu et al. 2006). Det er tre hovedtyper; tillit, autoritet og insentiver. De kan bli sett på som uavhengige, men blir ofte kombinert (Haugland 2004).

Tillit: Basert på psykologi- og markedsføringslitteratur definerer Doney og Cannon tillit som ”the perceived credibility and benevolence of a target of trust” (Doney og Cannon 1997:36). Videre mener de at utvikling av tillit avhenger av forventningen partene har overfor hverandre. (Doney og Cannon 1997). Tillit er med på å utvikle personlige relasjoner og skape fellesverdier. Dette åpner for bruk av normer, verdier, åpenhet og identitet som del av det å skape tillit. Tillit kan brukes for å skape uformelle avtaler og skape et normbasert handlingsmønster som deles av de deltagende partene. Dette skaper trygghet, pålitelighet og gjensidighet, og er en viktig styringsmekanisme for relasjonelle kontrakter (Haugland 2004).

Autoritet: Bruk av autoritet retter fokus på beslutningsmyndighet, regler, rutiner og kontrollprosedyrer. Det er organisatoriske prinsipper som ligger til grunn for å utarbeide relasjoner, og med autoritet som utgangspunkt vil koordineringen bli enklere å fatte. Formell struktur, fullmakter og beslutningsmyndighet sier noe om hvordan autoritet brukes som styringsmekanisme (Haugland 2004).

Insentiver: Hensikten med insentiver er at de skal motivere aktørene til best mulig innsats ved belønninger avhengig av resultatene som oppnås. Insentiver er spesielt med tanke på risikodeling da det er store kostnader forbundet med prosjektene. I tillegg er satsene for timer, milepæler osv. viktige insentiver som kan brukes som styringsmekanisme i relasjonen (Haugland 2004).

2.4 Relasjoner og relasjonskontrakter

Entreprenører etablerer en virksomhet så fort de ser et mulig marked. Mange av disse entreprenørene klarer ikke å tilfredsstille markedets etterspørsel kun med deres egne ressurser. For å imøtekomme situasjoner som dette, knytter mange entreprenører samarbeidsrelasjoner med en annen partner (Friman et al. 2002).

Relasjoner er et område som den siste tiden har blitt forsket fragmentert på (Claro et al. 2003). Relasjonell utveksling og langtidsrelasjoner har fått økende oppmerksomhet både teoretisk og praktisk (Rokkan og Haugland 2002). Relasjonen mellom kunde og leverandør avhenger av kjedens mulighet til å oppnå nødvendig koordinasjon, begrense gratispassasjereffekten og skape en symmetrisk avhengighetsstruktur på bakgrunn av tillit og langsiktig binding. Rokkan og Haugland (2002) tester hypoteser som omhandler hvorvidt koordinering mellom partene har en positiv effekt på den relasjonelle utvekslingen, og om gratispassasjereffekten i kjeden

har en negativ påvirkning. De tester også om asymmetrisk avhengighet og økende antall aktører i en kjede har en negativ påvirkning. Funnene viser at utviklingen av relasjonell utveksling er et mikset "effectiveness and power game". Studien viser også at aktørene må binde seg til- og kontrollere de nødvendige ressursene for å bli en attraktiv samarbeidspartner. På den andre siden viser det seg at denne bindingen kan ha en negativ effekt på øvrige relasjoner i kjeden, som igjen er negativt for posisjonen i markedet. Dette støttes opp av den negative gratispassasjereffekten funnene viser til (Rokkan og Haugland 2002).

Haugland (2004) skiller mellom tre ulike former for relasjoner. Diskrete, formelle og normbaserte. Diskrete relasjoner finner vi under markedskontrakter og klassiske langtidskontrakter. Dette fordi det er selve kontraktsdokumentet som er sentralt, alle forhold er eksplisitte og egenskaper ved aktørene ikke er av ytterligere betydning. Formelle relasjoner finner vi i interne kontrakter, da det er regler og prosedyrer som binder aktørene sammen. De må sammen finne gjeldende rutiner eller regler som en løsning på problemet som dukker opp (Haugland 2004). Normbaserte relasjoner sees i sammenheng med relasjonskontrakter. Kjernen i denne relasjonen er som nevnt aktørens egenskaper og relasjonen i seg selv. Når uventede problemer dukker opp, må partene finne en løsning sammen der og da. Tillit vil her bli et mer og mer sentralt stikkord for hvordan de skal løse problematikken, og partene i samarbeidet må være villige til å gi og ta (Haugland 2004).

Dersom partene bruker relasjonskontrakter vil de regulere forholdet gjennom en gjensidig tilpasning. Denne kontraktsformen brukes i situasjoner hvor det er forventet at kontraktsperioden vil være lang, når oppgavene som skal utføres anses å være komplekse og i tillegg til at det eksisterer usikkerhet om hvilke resultater som skal oppnås. På kontraktstidspunktet vil det være vanskelig å utarbeide en skriftlig avtale som detaljert beskriver hva partene skal forholde seg til. Derfor vil den skriftlige avtalen kun være en ramme for samarbeidet i begrenset grad, mens man i det løpende samarbeidet håndterer problemer etter hvert som de oppstår. Den gjensidige tilpasningsevnen er sentral i relasjonskontrakter ettersom varigheten og kompleksiteten forutsetter at kontrakten stadig må reforhandles. I motsetning til interne kontrakter hvor regler og rutiner regulerer hvordan tilpasningen mellom partene finner sted, er relasjonskontrakter preget av kontinuerlige tilpasningsprosesser mellom partene, der sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen spiller en sentral rolle (Haugland 2004).

Relasjonsbaserte kontrakter kan overkomme ulempene knyttet til infleksibilitet som man finner i de mer spesifiserte kontraktene i turbulente omgivelser. Relasjonsbasert styring vil opprettholde tillit og binding mellom deres parter gjennom en sosial prosess (Lee og Cavusgli 2006). På den måten er relasjonskontrakter utpreget implisitte kontrakter, hvor betingelsen for hvordan partene forholder seg til hverandre ligger implisitt i selve relasjonen (Haugland 2004). Relasjonsbaserte kontrakter vil mest sannsynlig ha lavere transaksjonskostnader fordi ufullstendige kontrakter er tilstrekkelig for å styre relasjonen (Ganesan 1994).

2.4.1 Fordelene ved relasjonskontrakter

Den ressursbaserte teorien sier at *”ressurser er beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedriftens relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier”* (Jakobsen og Lien 2005:79). En bedrifts ressurs kan derfor utgjøre en styrke eller en svakhet for bedriften. Dersom er ressurs skal danne grunnlag for unormalt høy avkastning må ressursen være sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobiliserbar og approprierbar (Jakobsen og Lien 2005).

Man kan se en sammenheng mellom den ressursbaserte teorien og teorien om transaksjonskostnader. Kjerneprinsippet i TCA er at partene vil forsøke å få styringsformene til å samsvare med transaksjonsattributtene for å minimere transaksjonskostnadene. Dette fordi et slikt samsvar gjør det mulig for aktøren å nå det ønskede målet for felles profittmaksimering. Det er derfor en logikk som knytter det å minimere transaksjonskostnader og å maksimere profitt (Ghosh og John 1999). Begrepene verdiskaping og verdikapring er elementære prosesser som er nødvendige for å kunne forstå strategi. Verdiskaping oppnås gjennom fordelaktige posisjoner som krever en forpliktelse blant annet gjennom relasjonsspesifikke investeringer og investering i spesialiserte ressurser som ikke lett kan kjøpes i markedet. Den ressursbaserte teorien har et lignende syn som utløser effektivitet. En bedrift vil få unormalt høy avkastning av å ha unike ressurser, ferdigheter og gjøre investeringer som ikke lett kan anskaffes i markedet og dermed blir overlegen i forhold til konkurrenter (Ghosh og John 1999).

Man kan også sammenligne det relasjonelle og det ressursbaserte synet. Ut i fra teorien om konkurransefortrinn har Dyer og Singh (1998) sett mer på det som kalles det relasjonelle perspektivet der man ser ut over bedriftens grenser for å forstå konkurransefortrinn. Det ressursbaserte synet fokuserer på hvordan individuelle bedrifter genererer supernormale avkastninger basert på ressurser, verdier og kapabiliteter som finnes innen hver bedrift. Men ut i fra et relasjonelt perspektiv så genereres og eies avkastningen sammen med partnerbedriftene. I følge det ressursbaserte synet bør en bedrift forsøke å beskytte istedenfor

å dele verdifull, merkevarebeskyttet know-how for å hindre kunnskapslekkasje som kan tære bort eller eliminere konkurransefortrinn. En effektiv strategi i det relasjonelle synet kan være at bedrifter bør systematisk dele egen know-how og til gjengjeld få tilgang til beholdningen av verdifull kunnskap som finnes hos alliansepartnerne. Gjennom samarbeid, komplementære ressurser og relasjonelle kontrakter kan bedrifter oppnå en avkastning som er høyere enn industrinormen, dette kalles her for relasjonell avkastning. Fordeler fra konkurranse gjennom samarbeid er;

- 1) Investeringer i relasjonsspesifikke verdier
- 2) Vesentlig kunnskapsutveksling
- 3) Kombinering av komplementære ressurser
- 4) Lavere transaksjonskostnader enn konkurrenter grunnet mer effektive styringsmekanismer (Dyer og Singh 1998).

Dyer og Singh (1998) definerer relasjonell avkastning som ekstraavkastningen bedriften oppnår ved å samarbeide. På et fundamentalt nivå kan man si at relasjonell avkastning er mulig når partnere kombinerer, utveksler eller investerer i idiosynkratiske verdier, ressurser, kunnskap og kapabiliteter og/eller bruker effektive styringsmekanismer som gir lavere transaksjonskostnader (Dyer og Singh, 1998).

Siden tilstedeværelsen av tillit kan redusere transaksjonskostnader og redusere behovet for å overvåke eller beskytte seg mot farer knyttet til transaksjoner, kan formelle kontrakter erstattes med tillit. Marginalkostnadene assosiert med formelle safeguards er i følge Dyer og Singh (1998) også typisk høyere enn de som assosieres med uformelle safeguards. Ganesan (1994) mener at en kjøpers tillit til en leverandør reduserer risikoen for opportunistisk adferd fra leverandøren, reduserer transaksjonskostnadene i relasjonen og øker sannsynligheten for en langsiktig relasjon med leverandøren. Dwyer et al.(1987) sier i sin artikkel at tillit kan redusere spenninger og konflikter mellom aktører og lette informasjonsdelingen, og dermed forsterke koordinasjon og oppfordre til fremtidige transaksjoner.

På den andre siden er det viktig å nevne at relasjonsbaserte kontrakter ofte blir støttet opp av formelle kontrakter. Ved å spesifisere forhold som prosesser og kontroll kan opportunistisk handling minskes, og i den forbindelse forsterke muligheten for en relasjonell kontrakt (Lee og Cavusgil 2006).

Dersom det eksisterer et tillitsforhold med relasjonelle styringsmekanismer mellom partene er de også villige til å investere mer. Disse er assosiert med mindre overvåking og forhandling, argumentert med at et høyere forståelsesnivå i en relasjon vil øke det totale forpliktelsesnivået i relasjonen. Tilstedeværelsen av tillit mellom to parter kan bidra til å lette arbeidet med felles planlegging og problemløsning, og være med på å skape en stabil og forpliktende relasjon (Yu et al. 2006).

Mohr og Spekman (1994) har sett på hvilke karakteristikk som kjennetegner et suksessfullt partnerskap. Et partnerskap definerer de som *”purposive strategic relationships between independent firms who share compatible goals, strive for mutual benefit, and acknowledge a high level of mutual interdependence”* (Mohr og Spekman 1994:135). Som indikatorer på partnerskapssuksess brukte de en objektiv indikator (salgsvolum mellom partnerne) og en emosjonell indikator (hvor tilfredsstilte partnerne er med hverandre). De fant at koordinering, forpliktelse, tillit, kvalitet på kommunikasjon, informasjonsdeling var variabler som var betydelige når det kom til å få til et suksessfullt partnerskap. De fant at jo større andel av disse variablene som er til stede i et partnerskap, jo større er sjansen for å oppnå suksess. Funnene for forpliktelse og tillit samsvarer også med forskning på partnerrelasjoner. Slike følelser er viktig for å kunne dempe frykten for at partneren skal opptre opportunistisk. Forholdet mellom tillit og tilfredsstillelse med profitt er spesielt interessant. Profitt man oppnår fra en spesiell leverandør kan føre til at en selger føler seg sårbar. Men ved å tro at leverandøren vil opptre rettferdig og handle ut ifra det som er best for relasjonen, kan bidra til å dempe kjøpers frykt for opportunistisk adferd. Denne studien av Mohr og Spekman foreslår altså at tillit, vilje til å koordinere aktiviteter og evne til å overføre en viss følelse av forpliktelse er nøkkelelementer for å få til et suksessfullt partnerskap. Men på bakgrunn av kunnskapen vi har tilegnet oss stiller vi oss kritiske til Mohr og Spekman studie, da vi mener deres utsagn om hvilke variabler som fører til et suksessfullt partnerskap er tautologiske⁵.

Ovenfor har vi påpekt fordelene man kan oppnå ved å knytte sterke bånd til sine andre aktører i markedet. Men Granovetter (1973) nevner i sin artikkel at svake bånd med partnere også kan ha sine fordeler. De mener at det er mer sannsynlig at ny informasjon og uvanlige innsikter vil spres gjennom svakere bånd sammenlignet med sterke bånd og sterkere relasjoner. Tillit og

⁵ Tautologi - En logisk formel som er sammensatt av minst to enklere utsagn, er en tautologi når formelen blir sann uansett hvilken sannhetsverdi man tilskriver formelens enkeltutsagn. En tautologi er med andre ord et utsagn som alltid er sant. Det betyr at tautologier ikke har noe empirisk innhold, de evner ikke å forklare noe fenomen i naturen, fordi deres sannhetsgehalt kan begrunnes rent formelt, uten referanse til verden. (www.sn.no).

styrken på båndene er sterkt korrelert, og når tilliten er lav så mener Granovetter at svake bånd vil gi mer nyttig informasjon enn sterke bånd, og det samme vil være tilfelle når tilliten er høy. I svake bånd er det mer sjelden interaksjon, og man er ikke så nær de daglige sosiale relasjonene. Slike relasjoner er ofte broer til andre nettverk og relasjoner, og det er mindre sannsynlighet for at det er ”redundant ties”. Redundant ties er bånd som er overflødige og som leder til de samme personene. Men de nevner også at tillitsfulle sterke bånd også bidrar til informasjon, men tillitsfulle svake bånd vil være enda mer hjelpsomt da de har en ekstra evne til å bidra med informasjon som ikke er overflødig. Sterke bånd gir trygghet ved usikkerhet, tilgang til informasjon og teknologi, gir stabilitet ved endring og det er en stor grad av kunnskapsoverføring. Svakheten med sterke bånd er derimot at relasjonen kan bli for konform og kan hindre nyskaping (Granovetter 1973, Cavusgali 2007). Ireland og Webbs forskning fra 2007 presenterer også ulemper ved tillitsbaserte relasjoner. Ireland og Webbs påpeker at fordelene med lave transaksjonskostnader kan føre til at partene ikke søker etter nye samarbeidspartnere som kan bidra til økt effektivitet. Dette er en ulempe i forhold til nytenking, nyskaping og innovasjon. Aktørene vil bli mindre konkurransedyktige (Ireland og Webbs 2007).

2.5 Tillit i et kunde- leverandørforhold

Yu et. Al definerer tillit på denne måten “*Trust is frequently considered to be the positive expectations one party has about another party’s intentions. That is, trust is one party’s confidence in another’s goodwill*” (Yu et. Al 2006:130).

Tillit har av flere forskere blitt sett på som essensielt for stabiliteten i sosiale relasjoner og avgjørende for vedlikeholdet av samarbeid i samfunnet. Tillit reduserer usikkerhet om fremtiden og behovet for å sikre seg mot andres opportunistiske oppførsel (Hernandez og dos Santos 2010).

Som tidligere nevnt definerer Doney og Cannon tillit som ”*the perceived credibility and benevolence of a target of trust*” (Doney og Cannon 1997:36). Doney og Cannon viser i sin artikkel fra 1997 at man kan se kunde- leverandørforholdet gjennom et tillitsperspektiv. De viser til en forskning som belyser viktigheten med tillit mellom leverandører og kunder. Doney og Cannon påpeker at dagens virksomheter arbeider innen et konkurranseutsatt miljø, noe som tvinger bedrifter til å være kreative og fleksible. Mange bedrifter imøtekommer disse utfordringene ved å bygge opp samarbeidsforhold med kunder og tilbydere. Slike

samarbeidsforhold bør sees på som en langtidsrelasjon, og krever derfor stor grad av tillit. I hovedsak vil et slikt samarbeidsforhold styrke konkurranseevnen samt redusere transaksjonskostnader. Tillit kan sees i sammenheng med tillit til både tilbyder og dens salgspersonale.

2.5.1 Utviklingen av tillit

Utviklingen av tillit avhenger av dannelsen av en parts forventninger til en annen parts motiver og oppførsel. Doney og Cannon (1997) viser i sin artikkel til fem distinkte prosesser der tillit kan oppstå i et kjøper- leverandørforhold.

I økonomisk litteratur foreslår man at tillit hovedsakelig involverer en *kalkulativ prosess*, som når et individ eller en organisasjon kalkulerer kostnadene og gevinstene knyttet til om partneren bedrar deg eller forblir i relasjonen. I den grad gevinstene ved å bedra ikke overgår kostnadene ved å bli tatt, konkluderer parten med at det ikke vil være i den andre partens beste interesse å bedra, og den andre parten kan stoles på. Essensielt kan man si at kjøpere selv øker kostnaden ved å bedra, siden leverandører som blir tatt for å oppføre seg upålitelig taper gevinster de kunne ha fått fra fremtidige transaksjoner (Doney og Cannon 1997).

"The prediction process" av å utvikle tillit avhenger av en parts evne til å forutsi en annen parts oppførsel. Siden tillit krever en vurdering av den andre partens troverdighet og velvilje, må den ene parten ha informasjon om den andre partens tidligere oppførsel og løfter. Repetert interaksjon gjør det mulig for partene å tolke tidligere utfall bedre og gir et grunnlag for å vurdere forutsigbarhet. Tillit vokser når to parter deler erfaringer, og dermed forbedrer hverandres evne til å forutsi den andres oppførsel (Doney og Cannon 1997).

"The capability process" involverer å fastslå en annen parts evne til å møte sine forpliktelser, og dermed primært fokusere på pålitelighets- elementet av tillit. Et eksempel på dette kan være at en selger lover rask levering til en kunde, til tross for at etterspørsel er større enn tilbudet. Dersom kunden tviler på selgerens evne/makt til å flytte kundens ordre frem i køen, vil kunden være nølende til å ha tillit til selgerens løfter (Doney og Cannon 1997).

Tillit dannes også gjennom tolkning og vurdering av den andre partens motiver. Ved å benytte seg av *"the intentionality process"*, kan parten tolke den andre partens ord og oppførsel og forsøke å fastslå dens intensjoner i transaksjonen. Mennesker eller grupper som er motivert til å hjelpe eller belønne mottakeren vil møte større tillit enn de som forventes å ha intensjoner om å utnytte (Doney og Cannon 1997).

Til slutt kan tillit dannes gjennom en *”transference process”*. En part kan overføre tillit fra en pålitelig kilde til en annen person eller gruppe som parten ikke har erfaring med fra tidligere. På samme måte kan mistillit overføres fra en upålitelig kilde til en annen person eller gruppe som parten ikke har erfaring med fra tidligere (Doney og Cannon 1997).

I distribusjonssammenheng viser forskning at nedstrømsbedrifter som har tillit til sin tilbyder opplever en høyere grad av samarbeid og unngår blant annet konflikter og føler en større tilfredsstillelse. De får også en følelse av binding til leverandøren samt at de mest sannsynlig vil drive et samarbeid over lengre tid. Forskning viser også at informasjon som kommer fra en troverdig og tillitsfull aktør skaper merverdi for mottaker (Doney og Cannon 1997).

2.5.2 Typer tillit

Hernandez og Dos Santos (2010) ser i sin artikkel nærmere på tillitsmodellen først utviklet av Lewicki og Bunker i 1995. Tillit kan eksistere på flere nivåer, som for eksempel mellom mennesker, grupper og institusjoner. Modellen ble utviklet for å tilpasse profesjonelle relasjoner som man finner i kjøper- leverandørforhold. Den erkjenner også at tillit er et multidimensjonalt konsept, samt at dynamikken av tillit er ulik på hvert nivå av relasjonen som eksisterer mellom partene. Etter hvert som relasjonen beveger seg fra et steg til et annet, så har partene ulik oppførsel som er nødvendig for å utvikle og bevare relasjonen. Modellen viser at tillit varierer i hvert steg av relasjonen og befinner seg på tre nivåer: *”calculus- based, knowledge- based og identification- based.”* De foreslår at begynnende tillit i all hovedsak er av kalkulatativ natur som kan utvikle seg til kunnskaps- nivået etter hvert som partene vurderer raten av tidligere suksesser. Deretter kan de bevege seg opp til identifikasjons- nivået der graden av tillit skal være på sitt høyeste (Hernandez og Dos Santos 2010).

2.5.2.1 Calculus- based trust

Definisjonen av calculus- basert tillit er *”a party’s expectancy that buying from an exchange partner is more advantageous than not buying at all or buying from another party, and this expectancy is basically founded on the economic aspects of the transaction”* (Hernandez og Dos Santos 2010:177). Kalkulativ tillit er en forventning basert på en trade- off mellom risiko og nytte. I et kjøper- leverandørforhold vil dette si at dersom en kjøper har muligheten til å velge mellom leverandører med lik risiko vil kjøperen velge den leverandøren der nytten er størst (Hernandez og Dos Santos 2010). Kalkulativ tillit gir en god forklaring på de høye nivåene av begynnende tillit (etablert ved første møte), siden valg der tillit er involvert er basert på rasjonell nytte og ikke på tidligere interaksjoner med parten (Hernandez og Dos Santos 2010).

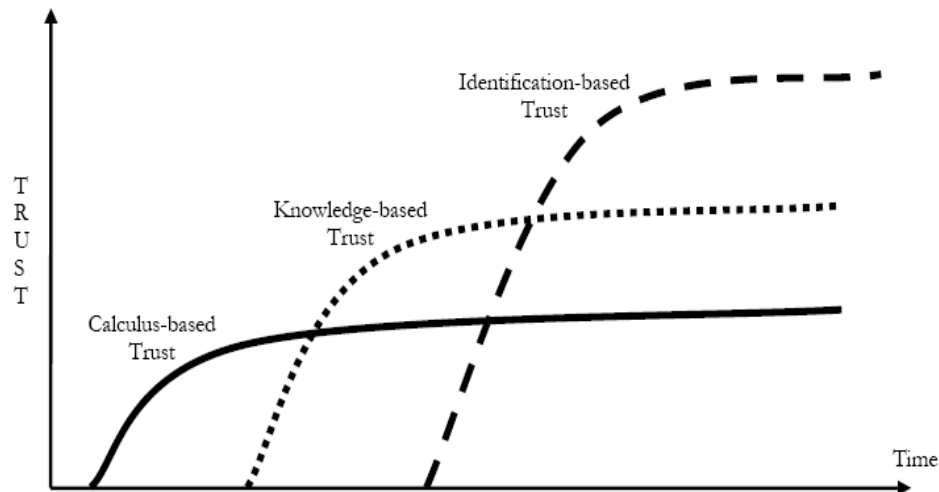
2.5.2.2 Knowledge- based trust

Knowledge- based trust kan oversettes til erfaringsbasert tillit. Hernandez og Dos Santos (2010:177) definerer erfaringsbasert tillit som ”*the part’s belief that most of his previous transactions with an exchange partner as successful*”. Erfaringsbasert tillit springer ut fra den andres forutsigbarhet og støtter seg til informasjon de har tilegnet seg i løpet av relasjonen. Jo mer den ene parten vet om den andre, jo mer nøyaktig kan han forutsi den andre partens handlinger. Knowledge- based tillit kalles ofte også relasjonell tillit, og utvikles over tid som resultat av mange interaksjoner mellom partene som bidrar til at begge parter utvikler generelle forventninger om den andre partens oppførsel (Hernandez og Dos Santos 2010). Jevnlig kommunikasjon og oppvarting er nøkkelelementer når det gjelder å utvikle kunnskapsbasert tillit. Gjennom jevnlig kommunikasjon er partene kontinuerlig i kontakt med hverandre og utveksler informasjon, behov, løsninger, preferanser og lignende. Oppvarting er en form for oppførsel som er rettet mot utviklingen av relasjonen, og som hjelper partene å lære hvordan den andre parten oppfører seg i ulike settinger (Hernandez og Dos Santos 2010).

2.5.2.3 Identification- based trust

Identification- based tillit er definert som “*the degree to which a party identifies with the exchange partner because he believes that they share similar values, preferences and needs*” (Hernandez og Dos Santos 2010:178). Denne formen for tillit springer ut fra en dyp kunnskap om partnerens ønsker og intensjoner. Tillit eksisterer på grunn av partenes forståelse for den andres ønsker, slik at den ene parten kan handle på vegne av den andre. Begrepet unconditional trust er blitt knyttet opp mot denne formen for tillit. I en setting med denne formen for tillit heller mennesker mot det å dele informasjon. Dette på grunn av at de føler seg mer sikre på at den andre parten ikke vil bruke denne informasjonen til deres egen fordel og opptre opportunistisk (Hernandez og Dos Santos 2010).

De tre ulike formene for tillit presenteres i modellen nedenfor:



Figur 4 Grafisk representasjon av tillitsmodellen (Hernandez og Dos Santos 2010:178)

Tillit har fått mye oppmerksomhet i innenfor sosial- psykologien. Det er først og fremst viktig å se på tillit som en sosial egenskap som utgangspunkt når man forsker på om tillit er en faktor for suksessfulle relasjoner. For å kunne se på tillit som en sosial faktor må man først se på hvilke faktorer som utgjør tillit. I en internasjonal setting blir dette ofte mye mer komplisert. Språk og kulturelle barrierer spiller her en desto viktigere rolle. De kan begge være opphav til kompliserte situasjoner mellom partene (Friman et al. 2002). Mye forskning har rettet fokus på viktigheten med tillit innenfor dyader. Forskerne vises å være uenige om hvorvidt organisasjoner kan være et mål for tillit. Litteratur viser til at mennesker kan utvikle tillit i offentlige institusjoner eller organisasjoner på samme måte som mellom individer. Tillit oppstår gjennom sosiale interaksjoner mellom transaksjonspartnere (Granovetter 1985). Derfor konkluderer litteraturen ofte med at innen en industriell kjøpsprosess kan tillit oppnås ovenfor tilbyderfirmaet som så dann, og/eller salgspersonene (Doney og Cannon 1997).

Morgan og Hunt (San Martin et al. 2004) har utviklet common- trust modellen. De utviklet en modell som for første gang tok med variablene ”commitment” og ”trust” i forhold til relasjoner. Deres forskning viser at commitment og trust hos bedrifter fører til bedre tilgang på ressurser, muligheter og høyere profitt enn ved andre alternativer. Det oppnås større standardverdier, tilgang på å kommunisere viktig informasjon, samt at man unngår opportunistisk atferd i forhold til samarbeidspartneren. Det rettes kritikk i mot Morgan og Hunts common-trust modell, som går på begrepenes abstrakte betydning (San Martin et al. 2004).

Innenfor distribusjonskanaler er det ofte tilknyttet store byttekostnader. Derfor er det viktig at partene bygger opp en solid relasjon som vil skape trygge rammer og insentiver til å ville være i relasjonen over lang tid. I den forbindelse er det mange kjøpsbedrifter som begrenser sin tilbudsbase og velger i stedet å fokusere på kvalitet fremfor kvantitet i forhold til leverandører (Doney og Cannon 1997).

Doney og Cannon (1997) deler tillit inn i to dimensjoner. Den første dimensjonen fokuserer på det objektive ved tillitsbegrepet. Den andre dimensjonen retter seg mot hvorvidt partene er interessert i motpartens velferd og motivasjonen for å oppnå felles mål. Dette er definisjon av tillit i en industriell kjøpskontekst. En bedrift som er kjøper møter alltid en risiko i forhold til troen om at leverandøren vil opptre effektivt og reliabelt, og troen på at leverandøren vil opptre i kundens beste interesse (Doney og Cannon 1997). I en forskning av Kingshott fra 2006 testes det om relasjonell orientering og tillit er relaterte. Det viser seg at økende grad av tillit skaper en sikkerhet for at leverandøren skal opptre som forventet. Det er tidligere erfaringer som blant annet er med på å kunne gi en økende tillit og hjelper til å drive relasjonen (Kingshott 2006). Innenfor utveksling anses tillit som en funksjon for at kostnaden for en relasjon vil bli mindre med tiden (Friman et al. 2002).

2.6 Eierskapsstruktur

Krysseierskap kan defineres som følgende *"Cross ownership' refers to the situation where firms have some (equal or unequal) shares of each other's equity"* (Choi et al. 2003:486).

O'Brien og Salop (2000) har sett nærmere på hvordan konkurransekrefter påvirkes av krysseierskap. I sin artikkel beskriver de et rammeverk for å analysere konkurransesituasjonen, og hvilken effekt krysseierskap har på bedriftene. Dette ser de i sammenheng med en helhetlig fusjon. I en fusjon samarbeider bedrifter om å oppnå felles mål og profitt. I en slik situasjon har bedriftene insentiver til å øke priser og i den grad redusere konkurransen (O'Brien og Salop 2000).

Per i dag har interessen for krysseierskap blitt større innen industrier som telekommunikasjon og andre industrier som driver sin virksomhet innen bransjer som stiller store krav til teknologisk utvikling. Krysseierskap kan ha effekt på konkurransen når en eller flere konkurrerende bedrifter anskaffer seg andeler i en annen bedrift, eller dersom to eller flere bedrifter sammen investerer i en satsning der de konkurrerer i samme marked. De påpeker

videre at et slikt samarbeid kan føre til økende effektivitet og høyere profitt for bedriftene, samt at krysseierskap kan ha effekt på eiernes insentiver (O'Brien og Salop 2000).

Konkurrenseeffektene er avhengig av to kritiske og distinkte elementer: *finansiell interesse og samarbeidskontroll*. Det er viktig å ta hensyn til at disse to elementene er separate i krysseierskap. De opptrer også ulikt i forhold til om konkurransen preges i positiv eller negativ grad. O'Brien og Salop påpeker videre at prisinsentivet til partene vil avhenge av styringsstrukturen. Det er rimelig å anta at jo flere andeler en aktør har i en annen, desto større insentiver til påvirkninger vil de ha. Dette bestemmes av hvorvidt det er finansiell interesse som er motivet for de eide andelene. Graden av kontroll avhenger også av de andre aktørene som har andeler i den samme bedriften. Eksempelvis vil en aktør som har eier 49 prosent ha betydelig mindre kontroll dersom en annen aktør eier 51 prosent. På den andre siden vil en aktør som eier 25 prosent ha større kontroll dersom alle de andre aktørene eier 1 prosent hver seg. Graden av kontroll avhenger også av ulike lovbestemmelser og regelverk for den enkelte bransje. Finansiell interesse kan beskrives ved at en kjøper får en andel av profitten i selskapet det selges aksjer. Der hvor motivet er samarbeidskontroll vil kjøperen få muligheten til å påvirke atferden og beslutninger hos selskapet som selger aksjer (O'Brien og Salop 2000).

På bakgrunn av dette er det verdt å merke seg at analyse av transaksjoner innen krysseierskap kan sees i sammenheng med styringsstrukturen og dens mekanismer. O'Brien og Salop (2000) fremhever det som er ytterpunktene i forhold til samarbeidskontroll og finansiell interesse. På den ene siden har vi en stille finansiell interesse. Stille finansiell interesse er situasjoner da en aktør har andeler i en bedrift, men ikke har noen påvirkningskraft i forhold til beslutninger i bedriften. Bedriften der aktøren har eierandeler opptrer som en selvstendig bedrift. Det andre ytterpunktet beskriver O'Brien og Salop som totalkontroll. Totalkontroll betyr at aktøren som har andeler i en bedrift har fullstendig kontroll på den andre bedriften og i høyeste grad påvirker beslutninger som fattes. Mellom disse ekstreme ytterpunktene finner vi krysseierskapskontroll-scenarier. Disse beskriver hvorvidt aktøren med andelene kan påvirke beslutninger, men ikke ha full kontroll. Scenarioene viser at noe av andelene er av finansiell interesse, mens andre er av samarbeidskontroll (O'Brien og Salop 2000).

2.7 Endringsteori

I en endringsprosess vil de berørte partene tidlig skape holdninger overfor endringen. Holdningene som dannes er ofte knyttet til hvordan endringene vil påvirke jobbene deres, enten de er positive eller negative. Når ansatte får informasjon om at endringen vil finne sted, vil dette ofte påvirke følelsene deres. Med andre ord vil de kunne reagere emosjonelt. Det kan tenkes at endringen fører til at det aktiveres positive emosjoner som glede og entusiasme, eller negative som frykt og frustrasjon. Endringen vil også sette i gang tankeprosesser og informasjonssøk. De ansattes tanker og følelser vil deretter føre til at det dannes holdninger overfor endringen. Som Lines (2005) skriver i sin artikkel er etableringen av holdninger overfor endringen et viktig element i endringsprosessen, ettersom disse holdningene er vanskelige å endre når de først er etablert. Det vil med andre ord si at det er en krevende jobb å endre de negative holdningene til positive overfor en endring (Lines 2005).

Holdninger og holdning til endring blir definert på flere måter. Lines (2005:12) definerer det som *”en persons totale vurdering av endringen, og at det er en psykologisk tendens som blir uttrykt ved å evaluere endringen med en viss grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet.”*

Objektet kan referere til ting, dyr, mennesker, handling etc. Teorien sier at vi kan reagere på objektet på tre ulike måter: positivt, negativt eller nøytralt, det vil si at holdninger er grad av affekt. Lines (2005:12) skriver at *”emosjoner, kognisjoner og adferd overfor et holdningsobjekt er enten positive, nøytrale eller negative.”* Således kan holdning til endring forstås ved at det har et kognitivt element, et emosjonelt element og et atferdselement.

Videre er det en viss sammenheng mellom folks holdninger og deres atferd, noe som betyr at holdninger kan predikere vår atferd og at de indikerer hvilken atferd vi kan tenke oss å utføre. Men selv om holdningene våre er med på å predikere vår atferd er det ikke alltid slik. Vi kan alle gjøre handlinger som er i direkte konflikt med våre eksisterende holdninger. I disse situasjonene justeres ofte holdningene i ettertid slik at de passer den utførte handlingen (Lines 2005).

2.8 Interne markeder

Det interne leveransesystemet i et konsern består av transaksjoner mellom interne leverandører og kunder. Det er en kombinasjon av resultatenheter og interne leveransesystemer som skaper et behov for internpriser. Det er ikke de interne leveransesystemene som skaper et behov for internpriser, men organisering av bedrifter i

divisjoner som handler med hverandre. I slike situasjoner blir det nødvendig å fastsette internpriser for at enhetene skal ha økonomiske meningsfulle resultater. Det vil si at de interne leverandørene må ha en inntektsside som reflekterer verdien av leveransene, og de interne kundene må ha en tilsvarende kostnadsside (Jakobsen og Lien 2001).

Å benytte seg av interne markeder fordrer en etablering av klare og separate roller for prinsipal og agent. Det fordrer også en etablering av interne kontrakter som regulerer forholdet mellom disse rollene (Busch 2005).

Styring av det interne markedet er et spørsmål om hvilken grad av beslutningsmyndighet konsernledelsen velger å delegere til partene, og i tillegg til mengde og kvalitet er det spesielt to spørsmål man må ta stilling til. Kombinasjonen vises i matrisen nedenfor:

		Exit- mulighet	
		<i>Ja</i>	<i>Nei</i>
Pris- forhandlinger	<i>Ja</i>	Åpent internt marked	Lukket handel
	<i>Nei</i>	Åpent fastprismarked	Internavregning

Figur 5 Alternative styringsformer i et internt leveringssystem (Jakobsen og Lien 2001:196)

Et *åpent internt marked* er en styringsform der alle relevante variabler er desentralisert til partene involvert. Partene forhandler om pris, og hvis kundene kan få bedre betingelser eksternt, står de helt fritt til å velge det.

I en *internavregning* tar konsernledelsen alle relevante beslutninger og partene er bundet til å handle med hverandre.

Et *åpent fastprismarked* er en mellomform mellom de to ytterpunktene, og prisen vil fastsettes sentralt, men partene har samtidig en exit- mulighet. Denne formen er vanlig i norsk næringsliv, men det kan være lite hensiktsmessig. Dette fordi at når partene har en mulighet til å benytte det eksterne markedet, virker det rart at de ikke skal kunne forhandle om internprisen. Men et argument for å bruke denne styringsformen er at administrasjonskostnadene kan reduseres på denne måten.

Den siste mellomformen er en *lukket handel* der prisene forhandles av partene, men de er bundet til hverandre. Teorien fastslår at dette er en ufornuftig styringsform siden leverandøren alltid vil ha en overlegen forhandlingsmakt da han har monopol.

(Jakobsen og Lien 2001).

Exit- muligheter og prisforhandlinger bør følges ad. Det vil si at benytter man seg av det ene, bør man også benytte seg av det andre (Jakobsen og Lien 2001). Derfor er det et åpent internt marked og internavregning som vil være utgangspunktet for videre diskusjon av interne markeder.

Det er mange fordeler knyttet til interne markeder. Man kan blant annet begrense budsjettmaksimeringsstrategier. Dette skjer ved at agentens budsjett er knyttet til den pris man blir enige om i forhold til det som skal produseres. Interne markeder bidrar også til å begrense slakkmaksimeringsstrategier ved at i den grad agenten ikke er konkurransedyktig kan agenten risikere at produksjonen flyttes ut av organisasjonen. Ved å innføre et åpent internt marked kan man oppnå informasjon om eksterne kunders krav i hele organisasjonen, sterkere insentiver til effektivitet og innovasjon, samt en utvikling av en lønnsomhetskultur i hele konsernet (Jakobsen og Lien 2001).

Men når er det fornuftig å innføre interne markeder? Det er en del forhold som må ligge til rette for at det skal være fornuftig å innføre interne markeder i et konsern. Det må eksistere et eksternt marked, informasjons- og kompetanseskjevhetene mellom bedriftene kan ikke være for store, det må være lave byttekostnader, de totale administrasjonskostnadene kan ikke utgjøre for stor andel av de totale kostnadene og til slutt kan ikke sannsynligheten for suboptimale⁶ utfall være for store (Jakobsen og Lien 2001).

⁶ Suboptimalisering er at en enhet/del velger en løsning som er fordelaktig for seg selv, uten å ta hensyn til effekten på helheten, fremfor å velge den løsningen som gagnar helheten best.

3 Metode

I følgende kapittel vil vi presentere hvilke metodiske valg oppgaven bygger på. Metode er et hjelpemiddel for å kunne beskrive den såkalte ”virkeligheten” (Jacobsen 2005). Samtidig vil vi presentere de ulike verktøyene vi har benyttet i arbeidet med innsamling og analyse av data.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den fullstendige planen man legger opp for hvordan man skal besvare problemstillingen (Saunders et al. 2007). Planen skal ta for seg hvilke data man skal samle inn, på hvilken måte og hvorfor. Problemstillingens utforming vil legge føringer for hvordan disse utfordringene skal løses. Akkurat som det finnes ulike problemstillinger finnes ulike undersøkelsesdesign som passer til disse. Valget av undersøkelsesopplegget vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet⁷. Undersøkelsesopplegget vil også ha betydning for undersøkelsens pålitelighet⁸ (Jacobsen 2005).

I denne oppgaven vil vi benytte oss av et *beskrivende design*, også kalt deskriptivt. Designet forgrener seg både fra det intensive og det ekstensive designet. I denne oppgaven hvor vi skal gå i dybden på et problem er det forgreningen ut fra det intensive designet som er gjeldende. Å gå i dybden på et problem er relatert til hvordan vi ønsker å tilnærme oss fenomenet (variabelen) vi ønsker å studere. Bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om (Jacobsen 2005).

Det deskriptive designet har som formål å besvare spørsmål som: hvem, hva, hvilke, hvorfor og hvordan. Designet brukes når man ønsker å studere et fenomen eller finne sammenhenger mellom flere begreper eller variabler. ”Å gå i dybden er et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet” (Jacobsen 2005:89). I vår utredning vil vi studere nærmere i hvilken grad tillit styrer Infratek Entreprenørs relasjoner.

⁷ Gyldighet: Intern gyldighet sier noe om dataen vi har samlet inn og de konklusjonene vi har trukket er riktige. Ekstern gyldighet betyr hvorvidt vi kan generalisere et funn fra en undersøkelse (Jacobsen 2005:212).

⁸ Pålitelighet (reliabilitet): undersøkelsen må være til å stole på (Jacobsen 2005:20).

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen kan gjøres på to måter; kvalitativ og kvantitativ. ”*Mens kvantitativ data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitativ data med meninger. Meninger er ofte formidlet i hovedsak via språk og handlinger*” (Jacobsen 2005:126). Den store forskjellen som skiller kvalitativ og kvantitativ data fra hverandre er graden av åpenhet. Den kvalitative metoden anses som en åpen metode. Under innsamlingen må intervjueren legge så få føringer som mulig for å få inn informasjonen. *Etter* intervjuet vil informasjonen bli strukturert, satt i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre. I den kvantitative innsamlingsmetoden vil det være nødvendig å strukturere og kategorisere *før* informasjonen skal samles inn. Det er viktig å ha oversikt over relevante variabler og verdier som kan tilordnes til tall. Hovedskillet er hvorvidt dataen er strukturert på forhånd, eller om den er mer åpen (Jacobsen 2005).

Når vi skal anskaffe data til et formål skiller man mellom primær- og sekundærdata. Førstnevnte er data som er samlet inn av forskeren selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre enn forskeren, ofte med et annet formål enn det forskeren har (Jacobsen 2005).

3.2.1 Casestudie

I denne utredningen ser vi det mest hensiktsmessig å bruke casestudie. ”*Casestudie egner seg når man ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse. I slike tilfeller vil vi ikke teste teorier eller generalisere funn, vi er kun interessert i den ene casen*” (Jacobsen 2005:92). Et sentralt element er definisjonen på hva en undersøkelsesenheter er, fordi i casestudier rettes fokus på en spesiell enhet. En enhet kan avgrensnes i både rom og tid. Avgrensning i rom kan gi oss enheter på ulike nivåer. De ulike nivåene skilles ved enkeltindivider og kollektivitet. Sistnevnte består av flere absolutte enheter⁹, eksempelvis organisasjon, gruppe eller lokalsamfunn. Innen en organisasjon vil vi finne grupper, og vi vil finne flere enkeltindivider innen hver gruppe (Jacobsen 2005).

I denne utredningen vil vi studere spesifikt Infratek Entreprenørs relasjoner. Dette vil vi gjøre på bakgrunn av tre forskningsspørsmål (presentert i kapittel 1.2). Casestudie er hensiktsmessig for oss da vi ønsker en dypere forståelse av Infratek Entreprenørs bruk av tillit i sine relasjoner. I vår case vil Infratek Entreprenør være vår enhet.

⁹ Absolutte enheter: Enheter som ikke referer til andre enn seg selv og er på laveste nivå av avgrensning i rom (Jacobsen, 2005:91).

3.2.2 Populasjon og utvalg

Å velge ut undersøkelsesenheter er en kritisk fase. Man skiller her også mellom den kvalitative og kvantitative datainnsamlingen. I den kvantitative metoden skiller man mellom populasjon og utvalg. Populasjonen deler man inn i de man faktisk *vil* uttale seg om, og de man har oversikt over og *kan* uttale seg om. Dette deles igjen inn i utvalg, hvor man skiller mellom de man faktisk *kan* undersøke og de man faktisk *får* undersøkt, og til slutt de som faktisk *responderer* (Jacobsen 2005). Som nevnt har man sjelden mulighet til å undersøke alle de enhetene man skulle ønske, derfor er det særdeles viktig å prøve å få et utvalg som er representative for datainnsamlingsbehovet. Spesielt er dette gjeldende for den kvalitative metoden, da denne metoden er desto mer ressurskrevende i gjennomføringen. Det første man gjør er å skaffe seg en oversikt over alle de man ønsker å undersøke dersom man hadde hatt ubegrensede ressurser. Deretter deler man inn populasjonen i undergrupper, og til slutt velger kriterier for utvelgelse av respondenter. Som nevnt er det en rekke kriterier man setter for å finne de riktige respondentene, i vår oppgave er det Infratek Entreprenør vi hovedsakelig vil uttale oss om. Som tidligere nevnt avgrenset vi oss til sentral infrastruktur, som satt begrensninger på hvem vi kunne intervju. Individene vi har intervjuet er ansatte som primært jobber med prosjektplanlegging og prosjektstyring. Disse var ikke tilfeldig valgt ut, da vi så det hensiktsmessig å bruke personer som kjente til oppgaven vår, samt hadde ansvarsroller som gjorde de representative til å besvare spørsmålene. I tillegg så vi det relevant å intervju en ansatt hos Hafslund Nett. Personen vi intervjuet tilfredsstilte kravene om representativitet i forhold til vår oppgave. Det er viktig at vi bruker respondenter som dekker teoriens gyldighetsområde. Målet er at teorien skal bli belyst best mulig (Rokkan 1992).

3.2.3 Intervju

Vår oppgave består hovedsakelig av primær datainnsamling. Det skal nevnes at vi i tillegg har brukt ulike lover, forskrifter og andre dokumenter tilsendt fra Infratek Entreprenør for å tilegne oss kunnskap om bedriften og bransjen i forkant av den primære datainnsamlingen. Dette kan anses som sekundærdata.

I starten av vår oppgave var det nødvendig å få en god oversikt over bransjen.

Elektroentreprenørbransjen er en bransje som er bestående av mange aktører som opptrer som både leverandører, oppdragivere og konkurrenter overfor hverandre. Dette tilsier at vi så oss nødt til å få et godt overblikk over bransjen for videre å kunne definere et mulig problemområde. På bakgrunn av kontinuerlig kunnskapsdannelse så vi oss nødvendige til å foreta tre runder datainnsamling hvor alle var av kvalitativ metode. I første runde var målet å

få en god oversikt. Vi dro til Infrateks hovedkontor i Oslo hvor vi fikk intervju en av de ansatte innen sentral infrastruktur. Vi førte en åpen dialog hvor intervjuobjektet fikk anledningen til å snakke mye. Vi hadde på forhånd utviklet en guide med spørsmål samt oppfølgingsspørsmål slik at vi var sikre på å få den kunnskapen vi ønsket (vedlegg 1). Da vi hadde tilegnet oss den nødvendige bransjekunnskapen foretok vi to telefonintervjuer av ansatte hos Infratek Entreprenør. Vi hadde etter dette et telefonintervju med Hafslund Nett. Vi utviklet nye intervjuguiden til telefonintervjuene. Intervjuguiden vi brukte på de to ansatte fra Infratek Entreprenør var identiske, mens intervjuguiden til Hafslund Nett hadde noen andre spørsmål. Formålet med alle intervjuene var å få frem informasjon om fenomenet. Strukturen i intervjurunde 2 (to respondenter fra Infratek Entreprenør) og intervjurunde 3 (én respondent fra Hafslund Nett) var mindre åpne enn i intervjurunde 1 da formålet her kun var å tilegne oss kunnskap. Vi laget konkrete oppfølgingsspørsmål som gjorde at vi fikk studert fenomenet nærmere i de to siste rundene. Intervjuguidene er å finne under vedlegg 1, 2 og 3.

3.3 Reliabilitet og validitet

For at man skal kunne fatte konklusjoner basert på resultatene fra undersøkelsen er det en viktig forutsetning at resultatene er av god kvalitet og holdbarhet (Jacobsen 2005).

Det er viktig at ikke resultatet er påvirket av trekk ved undersøkelsen som har skapt resultatene man har kommet frem til. Det er kritisk dersom undersøkelsesmåten påvirker resultatet. Undersøkelsesenheter kan utsettes for ulike stimuli og signaler, og det er ulikt hvordan enhetene reagerer på dette. Dette er mest relevant ved den kvalitative metoden, da undersøkeren som regel er deltagende i prosessen. I den kvantitative metoden vil unøyaktighet i forhold til registrering og analyse av data være kritisk (Jacobsen 2005). Når man skal vurdere datakvaliteten ser man på datamaterialet i forhold til problemstillingen og vurderer ut i fra dette resultatets reliabilitet og validitet. Reliabilitet viser dataens pålitelighet og hvorvidt det er samsvar mellom variablene som måles. Validiteten dreier seg om man klarer å måle det man faktisk ønsker å måle, altså dataens gyldighet. For at man skal oppnå en høy grad av gyldighet er det viktig at dataen representerer data som er relevant for problemstillingen. Vi skiller mellom intern og ekstern validitet. Den interne validiteten forteller hvor godt vi har målt det vi har hensikt å måle og om resultatet kan oppfattes som riktig. Ekstern validitet går ut på hvorvidt vi kan generalisere resultatene (Jacobsen 2005). I denne utredningen kan respondentene og intervjuerne ha påvirket innsamlingen av dataen. Dette fordi intervjuene ble

gjennomført med et opphold mellom hver, og på den måten kan spørsmålene ha blitt oppfattet annerledes fra intervjuernes og respondentenes side. Fremstillingen av spørsmålene kan ha vært forskjellig i intervjurunde 2 da det var ulike respondenter, noe som også kan ha påvirket svarene. Ettersom det er fare for hvorvidt vi klarte å få frem samsvaret mellom variablene vi skulle måle er det mulig dette kan ha påvirket reliabiliteten i undersøkelsen. I vår oppgave vil det ikke være mulig å generalisere funnene våre til populasjon, men det er heller ikke formålet med oppgaven.

På bakgrunn av intervjuene ser vi noen svakheter i forhold til undersøkelsens validitet. I forkant av analysen hadde det vært ønskelig fra vår side å ha tilegnet oss mer kunnskap om prosessen tilknyttet de spesialiserte prosjektene, mentaliteten hos de ansatte i forhold til endring i eierstruktur samt mer informasjon om bruken av det åpne markedet. Vår analyse og konklusjoner tatt i betraktning vil disse svakhetene legge føringer på hvilke muligheter vi ser for videre forskning.

4 Beskrivelse av bransje og bedrift

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for inntrykkene vi har fått av bransjens konkurransemarked og utfordringene bedriftene møter i forhold til de ulike reguleringer, lover og forskrifter. Dette vil vi gjøre på grunnlag av både primær- og sekundærdata. Diskusjonen vil være et utgangspunkt for analysen som følger i kapittel 5.

4.1 Reguleringer

Energiloven (lovdata.no¹) kommer til anvendelse på produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi, jf § 1-1. Denne loven har et krav om et selskapsmessig skille, og det står i § 4-6 at *”i en vertikalt integrert virksomhet som er tillagt systemansvar etter § 6-1 eller som har over 100 000 nettkunder, skal nettvirksomheten skilles fra virksomhet innen produksjon eller omsetning av elektrisk energi. Virksomhetene skal være organisert i selvstendige juridiske enheter. Nettvirksomheten skal ikke selv eie eller eies av enheter med virksomhet innen produksjon eller omsetning av elektrisk energi”*. Dette er årsaken til at Infratek ASA i 2007 ble skilt ut fra Hafslund ASA. Hensikten med energiloven er at den skal sikre at produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi foregår på en samfunnsmessig rasjonell måte, herunder skal det tas hensyn til allmenne og private interesser som blir berørt, jf. § 1-2. Dette innebærer at Hafslund Nett benytter seg av det åpne markedet. Et lukket marked vil si at netteierne ikke har skilt ut entreprenørtjenesten av bedriften, og da benytter egne entreprenører i prosjektene.

Infratek Entreprenør må forholde seg til Norsk Standard i sine aktiviteter. Mot Hafslund Nett må de bruke NS 3431; Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser. Mot andre kunder benytter de seg av NS 8405; Norsk bygge- og anleggskontrakt dersom de er totalleverandør og NS 8406; Forenklet norsk bygge- og anleggskontrakt dersom de er underleverandører. En standard er et dokument som gir felles retningslinjer for hvilke krav som skal settes til varer, tjenester eller en arbeidsprosess. En standard inneholder hensiktsmessige spesifikasjoner, fremgangsmåter og terminologi. Ofte brukes standarder som en spesifikasjon ved kjøp og salg, og som en del av avtaler og kontrakter som inngås. Dette medfører i så fall at man ikke kommer utenom å bruke standarder for å oppfylle sin del av kontrakten (forbrukerportalen.no).

Hafslund Nett er underlagt loven om offentlige anskaffelser, jf. § 2 (lovdata.no²) og Forsyningsforskriften, jf. § 1-2 (lovdata.no³). Hovedformålet med lov om offentlige anskaffelser er å sikre effektiv bruk av det offentliges midler. Tanken er at en forretningsmessig tilnærming og likebehandling av leverandører vil bidra til høyere verdiskaping i samfunnet og mest mulig effektiv ressursutnyttelse. Loven pålegger blant annet at oppdragsgiver skal basere anskaffelsene på konkurranse så langt det lar seg gjøre og ivareta hensynet til forutsigbarhet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet i anskaffelsesprosessen (utdanningsdirektoratet.no).

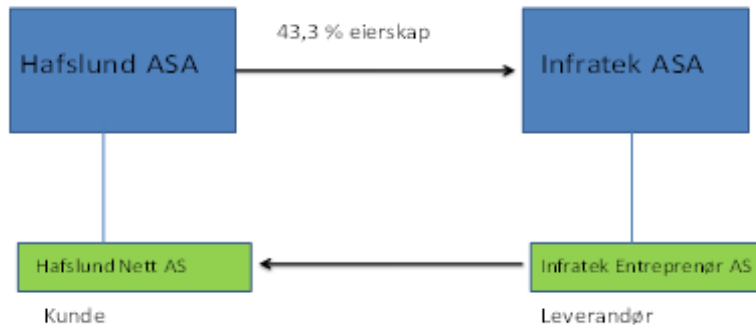
Forsyningsforskriften sier også dette, jf. § 3-1, men den påpeker i tillegg at konkurranser skal gjennomføres på en måte som innebærer lik behandling av leverandører og en mulighet for leverandører til å bli kjent med de forhold som skal vektlegges ved deltagelse og tildeling av kontrakt, jf § 3-1 (4). § 3-1 (6) i samme forskrift sier at konkurransen skal gjennomføres i samsvar med god anbuds- og forretningskikk.

Infratek Entreprenør er registrert i Sellihca som er en nordisk kvalifikasjonsordning. Deres tjenester blir brukt av selskaper innenfor kraft, transmisjon og distribusjon, kjernekraft, vann, tele- og bredbånd samt gassindustrien. Sellihcas tjenester er basert på å identifisere og kvalifisere leverandører. De deltakende selskaper bruker ordningen for å skaffe tilveie og bruke informasjonen i utvelgelsen av leverandører ved forespørsler av varer, tjenester og entrepriser (sellihca.no). Oppdragsgivere kan da benytte seg av Sellihcas tjenester ved å legge inn kriterier de ønsker at leverandøren skal oppfylle, og vil da få en liste over alle leverandører registrert i Sellihca som er ”godkjente” og som de da kan velge å sende ut forespørsel om anbud til. Det vil i hovedsak si at de som får forespørsel om anbud har tilfredsstilt oppdragsgivers krav.

4.2 Bransje og bedrift

Infratek ASA var tidligere en del av Hafslund ASA under forretningsområdet Tekniske tjenester. I 2007 ble Tekniske tjenester utskilt fra Hafslund ASA og ble notert på børsen under navnet Hafslund Infratek AS, og i 2008 ble navnet Hafslund Infratek AS endret til Infratek ASA. I dag er Hafslund ASA og Fortum de største eierne av Infratek ASA med henholdsvis 43,3 og 33 prosent (vedlegg 4). Hafslund-konsernet er organisert i fem forretningsområder: Produksjon og varme, Fjernvarme, Nett, Marked, Venture. I Hafslund- konsernet samarbeider

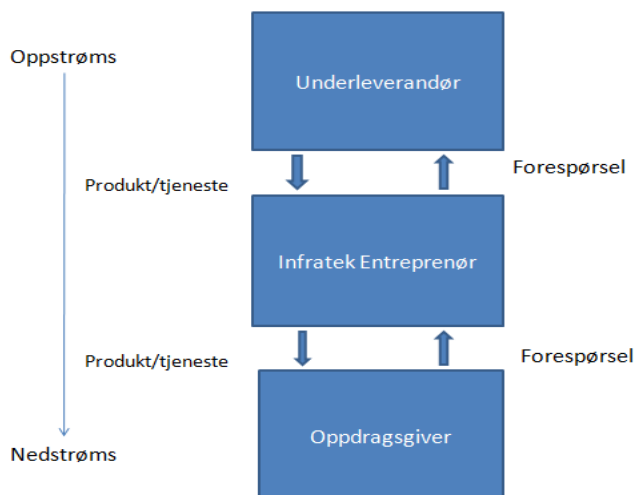
Infratek Entreprenør hovedsakelig med Hafslund Nett. Under følger en grafisk illustrasjon av eierskapet slik det er i dag.



Figur 6 Grafisk fremstilling av hvordan forretningsenhetene er delt opp i forhold til hverandre og konsernet

Infratek Entreprenør er et forretningsområde under Infratek (vedlegg 5) og driver sin virksomhet innenfor elektroentreprenørbransjen (dn.no¹). Infratek Entreprenør driver hovedsakelig med bygging, vedlikehold, drift og beredskap av alle typer sentral- og regionalnett. De tar på seg alle typer oppdrag innenfor kraftkabelanlegg, oljetrykkskabel, apparatanlegg/GIS- anlegg, kontrollanlegg og krafttransformatorer (infratek.no¹). Tjenestene retter seg mot nettselskaper, kraftprodusenter, industri, utbyggere og annen næringsvirksomhet med behov for nytilknytning eller endring av eksisterende infrastruktur.

I elektroentreprenørbransjen foregår transaksjonsprosessen som vist i modellen under:



Figur 7 Transaksjonsprosessen i bransjen

I følge regnskapstallene til Infratek Entreprenør er det ingen tvil om at bedriften vokser. Tallene som er hentet fra Dagens næringslivs nettside (dn.no²) viser en positiv vekst frem til

2008. Per i dag har Infratek – konsernet en sterk posisjon på det nordiske markedet med ca 2500 ansatte fordelt på virksomheter i Norge, Sverige og Finland. Infratek Entreprenør har gått fra å være en intern tjenesteleverandør tilknyttet Hafslund- konsernets nettvirksomhet til å bli en lønnsom, uavhengig og sterk aktør (io.no). I forhold til dagens situasjon er det grunn til å tro at veksttrenden vil fortsette.

Infrastruktur kan defineres som *”nett av faste anlegg som er grunnlag for et samfunn/en virksomhet”* (thefreedictionary.com). På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at Infratek Entreprenør også har en betydelig rolle innenfor energibransjen. Virksomheten svinger i takt med investeringsmarkedet og øvrige økonomiske endringer. Energibransjen har de siste årene endret seg, og det forventes ikke at dette vil stoppe opp med det første (pwc.com).

Konkurransetryk og regulatorisk risiko er begge forhold som påvirker bransjen mest. Dette kan knyttes til at det er økende antall aktører i bransjen, og som følge av dette stilles det større krav til teknologisk utvikling og internasjonalisering. Internasjonalisering er et resultat av at virksomheter velger å ekspandere utover landegrensene for å få større markedsandeler samt for å imøtekomme bransjens krav og ytterligere etterspørsel. Energibransjen er en bransje som må opprettholde en kontinuitet i forhold til teknologiske utviklinger. Dette er krav som bedriftene må følge opp dersom de skal være konkurransedyktige mot andre aktører. Dagens samfunn bærer preg av klimautsatte utfordringer. I den sammenheng er det viktig at bedriftene opprettholder et nivå av miljøvennlige løsninger. Dette er trolig et press man kan si forventes å øke i fremtiden. Bransjen opererer også i forhold til usikre investeringer hvor inntjeningen i høy grad kan være usikker. Sistnevnte vil også påvirke en bedrifts kostnadsstruktur (pwc.com).

4.2.1 Forhold som påvirker bransje og bedrift

Prosjektene Infratek Entreprenør utfører kan deles inn i to prosjekttyper; standardiserte og spesialiserte. Standardiserte prosjekter er de prosjektene som gjennomføres hvert år, såkalte driftsprosjekter. Hvert år er aktørene i bransjen underlagt regler som legger føringer for hvordan de skal drifte nettet for å tilfredsstille forskrifter. Utført arbeid skal inspiseres med jevne mellomrom. Samtlige nettstasjoner skal også inspiseres hvert år, og avvik som eventuelt er å finne skal rettes opp. Typisk standardprosjekt er også når nettstasjoner skiftes ut. Master må også vedlikeholdes og kontrolleres (vedlegg 1).

Ofte kan det være vedlikeholds- og oppussingsarbeid som ligger tett og trangt i eksisterende områder. Av den grunn vil prosjektene være mer omfattende og stille krav til større

ressursbruk. Dette kan derfor anses som spesialiserte prosjekter. Prosjekter som gjøres utover de nevnte forholdene anses som spesialiserte. I bransjen skilles det gjerne mellom lav- og høy spenning. Samtlige prosjekter som gjøres med de høyere spenningsnivåene er spesialiserte. Typisk spesialisert prosjekt er oljetrykkskabel, som nevnt ovenfor er dette en unik kompetanse Infratek Entreprenør besitter i forhold til konkurrentene (vedlegg 1). Oljetrykkskabler brukes for å overføre store energimengder over lange avstander i sjø. Grunnen til at oljetrykkskabler er egnet til dette det lave overføringstapet. Disse oljetrykkskablene kan erstattes med såkalte massekabler (sintef.no).

Hafslund Nett har et forhold til sine leverandører som kalles for totalentreprise. Totalentreprise er betegnelsen på den entrepriseform der entreprenøren også har påtatt seg prosjekteringen¹⁰ i tillegg til selve utførelsen av bygge- eller anleggsarbeidene. Ved denne formen har entreprenøren kun én kontrakt som omfatter både prosjektering og utførelse, og oppdragsgiver har kun én kontraktspartner å forholde seg til. Hafslund Nett har da kontrakt med en entreprenør som igjen har kontrakt med eksempelvis arkitekter, ingeniører, rådgivere og samtlige andre entreprenører. Ved denne formen reduserer oppdragsgiver sin risiko og sitt ansvar og reduserer i mange tilfeller behovet for koordinering og kontroll. De har en liten kostnad ved å hente inn tilbud, god kostnadsoversikt på et tidlig tidspunkt og enkel byggherreadministrasjon. Det som kan være en ulempe for oppdragsgiver er at de får redusert påvirkning på valg av løsninger og produktkvaliteter. Det kan derimot være slik at oppdragsgiver kommer med visse krav til kvalitet og utstyr, og dette må entreprenøren ta hensyn til i prosjektering og utførelse. Dette kan føre til at prisene blir høyere, men dette er også oppdragsgiver klar over (etablerebarnehage.no).

At oppdragsgiverne må forholde seg til lov om offentlige anskaffelser gjør at de kan benytte seg av anbudsformen *konkurranse med forhandling* (vedlegg 6). Denne formen betegnes som en innkjøpsprosedyre som tillater at man kan forhandle med leverandørene om alle sider ved tilbudet, som for eksempel pris, forretningsmessige vilkår og tekniske spesifikasjoner. Oppdragsgiver kan da velge å forhandle med alle leverandører eller benytte seg av en pre-kvalifisert gruppe av leverandører. I denne bransjen benytter så å si alle oppdragsgiverne seg av sistnevnte der de benytter Sellihca som godkjenningsorgan. Konkurranses grunnlaget bør angi hvilke krav som er absolutte og som ikke kan forhandles om. Regelverket gir oppdragsgiver muligheten til å begrense antall aktører som får muligheten til å legge inn et

¹⁰ Prosjektering er å lage en anvisning for hvordan oppgaven skal gjøres.

tilbud, noe aktørene gjør ved å benytte seg av Sellihca. Evalueringskriteriene og reglene som oppdragsgiver vil benytte for å velge ut leverandører må fremgå av kunngjøringen som de potensielle kandidatene får ved forespørsel om anbud (vedlegg 7). Disse kriteriene skal da være objektive og ikke- diskriminerende (bedrifterieu.no).

4.2.2 Konkurransesituasjon

Å være best i næringslivet dreier seg om å være en god transaksjonspartner, det vil si å passe sammen med kunden. Konkurransen i næringslivet dreier seg om tre forhold:

- 1) Å finne transaksjonspartnere som gir størst mulig verdiskaping
- 2) Å rivalisere om å vinne kundenes gunst
- 3) Å forhandle med kundene om hvem som skal få størst del av overskuddet i transaksjonen

Målet er å finne og vinne de beste kundene - de som har størst nytte av dine produkter - og oppnå størst mulig forhandlingsmakt overfor disse kundene. Det er to spørsmål tilknyttet dette:

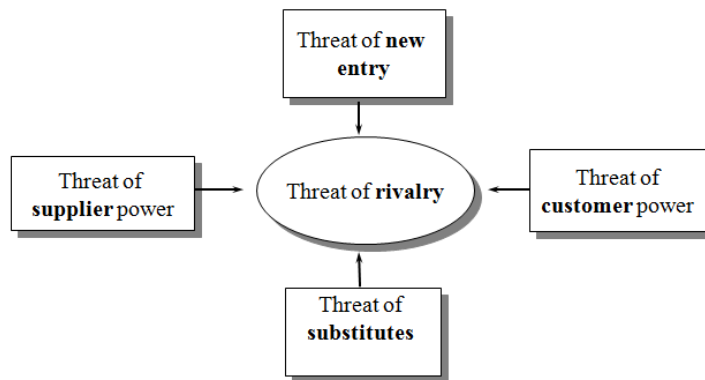
- a) Hvilke kunder vil velge å kjøpe våre produkter fremfor våre konkurrenters produkter?
- b) Hvor stor del av verdiene som skapes i transaksjonene kan vi regne med å beholde selv?

I økonomiske termer kan leverandøren utøve markedsrett og dermed kapre en større del av verdiene som realiseres i transaksjonen. Imidlertid kan markedsretten være kortvarig. Hvis konkurrentene kan imitere leverandøren på lengre sikt, vil kundens forhandlingsmakt bli styrket (Jakobsen og Lien 2001).

Forhandlingsretten mellom kunder og leverandører er påvirket både direkte og indirekte mobilitetsbarrierer. Den indirekte effekten går gjennom rivalisering: Jo hardere rivalisering om kundenes gunst er, desto større forhandlingsmakt vil kundene få – og vice versa. Den direkte effekten dreier seg om vertikale etableringsbarrierer, altså i hvilken grad kundene kan integrere bakover og leverandører kan integrere fremover (Jakobsen og Lien 2001).

4.2.2.1 Five Forces

Konkurransesituasjonen kan man analysere ved hjelp av analyseverktøyet Five Forces, utviklet av Michael Porter. Five Forces illustrerer hvordan faktorer i omgivelsen påvirker rivaliseringen i en bransje (Jakobsen og Lien 2001).



Figur 8 Five Forces (Jakobsen og Lien 2001:51)

Elektroentreprenørbransjen er noe spesiell da enkelte aktører opererer både som konkurrent, underleverandør og kunde ovenfor hverandre. I tillegg er det situasjoner hvor partene samarbeider om enkelte prosjekter (vedlegg 1). Dette gjør bransjen noe spesiell i forhold til rivaliseringen. Infratek Entreprenør konkurrerer mot aktører de anser å være mer attraktive enn dem selv. Siemens AS, ABB AS og Nexans Norway AS er noen av de største aktørene i elektroentreprenørbransjen og er blant de som har ulike roller i forhold til Infratek Entreprenør. Nexans Norway er blant annet underleverandør og konkurrent i prosjekter med oljekabler. I forhold til regnskapstallene (dn.no^{3,4,5}) ser vi at de nevnte bedriftene har høyere omsetningstall enn Infratek Entreprenør. På bakgrunn av den første samtalen vi hadde med Infratek Entreprenør skyldes dette mest sannsynlig at de nevnte aktørene har vært i markedet betydelig lengre.

Ut i fra kunnskapen vi har tilegnet oss om bransjen og bedriften viser det seg at Infratek Entreprenørs posisjonering er rettet mot kundespekteret. Det kommer frem da intervjuobjektene kontinuerlig påpeker at pris er et viktig insentiv innen bransjen. Allikevel viser det seg at det geografiske spekteret er vel så relevant. Infratek Entreprenør utfører flest oppdrag i Østfold- og Osloregionen, da det er for høye kostnader tilknyttet å foreta prosjekter i andre geografiske områder. På bakgrunn av at Infratek ASA har vært et uavhengig selskap i snaue tre år vil det ikke være gunstig for bedriften å endre posisjon på markedet ennå. I

forhold til deres visjon ” *Sammen skal vi levere og bli ledende i Norden*” (infratek.no²) viser at bedriften er i en fase hvor vekst er viktig.

Infratek Entreprenør har som mål å oppnå uhjulpet kjennskap¹¹ fra leverandørene. Altså at oppdragsgivere ser Infratek Entreprenør på lik linje som eksempelvis ABB. For å oppnå denne målsetningen vil det være nødvendig for Infratek Entreprenør å imitere konkurrentene til en viss grad. Dersom Infratek Entreprenør oppnår denne målsetningen vil konkurransen om å få prosjekter bli hardere og oppdragsgiverne vil få styrket sin *forhandlingsmakt*. I elektroentreprenørbransjen gjennomføres flest standardiserte prosjekter, noe som tilsier at tilbudssiden er større enn ved spesialiserte prosjekter. Ettersom tilbudssiden av standardiserte prosjekter er stor, fører det til større forhandlingsmakt for kundene (som kan anses som oppdragsgivere i denne bransjen). Jo flere alternativer kundene har og jo mer homogene produktene er, desto større makt vil kundene ha. Kundene vil også ha stor forhandlingsmakt i prosjekter som innebærer store kvanta, uavhengig om det er standardisert eller spesialisert prosjekt. Kundenes forhandlingsmakt vil stimulere leverandørene til å senke prisene sine når de regner på prosjekter. Av den grunn er det gunstig for kundene at det er mange leverandører på markedet. Dette medfører at leverandørene må sette prisene nærmere marginalkostnadene, noe som vil være kritisk for enkelte aktører da muligheten for å redusere kostnader er liten. I intervjuene med Infratek Entreprenør fikk vi bekreftet at ønske om økende konkurranse som resulterer i lavere priser mest sannsynlig var en medvirkende årsak til at Infratek Entreprenør ble skilt ut i fra Hafslund- konsernet. Konsernet som så dann vil ha færre aktører på markedet, som ikke var i Hafslund Nett sin interesse da de fikk mindre forhandlingsmakt. Kundenes byttekostnad vil også være avgjørende på hvorvidt forhandlingsmakten er høy eller lav. I relasjonen mellom Infratek Entreprenør og Hafslund Nett har Hafslund Nett god innsikt i Infratek Entreprenørs produkter og enheter på bakgrunn av eierskap og tidligere erfaringer. Dette vil være med på å bestemme forhandlingsmakten mellom dem, og ettersom Hafslund Nett er kunden og markedet fortsatt er bestående av mange leverandører er det rimelig å anta at dette vil øke Hafslund Netts forhandlingsmakt ovenfor Infratek Entreprenør.

De standardiserte prosjektene er lite differensierte. Dette påvirker rivaliseringen ytterligere. Ved de spesialiserte prosjektene vil differensieringen være større og kunden vil ikke ha like mange alternativer. Av den grunn vil kundens forhandlingsmakt være lavere i kampen om de spesialiserte prosjektene. Prissettingen ved de spesialiserte prosjektene vil derfor kunne settes

¹¹ Forbrukers muligheter til å fremkalle bedriften fra minnet gitt en produktkategori eller kjøpsituasjon.

høyere. På grunn av dette vil leverandørene med spesiell kompetanse ha mulighet til verdiskaping.

Potensialet for *verdiskaping* ligger bak bedriftenes mulighet for samarbeid og komplementaritet. Eksempelvis kan to produkter være komplementære for kunden, altså at det ene produktet har liten verdi dersom det ikke er i sammenheng med det andre produktet. I denne bransjen hvor den grunnleggende kompetansen anses for å være forholdsvis lik vil ikke komplementaritet være i ustrakt grad i de standardiserte prosjektene, men ha en større betydning innenfor de spesialiserte.

I forhold til at de standardiserte prosjektene er lite differensierte vil det ikke være problematisk for kundene å finne *substitutter* i denne bransjen. Da bransjen har mange tilbydere av samme tjeneste betyr dette at potensialet for *verdikapring* er stort. Trusselen fra substitutter kan variere i sammenheng med den teknologiske utviklingen. I denne bransjen er aktørene avhengig av å være oppdaterte med det seneste innen teknologisk utstyr (vedlegg 1). Klarer man ikke å oppnå en rolle som teknologisk leder er det viktig at man raskt klarer å følge etter for å kunne tilpasse seg utviklingen i bransjen. Dette kan vi se har vært viktig for Infratek Entreprenør når det kommer til oljetrykkskabel da de er en av få leverandører som besitter den rette kompetansen.

Faren for *nyetableringer* kan også settes opp mot spesialiserte og standardiserte prosjekter. Ansatte fra Infratek Entreprenør sier at de møter størst konkurranse på standardiserte prosjekter da det er mange nye "bakgårdsbedrifter" som får muligheten til å legge inn anbud, og kravene til spesialisert kompetanse er mindre. Dette indikerer at etableringsbarrierene blir lavere. Da etableringsbarrierene er lavere vil også trusselen for nye etableringer være større. For at etableringsbarrierene skal være store må de etablerte bedriftene besitte ressurser de nyetablerte ikke klarer å anskaffe seg. Ut i fra våre intervjuer viser det seg at Infratek Entreprenør har et ønske om å bli oppfattet som spesialisert, fremfor standardisert. Av den grunn vil Infratek Entreprenør se seg villige til å gå bredere på det spesialiserte markedet. I den sammenheng vil det være nødvendig for Infratek Entreprenør å anskaffe seg flere ressurser slik at de blir bedre rustet for konkurransen i det spesialiserte markedet. Gitt at Infratek Entreprenør oppfyller disse ressurskriteriene, vil de kunne bidra til å øke konkurransefortrinnet sitt ytterligere.

5 Analyse

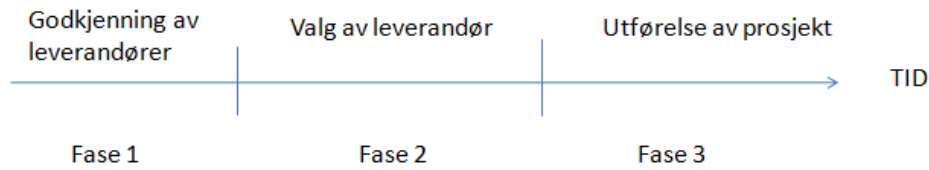
I dette kapittelet skal vi analysere funnene våre fra datainnsamlingen. Funnene drøftes opp mot teorien samt antakelsene vi hadde i forkant av innsamlingen. Vi deler analysen etter de tre forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.1. I første underkapittel drøfter vi i hvordan eierskap og forhistorie påvirker graden av tillit i relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett. Kapittel 5.2 presenterer funn og antakelser satt opp mot hvordan eierskap og forhistorie påvirker graden av tillit i relasjoner Infratek Entreprenør har med øvrige aktører, mens underkapittel 5.3 drøfter hvorvidt bruken av tillit påvirkes i ulik grad innenfor de standardiserte og spesialiserte prosjektene. Avslutningsvis i hvert underkapittel følger oppsummering av de viktigste funnene påfulgt av proposisjoner. Oppsummeringen vil være en bakgrunn for konklusjonen som følger i kapittel 6 samt et utgangspunkt for hvilke muligheter vi ser for videre forskning som belyses i kapittel 7.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Infratek Entreprenør er et forretningsområde under Infratek ASA, akkurat som at Hafslund Nett er et forretningsområde under Hafslund ASA, jf. figur 6. Både Infratek Entreprenør og Hafslund Nett var begge en del av samme bedrift, Hafslund ASA, før Infratek ASA i 2007 ble skilt ut og ble et eget børsnotert selskap. Hafslund ASA eier i dag 43,3 prosent av Infratek ASA og har dermed en finansiell interesse i bedriften. I denne delen av oppgaven drøftes problemstillingen på bakgrunn av disse forholdene, og analysen vil derfor ta for seg følgende forskningsspørsmål:

Forskingsspørsmål 1: Hvordan påvirker eierskap og forhistorie graden av tillit i relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett?

Før vi startet datainnsamlingen antok vi på bakgrunn av teorien at eierskapsstrukturen og forhistorie ville påvirke bruken av tillit som styringsmekanisme i relasjonen mellom Infratek Entreprenør og Hafslund Nett. Vi hadde derfor en antakelse om at dette ville føre til en forfordeling av prosjekter til Infratek Entreprenør. Vi så også tidlig at prosjektprosessen mellom Infratek Entreprenør og Hafslund Nett kunne deles inn i tre faser som vist nedenfor:



Figur 9 Faser i prosjektprosessen med Hafslund Nett

I *fase 1* går Hafslund Nett inn i Sellihca og velger ut aktuelle leverandører ut i fra de godkjenningskriteriene bedriften mener er nødvendige, og får en pre- kvalifisert liste av leverandører.

I *fase 2* velger Hafslund Nett leverandør ut ifra godkjenningskriteriene i forespørselen om anbud som de sender ut (vedlegg 7).

I *fase 3* har Hafslund Nett valgt den leverandøren de ønsker, og starter prosjektsamarbeidet ved kontraktinngåelse.

5.1.1 Eierskap

Årsaken til vår antagelse om at eierskapsstrukturen påvirker bruken av tillit var siden Hafslund ASA har en finansiell interesse i Infratek ASA (vedlegg 4), så ville dette føre til at Hafslund Nett ville forfordele så mange prosjekter til Infratek Entreprenør som mulig. Dette antar vi fordi teorien om krysseierskap sier at denne eierskapsstrukturen kan ha en påvirkning på konkurransen når en eller flere konkurrerende bedrifter anskaffer seg andeler i en annen bedrift, eller om flere bedrifter sammen investerer i en satsning der de konkurrerer i samme marked. En slik struktur kan føre til økt effektivitet og høyere profitt for de involverte, samt at det kan ha effekt på eiernes insentiver. Infratek Entreprenørs to største aksjonærer, Hafslund ASA og Fortum, konkurrerer i samme marked, og vi antok derfor at Hafslund ASA ville ha en påvirkning på hvilke leverandører de ønsket Hafslund Nett skulle benytte, og at Infratek Entreprenør da vil være et klart førstevalg for bedriften.

Ved å være hovedaksjonær i en bedrift, vil det også tilsi at du har tro på at de gjør det bra og det er noe å tjene på å ha eierandeler i dem. Det er også naturlig å tro Infratek Entreprenør vil ha tillit til Hafslund Nett, da man ikke vil ha grunn til å tro at hovedaksjonæren i bedriften vil la et av sine forretningsområder, kapre verdi fra deg ved å opptre opportunistisk. Man kan sammenligne det med at en forelder kun vil det beste for barnet sitt, og vil ikke utnytte barnets tillit og vice versa. Tilliten oppstår da gjennom ”the intentionally process” der Infratek Entreprenør tolker og vurderer den andre partens motiver. I følge Doney og Cannon (1997) vil

grupper og bedrifter som er motivert til å hjelpe eller belønne den andre parten møte større tillit. På grunn av Hafslund ASAs eierandeler i Infratek ASA synes vi det er rimelig å anta at Hafslund Nett vil ha intensjoner om å hjelpe Infratek Entreprenør, og Hafslund Nett ville derfor aldri ha gjennomført handlinger for bevisst å skade Infratek Entreprenør da Hafslund-konsernet som helhet ville lide av dette. Dette er en medvirkende årsak til vår antakelse på at eierskap vil ha en påvirkning på graden av tillit i deres relasjon.

I samtale med parter fra begge bedrifter kom det fram at et samarbeid mellom de to bedriftene ikke skulle avhenge av Hafslund ASAs delvise eierskap i Infratek ASA. Hafslund Nett sier at de ikke forfordeler til noen, og at det kun er de vektete evalueringskriteriene i forespørselen som ligger til grunn for valg av leverandør som samsvarer med Forsyningsforskriften § 3-1 (4). Dette støttes opp av ansatte i Infratek Entreprenør som sier at dersom de får et prosjekt fra Hafslund Nett, liker de å tro det er fordi de vil gjøre den beste jobben og ikke på grunn av eierskapsstrukturen. Dette kan tolkes som at ingen av bedriftene tror og mener at eierskapet vil ha en påvirkning på andel prosjekter Infratek Entreprenør gjør for Hafslund Nett. Hafslund Nett påpeker at i prosessen med å finne en leverandør benytter de seg av Sellihca, der de finner entreprenører som tilfredsstillter deres krav til bedriftens kompetanse og tidligere erfaringer. De forholder seg som nevnt ovenfor til NS 3431 som gir dem mulighet til å forhandle med de aktørene som gir den beste prisen, og benytter seg dermed av anbudsformen konkurranse med forhandling. Ved ikke å benytte seg av den tradisjonelle anbudsformen der det avgjørende kriteriet er pris, gir det rom for å fokusere på andre kvaliteter besatt i leverandøren bortsett fra hvem som kan levere til lavest mulig pris.

Det som skiller en formell relasjon fra en normbasert relasjon er fokuset i relasjonen. I en formell relasjon er regler og prosedyrer i fokus, mens i en normbasert relasjon er personlig interaksjon og felles verdier. Man kan ut i fra samtalene fra ansatte i begge bedrifter se at de i både fase 1 og 2 mener det er en klar formell relasjon der oppdragsgiver forholder seg til de reguleringer de er pålagt å følge. Som nevnt ovenfor er Hafslund Nett underlagt blant annet lov om offentlige anskaffelser. Denne loven sier at en anskaffelse så langt som mulig skal være basert på konkurranse, og Hafslund Nett velger derfor å ha en konkurranse med forhandling der alle som har oppfylt godkjenningkriteriene i Sellichca får mulighet til legge inn forespørsel der de vet hvilke kriterier som blir vektlagt i avgjørelsen (jf. evalueringskriterier i vedlegg 7). Vi stiller oss kritiske til utsagnet om at tillit ikke er en påvirkende faktor i fase 1. I en av de første samtalene med ansatte i Infratek Entreprenør kom det blant annet frem at kunder kan velge godkjenningkriterier ut i fra hvilke leverandører de

ønsker skal komme med på den pre- kvalifiserte listen. Dersom de ønsker at én spesiell leverandør skal få forespørsel om anbud, kan de velge bort kriterier som ellers ville ha vært gjeldende kun for å få med denne leverandøren. Vi vil derfor tro at den erfaringsbaserte tilliten kunder har til visse leverandører vil påvirke hvem som kommer på den pre- kvalifiserte listen, selv om dette er noe respondentene ikke innrømmer selv. I tredje fase derimot innrømmer partene at den personlige interaksjonen og relasjonen mellom dem kan påvirke utføringen av prosjektet. Det er i denne prosessen tillit spiller en rolle mellom partene.

En ansatt i Infratek Entreprenør sier at relasjonen mellom de to kan beskrives som en situasjon der en forelder er lagleder for sitt barns idrettslag, der Hafslund Nett er forelder og Infratek Entreprenør er barnet. I en slik situasjon er forelderen livredd for å forfordele til sine egne barn og å prioritere sitt eget barn mer enn de andre deltakerne. Hafslund Nett sier at det er veldig viktig for dem ikke å forfordele til noen, spesielt siden de bruker det åpne markedet fullt og helt. Men Infratek Entreprenør føler at dette til tider kan vektlegges for mye. De mener at de kan ta dette prinsippet for bokstavelig. De føler at Hafslund Nett er ”redde” for at de andre aktørene i markedet skal tro at de velger Infratek Entreprenør kun på grunn av eierstrukturen, og at de derfor unngår å velge Infratek Entreprenør som leverandør, selv de gangene der de kanskje har den beste kompetansen, samt lavest pris.

Infratek Entreprenør har en fordel fremfor andre konkurrenter i markedet, da de har stor kjennskap til Hafslund Nett sine nett fra den tiden da de var ett selskap, samt at de har den lokalkunnskapen fra de tre fylkene som Hafslund Nett opererer i, nemlig Oslo, Akershus og Østfold. Dette er kunnskap som ofte er foretrukket fra Hafslund Nett sin side, men som ikke blir tatt hensyn til i den grad Infratek Entreprenør ønsker. Hafslund Nett har tendert til å velge leverandører som ikke sitter inne med samme kunnskap, for å ”lære dem opp”. Grunnen til dette er at det er ønskelig at andre aktører skal få muligheten til å opparbeide seg samme kunnskap. Infratek Entreprenør tror at Hafslund Nett er redde for at andre aktører skal se på dette som et konkurransefortrinn, og avskrekke dem fra å regne pris på andre prosjekter som kan komme senere. Hafslund Nett ønsker å ha så mange tilbydere som mulig slik at de vil ha størst forhandlingsmakt når det kommer til valg av leverandør.

I enkelte situasjoner mener Infratek Entreprenør at Hafslund Nett burde forfordelt dem prosjekter. Infratek Entreprenør har en langsiktig beredskapsavtale med Hafslund Nett. Denne avtalen innebærer at Infratek Entreprenør har beredskap på et antall av Hafslund Netts stasjoner. Et visst antall ansatte er da etter skift låst til å vedlikeholde disse stasjonene dersom

noe uforutsett skulle inntreffe. Dette arbeidet tilsvarer ikke de ansattes årsverk. Det vil si at Infratek Entreprenør er nødt til å bruke de samme ansatte på andre prosjekter for at arbeidet de gjør skal utgjøre et årsverk. Dette kan bli vanskelig å gjennomføre da det er visse begrensinger knyttet til en beredskapsavtale. En begrensning er blant annet at personen som har vakt ikke kan være lenger enn én time unna. Dette gjør det vanskelig for de ansatte å arbeide på prosjekter i et annet geografisk område samtidig. Infratek Entreprenør føler derfor at Hafslund Nett burde forfordelt dem småjobber slik at de kan fylle opp årsverkene til de ansatte som er i beredskap på Hafslund Netts stasjoner. I slike situasjoner vil alternativkostnadene være høye og kan videre føre til at Infratek Entreprenør ikke ønsker å regne på denne typen prosjekter fra Hafslund Nett. Med tanke på at Hafslund Nett ønsker å øke konkurransen i leverandørmarkedet for å oppnå best pris, vil vi tro at det vil gagne Hafslund ASA ved at Hafslund Nett forfordeler småprosjekter til Infratek Entreprenør.

5.1.2 Forhistorie

Som nevnt ovenfor har Infratek Entreprenør og Hafslund Nett en forhistorie som kollegaer. Vi antar at forhistorie har en påvirkning på graden av tillit i relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett.

I denne relasjonen er det spesielt at bedriftene har ansatte som tidligere jobbet side om side som kollegaer. Teorien sier at i en endringsprosess så vil de berørte partene tidlig skape holdninger overfor endringen, og disse er ofte knyttet til hvordan endringen vil påvirke jobbene deres, enten de er positive eller negative. Etablering av holdningene overfor endringen er vanskelig å endre når de først er etablert. Holdninger kan gi prediksjoner for atferden til de involverte. Vi mener det er rimelig å anta at det vil foreligge holdninger hos ansatte i begge bedrifter som preges av at de tidligere var i samme bedrift. Det er også rimelig å tro at disse holdningene vil påvirke de ansattes atferd. Det vil alltid være forhold i den tidligere relasjonen som vil henge igjen, også etter utskillelsen. Disse holdningene vil videre ha påvirkning for hvordan den nye relasjonen vil arte seg.

Empirien viser at begge parter er enige om at forhistorien i tredje fase spiller en rolle for hvordan prosjektprosessen utvikler seg. En ansatt i Infratek Entreprenør sier at relasjonen mellom de to er god, og de er på fornavn med de ansatte i Hafslund Nett. Dette kommer av at de tidligere jobbet side om side i samme bedrift, som nevnt ovenfor. Den samme personen sier at de ”er lette å ha med å gjøre, og at det er en høy grad av tillit mellom dem”. Det eksisterer en mentalitet dem i mellom som går på at ”det kommer alltid til å ordne seg”. Dersom det er behov for endringer etter kontraktinngåelse opplever de aldri at det er noe

problem. Rutinene for endringer må være i orden, men utover dette er det ingen spørsmål. Det er ofte slik at Hafslund Nett kan si ”jeg har tillit til deg, bare fiks problemet så betaler jeg”. På bakgrunn av dette ser vi at det eksisterer en identification- based tillit mellom partene som har oppstått gjennom en ”prediction process”. Kjennetegnene for denne tilliten er at den eksisterer på grunn av partenes forståelse for hva den andre ønsker, og at en part kan handle på vegne av den andre. Hafslund Nett har tillit til at Infratek Entreprenør vil handle ut i fra hva som er best for prosjektet som helhet, og stoler på at de vil ta de rette valgene. Her er graden av tillit på sitt høyeste, hvor partene heller mot å dele informasjon. Dette fordi de er mer sikre på at den andre parten ikke vil opptre opportunistisk. Empirien vår viser at dette er noe Infratek Entreprenør er klar over. Det kom også frem at frykten for opportunistiske og urimelige handlinger fra Hafslund Nett er lav.

De nevner også at en høy grad av tillit eksisterer på de lavere nivåene i bedriften. De opplever at de som sitter høyere i hierarkiet er vanskeligere å jobbe med. På de høyere nivåene blir relasjonen mer formell, og tillitsnivået vil ikke være like høyt som på de lavere nivåene i bedriftene. Dette forklarer vi med at endringene har vært størst på de høyeste nivåene, og at den mentale avstanden mellom bedriftene er større. Holdningen til endring vil derfor arte seg noe annerledes avhengig av hvilket nivå de er på i bedriftene, noe som legger føringer for atferden i dagens relasjon. Dette merker Infratek Entreprenør spesielt hos montørene. ”Gutta på gølv” jobber fortsatt med de samme oppgavene, på det samme nettet og med de samme menneskene. Man kan si at den største endringen montørene påvirkes av er ny logo på brystet. Endringen vil dermed ikke påvirke jobbsituasjonen deres i stor grad. På bakgrunn av dette kan man si at nedover i hierarkiet vil relasjonen betegnes som mer normbasert.

Ved en forespørsel om anbud er det som nevnt ovenfor en rekke vektete evalueringskriterier som ligger til grunn for valg av leverandør (vedlegg 7). Her finner vi andre faktorer enn pris som skal begrunne valg av leverandør. Blant annet er Infratek Entreprenør avhengig av å ha tidligere erfaringer og referanser for å kunne vise at de har den rette kompetansen og gjennomføringsevne for å få et prosjekt fra Hafslund Nett. Å kunne vise til tidligere prosjekter er en måte å opparbeide seg en erfaringsbasert tillit gjennom en ”prediction process”. Teorien sier at denne formen for tillit springer ut fra den andres forutsigbarhet og støtter seg til informasjon de har tilegnet seg fra tidligere samarbeid. Infratek Entreprenør sier også at de bevisst går inn for å opparbeide denne formen for tillit ved å gjøre det de kaller ”småjobber” for oppdragsgiver for å fremme at de har tilfredsstillende gjennomføringsevne og den rette kompetansen. På bakgrunn av dette oppstår det en form for relasjonell tillit som kommer av et

gjentatt samarbeid med den nevnte aktøren, og begge parter utvikler en generell oppfatning om den andres oppførsel. Det er viktig med jevnlig kommunikasjon der de utveksler informasjon, behov og forslag til løsninger. Dette kan senere utvikle seg til identification-basert tillit som allerede eksisterer på de lavere nivåene i bedriften som nevnt ovenfor.

Det finnes også grunn til å tro at Hafslund Nett har tillit til at Infratek Entreprenør besitter den rette kompetansen som Hafslund Nett ønsker fra leverandører. Kompetansen Infratek Entreprenør i dag har springer ut ifra tiden som en del av Hafslund ASA. Man kan på den måten si at kompetansen og kapabilitetene som Infratek Entreprenør besitter er utviklet sammen med Hafslund ASA. Hafslund Nett har da førstehåndskunnskap om hvordan Infratek Entreprenør jobber og hvilket kompetansenivå bedriften er på. Dette kan sees i sammenheng med montørene som fortsatt gjør de samme oppgavene, bare for en annen bedrift. I mange tilfeller vil ansatte ha den samme kompetansen de hadde før utskillelsen, og derfor vil det eksistere tillit om at personene gjør en tilfredsstillende jobb. På den andre siden er det rimelig å anta at kompetansen har utviklet seg i enkelte arbeidsoppgaver etter utskillelsen.

5.1.3 Oppsummering: Forskningsspørsmål 1

Vi hadde en forventning om at eierskapet Hafslund ASA har i Infratek ASA ville føre til at tillit ville utvikles gjennom "the intentionally process". Dette antok vi ville påvirke relasjonen ved at Infratek Entreprenør ville bli forfordelt prosjekter fra Hafslund Nett. På bakgrunn av vår empiri ser vi at denne antagelsen ikke holdt mål, da reguleringer og lover spiller en viktigere rolle enn hva vi var klar over da vi startet med datainnsamlingen. Dette har ført oss til følgende proposisjon.

P₁ Tillit som oppstår som følge av eierskapet fører ikke til forfordeling av prosjekter.

Vi hadde en forventning om at Hafslund Nett og Infratek Entreprenørs forhistorie som et enhetlig selskap ville føre til høy grad av tillit innenfor samtlige faser i prosjektprosessen, og dermed føre til en normbasert relasjon. Vår empiri viser at det kun er i fase 3 relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør er normbasert. Dette har ført oss til proposisjon 2.

P₂ På bakgrunn av forhistorie er relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør å anse som en normbasert relasjon kun i fase 3.

I samtalene med Infratek Entreprenør og Hafslund Nett påpeker respondentene at det kun er pris som er avgjørende for hvorvidt de blir en potensiell leverandør ovenfor Hafslund Nett. Dette stiller vi oss svært kritiske til da det samtidig kommer frem at evalueringskriteriene som må oppfylles i fase 2 er bestående av kriterier som omhandler tidligere erfaringer. På bakgrunn av analysen har vi derfor kommet frem til en tredje proposisjon.

P₃ **Evalueringskriteriene i fase 2 stiller krav til erfaringsbasert tillit mellom oppdragsgiver og leverandør.**

I forhold til bedriftenes forhistorie hadde vi også en forventning om å finne en høy grad av tillit mellom partene på samtlige nivåer hos begge bedriftene. Denne forventningen holdt ikke mål da det viser seg at den mentale avstanden mellom de to bedriftene er større på de høyere nivåene i hierarkiet og bærer sterkt preg av at relasjonen er formell. Den mentale avstanden viser seg å være mindre på de lavere nivåene da mange av de ansatte har en fortid som kollegaer. På bakgrunn av dette vil tilliten være større enn på høyere nivåer. Dette har ført oss til følgende proposisjon.

P₄ **Det er en høyere grad av tillit på de lavere nivåene i hierarkiet mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør.**

Ettersom Infratek Entreprenørs kompetanse springer ut fra Hafslund – konsernet fremmer vår empiri at Hafslund Nett har en førstehåndskunnskap om Infratek Entreprenørs kunnskapsnivå. Dette betyr at kompetansen også vil ha en påvirkning på hvorvidt tillit spiller en rolle i forhold til forhistorien, og vi kommer derfor opp med følgende proposisjon:

P₅ **Førstehåndskunnskap om kompetanse øker graden av tillit.**

5.2 Forskningsspørsmål 2

På bakgrunn av eierskapet mellom Infratek Entreprenør og Hafslund Nett har vi en antakelse om at dette vil påvirke relasjoner Infratek Entreprenør har med øvrige aktører. De vil være avhengige av andre i utførelse av prosjekter og i den sammenheng vil lave transaksjonskostnader, informasjonsdeling, kunnskapsutveksling og effektivt samarbeid være ønskelige mål i relasjonen med øvrige aktører. Relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett tror vi vil påvirke hvorvidt de øvrige relasjonene styres av tillit. På bakgrunn av dette finner vi det interessant å analysere følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan påvirker eierskap og forhistorie graden av tillit i relasjoner Infratek Entreprenør har med øvrige aktører?*

Vi har en forventning om at Hafslund ASAs finansielle interesse og forhistorie som et enhetlig selskap vil sette en begrensning på hvorvidt øvrige aktører ønsker å samarbeide med Infratek Entreprenør. Årsaken til denne antakelsen er på bakgrunn av teorien som sier at bedrifter i et krysseierskap styres av den ene aktørens finansielle interesse og samarbeidskontroll. Før intervjuene med Infratek Entreprenør hadde vi en forventning om å finne elementer som viser at øvrige aktører har en frykt for å knytte sterke relasjoner til bedriften. Denne antakelsen mente vi var rimelig i forhold til at om lag 50 prosent av Infratek Entreprenørs prosjekter gjøres med Hafslund Nett som oppdragsgiver. Vi vil nå drøfte hvordan Infratek Entreprenørs eierstruktur og forhistorie med Hafslund Nett påvirker Infratek Entreprenørs relasjoner med andre oppdragsgivere, entreprenører og underleverandører.

5.2.1 Eierskap

Jo flere andeler en aktør har i en annen, desto større insentiver til å påvirke vil aktøren ha. Dette teoretiske bidraget ser vi i relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett. Det er viktig å skille mellom Hafslund ASAs finansielle interesse og interessen for samarbeidskontroll. Ut i fra vår empiri ser vi ingen klare trekk for interesse om samarbeidskontroll. Vi tolker derfor andelen som en stille finansiell interesse, da empirien belyser at Hafslund ASA ikke har noen påvirkningskontroll i forhold til beslutninger Infratek Entreprenør fatter. De eneste påvirkningskontrollene vi ser i relasjonen er fastsatte reguleringer og lover, som for øvrig er felles for samtlige oppdragsgivere og leverandører i bransjen. Infratek ASA opptrer som en selvstendig bedrift på tross av at de eies 43,3 prosent av Hafslund ASA. Da Infratek Entreprenør utfører om lag 50 prosent av sine prosjekter med Hafslund Nett som oppdragsgiver, er det rimelig å anta at aktørene i bransjen anser forholdet mellom partene som bra. Dette kommer frem av empirien da en ansatt fra Infratek Entreprenør nevner at andre aktører i bransjen har følt at Hafslund Nett har forfordelt prosjekter til Infratek Entreprenør. Dette drøftes mer under kapittel 5.2.2 Forhistorie. Som tidligere nevnt har andelen prosjekter fra Hafslund Nett til Infratek Entreprenør vært synkende de siste årene. Tidligere fikk de 100 prosent av prosjektene. Reduksjonen har ført til sterkere konkurranse mellom leverandørene i bransjen, og derfor er Infratek Entreprenør avhengig av å forbedre relasjonen de har til andre aktører for å fylle opp kapasiteten. Dette støttes opp av teorien da den sier at konkurransekrefter påvirkes av krysseierskap. Vår empiri viser at Hafslund Nett og Infratek Entreprenør er to enheter uavhengige av hverandre. Vi stiller oss

noe kritisk til dette da det er rimelig å anta at Hafslund Nett har en finansiell interesse i bedriften på grunn av at de eier hele 43,3 prosent. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at andre aktører i bransjen også er av samme oppfatning, noe empirien viser da andre aktører føler Hafslund Nett forfordeler prosjekter til Infratek Entreprenør. Graden av kontroll avhenger også av hvor store andeler andre aktører har i Infratek Entreprenør, men dette er ikke relevant i ytterligere grad i vår analyse.

I de tilfellene der Infratek Entreprenør får prosjekter fra Hafslund Nett kan dette til en viss grad betegnes som bruk av det interne markedet. Det interne markedet Hafslund Nett da benytter er et åpent internt marked og kjennetegnes ved at partene kan forhandle om pris samt at partene kan velge å avstå fra samarbeidet dersom de har bedre alternativer, altså det foreligger en exit- mulighet. Bruken av det åpne markedet innebærer at det er vanskelig for entreprenører som Infratek Entreprenør å komme inn på markeder der netteiere med et lukket marked er etablert. Slik som situasjonen er i dag føler Infratek Entreprenør at blant de netteierne som benytter seg av det åpne markedet, er det kun Hafslund Nett som benytter seg av dette fullt ut, og som fungerer slik som regjeringen ønsket det skulle fungere gjennom energiloven. Når Hafslund Nett benytter seg av det åpne markedet, er det gitt at Infratek Entreprenør ikke vil få alle prosjekter fra Hafslund Nett, noe empirien vår også viser. De er da nødt til å regne på andre prosjekter hos andre oppdragsgivere som også benytter seg av det åpne markedet. Infratek Entreprenør har opplevd at det åpne markedet ikke fungerer optimalt. De hadde tidligere en avdeling i Trondheim, for å kunne være konkurransedyktig i dette geografiske markedet, da Trondheim Energi også benyttet seg av det åpne markedet. De erfarte at de ikke fikk noen prosjekter fra Trondheim Energi, da de tenderte til å fordele til eksisterende aktører i dette markedet. Dette førte til at de var nødt til å legge ned denne avdelingen.

For at tillit skal være optimalt, er trygge rammer en forutsetning. På bakgrunn av Hafslund Netts bruk av det åpne markedet, kan ikke disse rammene sies å være optimale for Infratek Entreprenør, og vil derfor stimulere Infratek Entreprenør til å bruke markedet for å finne andre relasjonspartnere. På bakgrunn av forskningsspørsmål 1, hvor vi påpeker den store graden av tillit i fase 3 i prosjektprosessen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør, skal det også sies at for høy grad av tillit kan skape en innlåsning og stopper for nytenking og kreativitet. Dette kan sees i sammenheng med vår empiri som viser at Hafslund Netts bruk av det åpne markedet fremmer Infratek Entreprenør til å tenke nytt og kreativt for å tilfredsstille

andre potensielle kunder, men på den andre siden reduseres de trygge rammene i deres relasjon.

5.2.2 Forhistorie

På grunn av Infratek Entreprenørs forhistorie med Hafslund Nett, føler de at dette påvirker hvordan andre aktører ser på relasjonen som eksisterer mellom dem i dag. Spesielt tidligere kunne det forekomme at øvrige aktører følte at Hafslund Nett forfordelte prosjekter til Infratek Entreprenør. Dette mener Hafslund Nett kan føre til at disse aktørene ikke vil regne pris på prosjekter da de antar at Infratek Entreprenør vinner prosjektet uansett. Denne oppfatningen er noe Hafslund Nett er veldig opptatt å endre på. De er derfor meget bevisste på at Infratek Entreprenør ikke skal ha en fordel i fordelingen av prosjekter. Dette ble drøftet ytterligere under forskningsspørsmål 1. Infratek Entreprenør føler også at dette gjelder andre oppdragsgivere. De føler at aktører som sier de benytter det åpne markedet ikke gjør dette tilstrekkelig, men benytter seg av entreprenører de har en forhistorie med. Dette med tanke på tidligere eierskap eller geografisk lokalisering. Infratek Entreprenør nevner også at det er en utfordring knyttet til å regne pris på prosjekter fra oppdragsgivere lokalisert utenfor Østlandet. Blant annet må prisen inkludere reisekostnader og lignende som bidrar til at prisen blir høyere enn aktører lokalisert nærmere, og av den grunn liten sjanse for å få prosjektene.

For å gjøre seg kjent i bransjen og oppnå gode relasjoner med andre oppdragsgivere er Infratek Entreprenør ofte på kundebesøk. De har blant annet et ønske om å bli en større leverandør til Statkraft som er en sterk aktør på det norske markedet. Dersom de leverer til Statkraft vil de få en stjerne i boka hos andre oppdragsgivere. Det vil da oppstå en form for tillit gjennom ”the transference process”. Andre oppdragsgivere vil se at Statkraft benytter seg av Infratek Entreprenør som leverandør, og vil overføre tilliten de har til Statkraft videre til Infratek Entreprenør. Dette er med på å styrke den erfaringsbaserte tilliten Infratek Entreprenør har i sine relasjoner. Muligheten til å gjennomføre prosjekter for Statkraft som har godt renommé i bransjen er med på å øke tillit i forhold til Infratek Entreprenørs kompetanse og gjennomføringsevne. Dette vil styrke Infrateks Entreprenørs muligheter i ytterligere evalueringprosesser. Men Statkraft stiller også store krav, og det er derfor mye Infratek Entreprenør må bevise når de først får et prosjekt.

Når Infratek Entreprenør får et prosjekt er de ofte avhengige av andre leverandører som er nevnt i beskrivelsen av en totalentreprise. De legger disse tjenestene ut på anbud. På spørsmål om oppdragsgiver kan påvirke valg av leverandør oppstrøms, svarer den ansatte fra Infratek Entreprenør at oppdragsgiver ofte har krav til valg av utstyr de skal bruke. Dette kan føre til at

de som må kjøpe inn dette materialet har merkostnader knyttet til opplæring. De sier at oppdragsgiver ofte ønsker en leverandør de er kjent med, og at de ønsker å standardisere over hele linja. Dette fører til at Infratek Entreprenør vil knytte en sterkere relasjon til underleverandører som oppdragsgiver ønsker. Dette kan være positivt i den forstand at Infratek Entreprenør knytter sterke bånd til underleverandører og kan oppnå fordeler knyttet til videre relasjonskontrakter. Svakheterne ved sterke bånd skal også nevnes. Dette kan føre til en slags innlåsning eller konformitet der Infratek Entreprenør ikke absorberer ny kunnskap og har kun kompetanse på visse områder. Dersom de oppretter et sterkt bånd til en oppdragsgiver som kun er interessert i én underleverandør, kan dette redusere hvor relevante de er for å gjøre et prosjekt for andre oppdragsgivere som foretrekker andre underleverandører. Dette kan også betraktes som en relasjonsspesifikk investering der Infratek Entreprenør investerer i en spesifikk kompetanse for å tilpasse seg oppdragsgivers ønsker. Dette kan føre til sterke bånd som nevnt ovenfor, og bidra til at de oppnår fordelene knyttet til relasjonskontrakter nevnt i kapittel 2.4.1. Men dette kan også føre til at faren for hold- up blir stor og reduserer deres muligheter i markedet, da denne kompetansen ikke er like mye verdt for andre oppdragsgivere.

Empirien vår viser at tillit spiller en rolle i forhold til Infratek Entreprenør og deres underleverandører. Infratek Entreprenør har rutiner som sier at de skal hente inn tilbud fra minimum tre aktører på den samme varen. De innrømmer derimot at det ofte blir slik at man ringer dem man kjenner. Dette gjelder når man kjenner til både varen som skal kjøpes og tilbyderne av denne type vare. På den måten velges kanskje ikke varen med lavest pris, men de kan spare mye penger i form av reduserte søkekostnader. Dette indikerer at Infratek Entreprenør har en erfaringsbasert tillit til disse underleverandørene. Denne erfaringsbaserte tilliten påvirker dermed deres valg av underleverandør.

Videre ser vi det er situasjoner som kan bidra til å svekke tilliten mellom Infratek Entreprenør og øvrige oppdragsgivere i bransjen. Infratek Entreprenør har opplevd situasjoner hvor de føler de har blitt lurt av oppdragsgiver. Når oppdragsgiver kommer med en forespørsel må leverandørene, der i blant Infratek Entreprenør, komme med en beskrivelse av hvordan de vil gjennomføre prosjektet for å vise at de har forstått oppgaven. I den sammenheng har det hendt at Infratek Entreprenør legger frem et forslag til gjennomføring og oppdragsgiver har blitt fornøyd, men resultatet blir at oppdragsgiver legger ut anbudet på nytt med nye krav basert på Infratek Entreprenørs forslag. Dette mener den ansatte i Infratek Entreprenør er ”i grunn veldig sleipt og lite forretningsmessig”. Dette strider også mot § 3-1 (4) i

Forsyningsforskriften som sier at konkurransen skal gjennomføres i samsvar med god anbuds- og forretningskikk.

5.2.3 Oppsummering: Forskningsspørsmål 2

Vår empiri viser at Hafslund Netts bruk av det åpne markedet er en medvirkende årsak til at Infratek Entreprenør må regne på prosjekter fra andre oppdragsgivere. Dette vil kreve at bedriften må forbedre sine relasjoner med øvrige oppdragsgivere for å fylle opp kapasiteten. På bakgrunn av dette kommer vi opp med følgende proposisjon:

P₆ Hafslund Netts bruk av det åpne markedet stimulerer Infratek Entreprenør til å forbedre relasjonen med øvrige oppdragsgivere.

Videre i empirien fremmes det at Infratek Entreprenør foretar seg ulike småprosjekter for å opparbeide seg erfaringsbasert tillit hos oppdragsgiver. Dette bidrar til at de får mulighet til å utføre større prosjekter for oppdragsgiver ved en senere anledning. Derfor kommer vi opp med følgende proposisjon:

P₇ Utførelse av småprosjekter øker den erfaringsbaserte tilliten til Infratek Entreprenør.

Det er tilfeller der oppdragsgiver setter krav om hvilken underleverandør Infratek Entreprenør skal benytte seg av i prosjektet. Dersom oppdragsgiver setter krav om en spesifikk underleverandør i alle prosjekter Infratek Entreprenør utfører for denne oppdragsgiveren, vil dette automatisk føre til gjentatt interaksjon med underleverandør. Dette vil bidra til at graden av tillit vil øke i relasjonen til underleverandør, og kan utvikles til en normbasert relasjon. Vi har derfor følgende proposisjon:

P₈ Oppdragsgivers krav om valg underleverandør vil gi Infratek Entreprenør økt tillit i relasjon med underleverandør.

5.3 Forskningsspørsmål 3

For å avdekke problemstillingen vil det også være interessant å se i hvilken grad tillit spiller en ulik rolle i Infratek Entreprenørs prosjekter. Som tidligere beskrevet deles prosjekttypene inn i to hovedkategorier. Kategoriene er presentert under kapittel 4.2.1 Forhold som påvirker bransje og bedrift. Hvorvidt et prosjekt anses som standardisert eller spesialisert er med hensyn på hvor kompleks prosjektet ser ut til å være. Dette fikk vi bekreftet under

intervjurundene da respondentene skulle svare på hva de vil identifisere med de ulike prosjekttypene. På bakgrunn av dette vil vi analysere følgende forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 3: *I hvilken grad spiller tillit en ulik rolle ved standardiserte og spesialiserte prosjekter?*

Vi hadde i forkant av intervjuene dannet oss et inntrykk av hva som kategoriserte de ulike prosjekttypene. I forhold til kategoriseringen hadde vi en forventning om at tillit ville spille en rolle i begge prosjekttypene, men i varierende grad. Årsaken til vår antakelse ligger i teorien vi har tilegnet oss gjennom denne prosessen. Teorien sier blant annet at tillit er den mest fordelaktige styringsmekanismen i komplekse arbeidsoppgaver samt at en fullstendig kontrakt som spesifiserer *alle* mulige forhold er lite observert i realiteten. Sistnevnte tolker vi dit hen at pris aldri vil være det eneste insentivet i en kontrakt.

I forhold til teorien sies det at kontrakter kategoriseres på bakgrunn av oppgavens kompleksitet og tidsperspektiv. I samtlige intervjuer fikk vi bekreftet at de spesialiserte prosjektene er mer kostnadskrevenne i form av tid og ressurser. På grunnlag av dette er et spesialisert prosjekt basert på en ufullstendig kontrakt fremfor fullstendig. I de standardiserte prosjektene vil det være enklere å spesifisere forhold i en kontraktinngåelse. På bakgrunn av intervjurunde 1 og 2 fikk vi også bekreftet at Infratek Entreprenør utfører flest standardiserte prosjekter, men de ønsker å bli ansett som en mer spesialisert entreprenør.

De standardiserte prosjektene er ikke like ressurskrevenne som de spesialiserte. Innenfor de standardiserte prosjektene viser vår empiri at det er pris som er den relevante styringsmekanismen i kontraktstyringen. Dette kommer tydelig frem, da empirien viser at fase 1 og 2 er pris den avgjørende styringsmekanismen. Dette stiller vi oss svært kritiske til da det er andre forhold enn pris som inngår i godkjenningskriteriene, noe som også tilsier at det ikke kun vil være pris som ligger til grunn for i det hele tatt ha muligheten til å regne på et prosjekt, uavhengig av prosjekttipe. Men dette er mest gjeldende for de standardiserte prosjektene, da det er større mulighet for å spesifisere forhold kontrakten skal belyse. En kontrakt som spesifiserer alle forhold kalles fullstendig kontrakt. Som nevnt peker teorien på at fullstendige kontrakter i realiteten er lite observert. Men ut i fra vår empiri vil vi si at de standardiserte prosjektene går under kategorien fullstendig kontrakt, nettopp fordi respondentene mener pris er det desidert sterkeste insentivet, noe vi allikevel stiller oss kritiske til på bakgrunn av at godkjenningskriteriene må være oppfylt.

I empirien bemerker vi oss at Infratek Entreprenør foretar ulike handlinger for å komme i tankemønsteret til potensielle kunder uavhengig av prosjekttype. Eksempelvis kommer det frem at Statkraft er en sterkt ønskelig kunde som beskrevet tidligere. Småprosjekter de utfører i den forbindelse mener vi taler for at Infratek Entreprenør vil oppfylle *andre* kriterier enn pris for å bli vurdert som leverandør. Dette er motsigende av hva respondentene mener om at pris er avgjørende i standardiserte prosjekter.

I forhandlinger om de spesialiserte prosjektene viser empirien vår at tillit spiller en noe større rolle enn i de standardiserte. Småprosjekter utføres ikke bare for å bli potensielle leverandører hos andre, men de utføres også for å fremme Infratek Entreprenørs kompetanse. Dersom Infratek Entreprenør gjør gode småprosjekter vil det være større sjanse for å få gode referanser, noe som igjen kan føre til at de vinner anbud på spesialiserte prosjekter hos samme eller øvrige oppdragsgivere i fremtiden. De spesialiserte prosjektene sees i sammenheng med ufullstendige kontrakter, da det vil være forhold i kontrakten som er vanskelig å spesifisere. På bakgrunn av at kontraktsdokumentet vil være mer uspesifisert enn ved standardiserte prosjekter, vil det være større risiko tilknyttet prosjektet. Dette viser videre til at tillit vil være den mest fordelaktige styringsmekanismen. Dette støttes opp av teorien som blant annet sier at tillit er den styringsmekanismen som best egner seg i forhold hvor partene må løse problemer som oppstår underveis. Teoriene sier også at et tillitsfullt forhold vil skape trygghet, pålitelighet og gjensidighet.

I intervjuene kom det frem at Infratek Entreprenør mener de ikke har noen form for relasjonskontrakter med oppdragsgivere. De mente at de kun har relasjonskontrakter med underleverandører, som i denne sammenheng ligger utenfor vår oppgave. Vi merker oss at de spesialiserte prosjektene ofte må være bestående av flere aktører for å imøtekomme situasjoner hvor Infratek Entreprenørs ressurser ikke er tilstrekkelig. Blant annet leier de inn ingeniører fra Omega Elkraft for å kunne gi gode prosjektbeskrivelser. Det er rimelig å anta at jo mer spesialisert et prosjekt er, jo større vil behovet for ingeniører være. De er også avhengig av andre ressurser som materialer og annen arbeidskraft i spesialiserte prosjekter. Av den grunn vil Infratek Entreprenørs prosjekter også avhenge av andre aktørers økonomi.

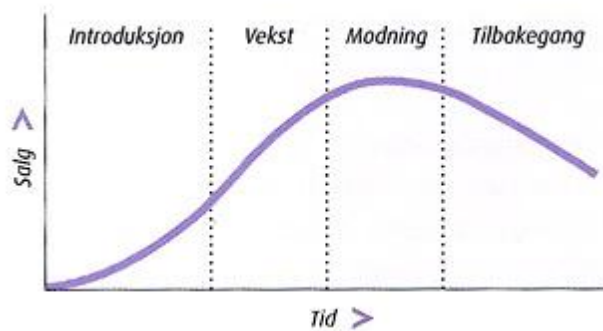
Teorien sier at dersom partene bruker relasjonskontrakter må partene regulere forholdet gjennom en gjensidig tilpasning. I et spesialisert prosjekt vil dette være nødvendig for å minske risiko. Eksempelvis må de tilpasse seg aktørene de er avhengig av i forhold til hvilken periode prosjektet er mest gunstig å utføre. Empirien vår viser at Infratek Entreprenør fører en

strategi ved å la enkelte konkurrenter ta småjobbene i lavsesongen¹², for å ha mulighet til å utføre spesialiserte prosjekter i høysesongen. For at aktørene de er avhengig av skal ha kapasitet i høysesongen må de sammen regulere seg i forhold til hverandre, slik at det er mulig å gjennomføre et samarbeid. Dette anses som en type gjensidig tilpasning, og på bakgrunn av dette kategoriserer vi samarbeidet Infratek Entreprenør har i de spesialiserte prosjektene som relasjonskontrakter.

Innen de standardiserte prosjektene vil konkurransen være større. De standardiserte prosjektene krever ingen form for unik kompetanse, slik de spesialiserte prosjektene gjør. Det vil være flere aktører som besitter kompetansen for å utføre standardiserte prosjekter og av den grunn vil det være flere aktører på markedet. Dette gjenspeiler seg i at pris blir ansett som det sterkeste insentivet og priskonkurransen vil være stor. Konkurransen er positivt i form av stimuli til nytenking. Ut i fra empirien vår ser det ut som Infratek Entreprenør har et større ønske om verdiskaping fremfor verdikapring. Uttalelsen om at Infratek Entreprenør ikke kjemper for standardprosjekter i ytterligere grad, men lar de andre aktørene vinne anbud for i stedet kunne ta for seg de spesialiserte prosjektene, støtter opp dette. For å kunne oppnå konkurransefortrinn må en bedrift stille med unike ressurser som er vanskelig å imitere. I den sammenheng vil vi fremme at spesialiserte prosjekter stiller krav til unik kompetanse. Infratek Entreprenør besitter unik kompetanse knyttet til prosjekter med oljekabler, noe som kan ligge til grunn for at de helst vil vinne anbud om spesialiserte prosjekter fremfor standardiserte.

I forhold til kunnskapen vi har tilegnet oss om bransjen ser det ut til at teknologien rundt oljetrykkskabler har en tilbakegang. I den senere tid har oljekabler i enkelte prosjekter blitt byttet ut med såkalte PEX- kabler. PEX- kabler krever mindre vedlikehold og har teknologiske fortrinn. Oljekabelens syklus kan vi se igjennom en modell av et produkts livssyklus, vist nedenfor. Modellen illustrerer de fire fasene et produkt må gjennomgå på markedet. Modningsfasen består av en vekstfase, stabiliseringsfase og overmodningsfase. I forhold til vår empiri ser vi oljetrykkskabler innenfor en overmodningsfase, som i modellen er illustrert med tilbakegang.

¹² Lavsesong er vinterhalvåret, høysesong er sommerhalvåret



Figur 10 Produktets livsløp (daria.no)

Elektroentreprenørbransjen opererer innenfor både stabile og ustabile markeder. Standardiserte prosjekter kan kategoriseres innenfor det stabile markedet, mens de spesielle ligger innenfor det ustabile. Årsaken til vår antakelse ligger i potensialet for endring. Det er rimelig å anta at de spesialiserte prosjektene er mer utsatt for de teknologiske kravene markedet stiller, noe tilbakegangen av oljekabler viser. I den sammenheng mener vi det er viktig at Infratek Entreprenør holder på sin kompetanse, men desto viktigere vil det være å utvikle den for å opprettholde et potensielt konkurransefortrinn og holde sin posisjon i markedet.

Som nevnt legger blant annet Hafslund Nett oppdragsgivere i Østfold- og Osloregionen ut anbud på det åpne markedet, noe som stimulerer til ytterligere konkurranse om prosjektene. Når konkurransen øker vil faren for opportunistiske handlinger bli større. Dette peker tilbake på hvor viktig det er for Infratek Entreprenør å ta vare på den kompetansen de besitter ved de spesialiserte prosjektene, da disse prosjektene også vil bli lagt ut på det åpne markedet.

På det åpne markedet vil det forekomme situasjoner hvor aktørene ikke kjenner hverandre tilstrekkelig. Blant annet kan dette observeres i situasjoner hvor oppdragsgiver legger føringer for hvilke aktører som skal samarbeide om et prosjekt. Eksempelvis legger de inn føringer for hvilken underleverandør som skal brukes i prosjektet. Dersom Infratek Entreprenør utfører prosjekter i samarbeid med aktører de ikke har tilstrekkelig kjennskap til, vil den erfaringsbaserte tilliten være lav på grunn av mangel på erfaring med hverandre. En redusert erfaringsbasert tillit vil føre til økt fare for opportunistiske handlinger. I slike situasjoner vil det være større usikkerhet og risiko tilknyttet prosjektet. I forhold til vår empiri er dette seg gjeldende i de spesialiserte prosjektene, da denne type prosjekt ofte avhenger av flere parter, og koordineringsbehovet er større.

Ut i fra empirien vår ser vi at tillit spiller en større rolle i de spesialiserte prosjektene. Respondentene fremmer at referanse, kompetanse og tidligere erfaringer spiller en viktigere rolle enn hva de gjør i standardiserte prosjekter.

Vi finner det interessant å se også dette gjennom modellen av Lewicki og Bunker fra 1995. Empirien vår belyser at referanse er det viktigste forholdet innenfor de spesialiserte prosjektene, og kan betegnes som erfaringsbasert tillit. Denne tilliten oppstår gjennom ”the prediction process” på bakgrunn av den andres forutsigbarhet og støtter seg til informasjonen partene har tilegnet seg i løpet av relasjonen. En referanse vil i denne sammenheng skape en forventning hos oppdragsgiver, men for å utvikle den erfaringsbaserte tilliten ytterligere kreves det jevnlig kommunikasjon og informasjonsutveksling. I de standardiserte prosjektene har ikke den erfaringsbaserte tilliten like mye betydning fordi referanser ikke er like avgjørende. Den kalkulatibaserte tilliten vil være av større betydning innenfor de standardiserte prosjektene, da forventningen er basert på trade – off mellom kunde og leverandør. Dette gjenspeiler seg i empirien vår som sier at pris er det viktigste incentivet i standardiserte prosjekter. Dette er igjen støttet av at tillit er basert på rasjonell nytte og *ikke* på tidligere erfaringer med parten.

I forhold til modellen avhenger disse stegene av hverandre. Den erfaringsbaserte tilliten vil ikke kunne oppnås dersom den kalkulatibaserte tilliten ikke ligger til grunn. Dette stemmer overens med vår empiri, da vi merker oss at det utføres småprosjekter for å kunne oppnå referanser, som igjen fører til mulige spesialiserte prosjekter i fremtiden.

Referanse vil være med på å skape sikkerhet for at Infratek Entreprenør skal opptre som forventet, hvor referansen anses som graden av tillit oppdragsgiver har ovenfor leverandøren. Gode referanser vil være med på å øke tilliten mellom partene.

5.3.1 Oppsummering: Forskningsspørsmål 3

Vi fikk bekreftet at tillit spiller en større rolle i de spesialiserte prosjektene, som samsvarer med vår antakelse. Vi ble overrasket over at respondentene mener at tillit ikke spiller noen som helst rolle i de standardiserte prosjektene. Allikevel legger vi merke til faktorer i empirien som får oss til å stille oss kritiske til både enkelte utsagn og teorien. Blant annet kom det frem at Infratek Entreprenør foretar seg flest standardiserte prosjekter, men ønsker å bli ansett som en spesialisert entreprenør. Ved å utføre standardiserte prosjekter mener Infratek Entreprenør at de opparbeider seg erfaringsbasert tillit som gir dem muligheten til å utføre spesialiserte prosjekter i fremtiden. Vi merker oss også at empirien peker på at de

standardiserte prosjektene gjøres kun i forhold til pris, noe vi mener er motsigende da det som nevnt kommer frem at standardiserte prosjekter også gjennomføres for å oppnå erfaringsbasert tillit hos aktører som muligens kan være potensielle oppdragsgivere for spesialiserte prosjekter i fremtiden. Vi har derfor kommet opp med følgende proposisjon:

P₉ Standardiserte prosjekter utføres for å oppnå en større grad av tillit hos oppdragsgivere.

De spesialiserte prosjektene opererer innenfor et ustabilt marked, hvor etterspørselen er varierende. Dette støttes opp av at potensialet for endring er stort. Dette tilsier at relasjonskontrakter og en høyere grad av tillit ville være gunstig for Infratek Entreprenør for å kunne i møtekomme kravene til endring på en tilfredsstillende måte. Dette fører oss til følgende proposisjon:

P₁₀ Det er viktig med en høy grad av tillit i de spesialiserte prosjektene.

6 Konklusjoner

Under følger konklusjoner til hvert enkelt forskningsspørsmål. Disse konklusjonene bruker vi for avslutningsvis å fatte en endelig konklusjon på utredningens problemstilling.

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan påvirker eierskap og forhistorie graden av tillit i relasjonen Infratek Entreprenør har med Hafslund Nett?*

Hafslund ASAs eierskap i Infratek ASA påvirker ikke graden av tillit i relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør.

Forhistorien mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør påvirker graden av tillit i deres relasjon, spesielt i fase 3 i prosjektprosessen.

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan påvirker eierskap og forhistorie graden av tillit i relasjoner Infratek Entreprenør har med øvrige aktører?*

Hafslund ASAs eierskap i Infratek ASA påvirker ikke graden av tillit i Infratek Entreprenørs relasjoner med øvrige aktører.

Forhistorien mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør påvirker ikke graden av tillit mellom Infratek Entreprenør og oppdragsgivere.

Forhistorien mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør påvirker ikke graden av tillit mellom Infratek Entreprenør og underleverandører.

Forhistorien mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør påvirker graden av tillit mellom Infratek Entreprenør og konkurrenter.

Forskningsspørsmål 3: *Påvirkes bruk av tillit i ulik grad innenfor de standardiserte og spesialiserte prosjektene?*

Standardiserte prosjekter utføres ofte for å oppnå en større grad av den erfaringsbaserte tilliten, og for å få muligheten til utføre spesialiserte prosjekter i fremtiden.

Det er en ulik grad av tillit i standardiserte og spesialiserte prosjekter.

Det er større grad av tillit i de spesialiserte prosjektene.

Problemstillingen

”I hvilken grad styrer tillit Infratek Entreprenørs relasjoner”

Vi ser at det på bakgrunn av eierskap og forhistorie eksisterer tillit i Infratek Entreprenørs relasjoner. Men lover og reguleringer setter en begrensning for hvorvidt tillit kan styre disse relasjonene. Vi ser at det kun er i prosjektgjennomføringen tillit kan brukes som sentral styringsmekanisme, noe det viser seg at den blant annet gjør i stor grad i relasjonen med Hafslund Nett.

7 Videre forskning

I oppsummeringen tilknyttet hvert forskningsspørsmål (kapittel 5) har vi generert proposisjoner ut i fra våre viktigste funn. Disse forholdene anså vi som svært viktige for å kunne fatte konklusjoner. Med tanke på begrenset tid og ressurser kan ikke våre konklusjoner sees som reliable, da det vil være for stor usikkerhet tilknyttet hvorvidt andre forskere ville fått de samme resultatene ved å ha foretatt de samme undersøkelsene til en annen tid eller i andre situasjoner.

I vår utredning fokuserer vi kun på case sett i fra to bedrifter (Infratek Entreprenør og Hafslund Nett, hvor de fleste nyansene er hentet fra Infratek Entreprenør) og én bransje (elektroentreprenørbransjen). For å få en større generaliserbarhet ville det vært ønskelig å fokusere på flere av Infratek Entreprenørs relasjoner på lik linje med vår bruk av Hafslund Nett. For å belyse tillitsfenomenet i relasjoner ytterligere ville det også vært gunstig å strekke seg utover bransjens grenser for å sammenligne på tvers av ulike bransjer. Det kunne vært interessant å rette fokus på en bransje som ikke er styrt av reguleringer, forskrifter og lover i like stor grad som elektroentreprenørbransjen er.

I denne utredningen har vi tatt for oss både tillit mellom mennesker, grupper og institusjoner. Dette kan anses som en svakhet da våre ressurser ikke har vært tilstrekkelige for å kunne gå tilfredsstillende nok i dybden på de enkelte nivåene. Forslag til videre forskning vil derfor være å rette fokus på ett av nivåene. Da vi vil tro det eksisterer ulik påvirkning av tillit på de forskjellige nivåene.

Energiloven § 4-6 sier at virksomheter som har mer enn 100 000 nettkunder skal skilles ut som en egen virksomhet. Det kan derfor tenkes at det er flere aktører i bransjen som befinner seg i samme situasjon som Hafslund ASA og Infratek ASA. Vi mener det kan være interessant å se nærmere på hvordan eierskap og forhistorie påvirker graden av tillit hos andre aktører som blir berørt av Energiloven.

Dersom vår studie skal testes ytterligere kan det være relevant å benytte seg av øvrige forskningsdesign og metoder dersom ressurstilgangen vil være større, og vår utredning vil kunne brukes som grunnmateriale og sekundærdata.

8 Kilder

Internett

Store norske leksikon:

<http://www.snl.no/tautologi/logikk> 03.06.2010 , kl. 13.14

Infratek:

1. <http://infratek.no/om-oss1.aspx> 29.03.10, kl. 11:27
2. <http://infratek.no/visjon-og-strategi.aspx> 10:39 070510

Lovdata:

1. <http://www.lovdata.no/all/nl-19900629-050.html> 20.04.10, kl. 16.27
2. <http://www.lovdata.no/all/hl-19990716-069.html> 07.07.2010 kl. 10.53
3. <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20060407-0403.html#1-2>
20.05.2010 kl. 15.12

Forbrukerportalen/ Forbrukerrådet:

<http://forbrukerportalen.no/1120033172.34> 06.05.2010 kl. 16.37

Sellihca:

<http://www.achilles.com/no/Achilles-Norge/vare-sektorer/energi/> 06.05.2010 kl. 15.17

Dagens Næringsliv:

1. <http://www.dn.no/sokeverktoy/fast/?q=Infratek&radio=dnno> 29.03.10, kl. 11:26
2. <http://www.dn.no/bedriftsbasen/proff/?companyNo=984277032&id=Z0I0VD1J>
09.03.10. kl. 12.02
3. <http://www.proff.no/proff/search/companyCompare.c?freeText=&c=Z0I0VD1J&org=984277032&bc=419&ccfreetext=&rightOrgNr=915826946&year=2008> 17:48
060510
4. <http://www.proff.no/proff/search/companyCompare.c?freeText=&c=Z0I0VD1J&org=984277032&bc=419&ccfreetext=&rightOrgNr=982085160&year=2008> 17:49
060510
5. <http://www.proff.no/proff/search/companyCompare.c?freeText=&c=Z0I0VD1J&org=984277032&bc=419&ccfreetext=&rightOrgNr=981122607&year=2008> 17:50 060510

Internettopplysningen:

<http://io.no/info/infratek-entrepren%C3%B8r-as-93746> 09.03.10, kl. 12:11

Free Dictionary:

<http://no.thefreedictionary.com/infrastruktur> 12.02.2010, kl. 08.43

Price Waterhouse Coopers:

<http://www.pwc.com/no/no/energi/index.jhtml> 29.03.10, kl. 11:16

SINTEF:

<http://www.energy.sintef.no/publ/xergi/99/1/art-6.htm> 28.03.10, kl. 12.47.

Utdanningsdirektoratet:

<http://www.skoleanlegg.utdanningsdirektoratet.no/index.gan?id=1596&subid=0> 19.05.2010
kl. 16.54

Etablerebarnehage.no:

<http://www.etablerebarnehage.no/PORTALER/PUBLIKASJON.NSF/.vieInterEnkeltdokumentBarne/7FE9338371C853E6C1256E1A0049AF2D?Open> 20.05.2010 kl. 09.35

Bedrifterieu.no:

http://www.bedrifterieu.no/templates/eic2/Page_Meta.aspx?id=60656 19.05.2010 kl. 17.36

Daria:

<http://daria.no/skole/doc/html/7557.doc-filer/image016.jpg> 13.05.2010 kl. 09. 35

Litteratur

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley, S. Schaefer (2007). *Economics of Strategy*. New York, John Wiley & Sons.

Biong, H. og Wathne, K.H. (2009). *Når "vennene" lurere deg*. Magma, årgang 12, Nr. 5.
Lesedato: 26.02.2010 kl: 10.23. <http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2009/05/0112.html>

Byong, Sam Choi, Hun Ahn Byong og Sam Park Young. (2003), "*Cross ownership of wireline and wireless communications carriers: synergy or collusion?*", Information Economics and Policy, vol. 15, side 485- 499.

Busch, T. (1994). *Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv, økonomistyring og informatikk*, Høgskolen i Sør-Trøndelag, avdeling for økonomisk administrativ utdanning vol. 9, nr. 5, 271 – 292.

Busch, T., Erik. Johnsen, K. Klaudi Klausen og Jan Ole Vanebo. (2005). *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Universitetsforlaget, 2.utgave,

Capaldo, A. (2007). *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*. Strategic Management Journal, 28, s. 585-608.

Claro, Danny P., Geoffrey Hagelaar og Onno Omta (2003). *The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships?* Industrial marketing management 32 (2003) 703- 716.

Cowen, T. og Parker, D. (1997). *Markets in the firm: A Market-Process Approach to Management*, Hobart Paper nr. 134. London, Institute of Economic Affairs.

Doney, P.M. og J. Cannon (1997) *An examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship*, Journal of marketing vol. 61, s. 35-51

Dyer, J. H. (1997). *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, Strategic Management Journal 18, side 535 – 556.

Dyer, J.F. and H. Singh. (1998). *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy of Management Review, 23, (4), 660-679.

Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr og Sejo Oh. (1987). *Developing Buyer- Seller Relationships*, Journal of Marketing, 51, s. 11- 28.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of management*. The Academy of Management Review, Jan 1989; 14,1; ABI/INFORM Global
- Friman, Margareta, T. Gärling, B. Millett, J. Mattsson og R. Johnston. (2002). *An analysis of international business- to- business relationships based on the commitment – Trust theory*. *Industrial marketing management* 31, s. 403-409.
- Ganesan, Shankar. (1994). *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. *Journal of Marketing*, vol. 56, side 1-19.
- Ghosh, Mrinal og George John. (1999). *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*. *Journal of Marketing*.
- Granovetter, M.S. (1973). *The strength of Weak Ties*. *The American Journal of Sociology*, 78 (6), s. 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985). *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology*, 91, s. 481 – 510.
- Hamilton III, Robert D., Virginia A. Taylor og Roger J. Kashlak. (1996). *Designing a Control System for a Multinational Subsidiary*. *Long Range Planning*, Vol. 29, Nr. 6, s. 857 – 868.
- Haugland, S. A (1992), *Organisering av innkjøp. Kontrakter og relasjoner*. Norsk senter for forskning i ledelse, organisering og styring, Los – senter notat 92/93
- Haugland, S.A. (2004), *Samarbeid, allianser og nettverk*, Universitetsforlaget.
- Hernandez, J. og Claudia Cincotto dos Santos. (2010). *Development-based Trust: Proposing and Validating a New Trust Measurement Model for Buyer- Seller Relationships*. *BAR*, Curitiba, Volume 7, no. 2, side 177- 197.
- Ireland, Duane R. and Webb, Justin W. (2007). *A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains*. *Journal of Operations Management*, 25 (482 – 497)
- Jakobsen, Erik & Lasse B. Lien. (2001). *Ekspansjon: Strategi for forretningsutvikling*, Gyldendal Akademisk.
- Jensen, M. og W. Meckling (1976). *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics*, 3, 305-360

- Kingsott, Russel P.J. (2006). *The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view*, Industrial marketing management 35, s.724-739.
- Kolltveit, B.J., J. Lereim og T. Reve. (2009). *Prosjekt – strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo, Universitetsforlaget. 3.opplag.
- Lazear, Edward P. og Michael Gibbs. (2009). *Personnel Economics in Practice*. John Wiley & Sons.
- Lee, Yikuan og S. Tamer Cavusgli. (2006). *Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational- based governance*, Journal of business research 59 (2006) 896-905.
- Lewicki, R.J. og B.B. Bunker. (1995). *Trust in relationships: a model of development and decline*. Fra boken *Conflict, cooperation, and justice*, av B.B. Bunker og J.Z. Zubin, s 133-173. San Fransisco, California, Jossey- Bass Publishers.
- Lines, R. (2005). *The Structure and Function of attitudes towards organizational change*. Human Resource Development Review, 4: pp.8-32.
- McAnhaney, R.C. og A.L. Lederer. (2003). *Information system project management: an agency theory interpretation*. The Journal of System and Software 68 (2003) 1-9
- Mishra, R. og S. Seshadi. (2004). *Relationship Marketing and Contract Theory*. Industrial Marketing Management 33, side 513 – 526.
- Mohr, Jakki og Robert Spekman. (1995). *Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Teqhiques*. Strategic Management Journal, Vol. 15, side 135- 152.
- Mudambi, Ram og Susan McDowell Mudambi. (1995). *From Transaction Cost Economics to Relationship Marketing: a Model of Buyer-Seller Relations*. International Business Rewiew Vol. 4, side 419- 433.
- O'Brian, D. og S. Salop. (2000). *Competitive effects of partial ownership: Financial interest and corporate control*. Antitrust Law Journal, 67(3), side 559-614
- Rokkan, Aksel. (1992). *Styring for overkommelse av kollektivproblemer i frivillige kjeder*. Skriftlig arbeid ved høyere avdelingsstudium, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Rokkan, Aksel og Sven Haugland. (2002). *Developing relational exchange: Effectiveness and power*. European Journal of Marketing (36), side 211-230.

San Martin, S., Jesus Gutierrez og Carmen Camarero. (2004). *Trust as the Key to Relational Commitment*, Journal of Relationship Marketing, Vol 3(1)

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.

Yu, Chwo-Ming Joseph, Tsai-Ju Liao og Zheng-Dao Lin. (2006). *Formal Governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transactions-specific investment in supplier-manufacture relationship*. Industrial marketing management 35, s.128-139

Vedlegg 1 – Intervjurunde 1: Infratek Entreprenør

Oversikt over bransjen

Infratek Entreprenør

Infratek Entreprenør AS ligger under Infratek ASA. Det er en matriseorganisasjon som er mer tverrfaglig etter fusjonen med Fortum Sverige og Finland. Deles inn i lokal og sentral infrastruktur. Bransjen den går innunder er elektroentreprenørbransjen som driver med el nett og fjernfiber. Bedriften anses som verken service eller industribedrift, men nærmere bestemt en aktør i elektroentreprenørbransjen.

Beskrivelse av et prosjekt

Prosjektene strekker seg som regel fra 250 000 kroner og oppover, med avtalt varighet. Prosjektene kalles serviceoppdrag dersom kostnadsrammen er 3 000 000 kroner og oppover. Det blir som regel avtalt en fastpris og varigheten er vanligvis alt fra 2 til 5 år. Infratek E. har om lag 350 prosjekter i løpet av et år. Typiske prosjekter er eksempelvis å legge kabler gjennom Oslo, bygge nett, forsterke nett i eksempelvis utvidede byggefelt. Prosjektarbeidene kan også være med på beredskap. De største prosjektene er å finne mellom april og desember. Infratek E. prøver å få flest prosjekter på sommerhalvåret. Det er oftest eieren som bestiller arbeidet, og ikke sluttkunden. Infratek E. prøver å ha maks 50 prosent eieroppdrag da de også prøver å få andre oppdrag. Det skal også nevnes at dersom det for eksempel er mye snø er det vanlig at noen ansatte går over til å jobbe med service oppdrag.

Prosjektene blir vurdert ut i fra dets geografiske område. Per i dag brukes både det åpne og lukkede markedet. BKK er blant de aktørene som kun benytter seg av det lukkede markedet, mens Hafslund som er den største i Oslo, Akershus og Østfold distriktene benytter seg av det åpne markedet. Når prosjekter blir sendt ut på forespørsel ligger det ved en liste over hvem som er konkurrenter.

Relasjonsforhold

Solar, som er grossist er en av underleverandørene. Alle prosjekter skal bruke Solars varelager for å få ned prisene. Avtalen med Solar har nå vart i 2 år. Kontrakten de har med Solar inneholder mye på bakgrunn av at det er mye å ta hensyn til. Før avtalen med Solar hadde Infratek E. avtale med Elektroskandia. Dersom partene i denne situasjonen ikke holder det de lover foreligger det et slags straffeopplegg. En slik grossistavtale baseres på tidligere

erfaringer og relasjoner. Dersom Solar ikke klarer å levere det de skal så kan de heller ikke ha noen videre avtale med Infratek E.

For at Infratek E. skal gjøre seg kjent i bransjen er de ofte på kundebesøk. De har blant annet et ønske om å bli en større leverandør til Statkraft, som er en sterk aktør på det norske markedet. Dersom de leverer til Statkraft vil de automatisk få en ”stjerne” hos andre aktører også. De prøver å foreta småprosjekter for Statkraft for å gjøre seg mer kjent og synlig. Statkraft stiller store krav, derfor er det mye Infratek E. må bevise når de først får et oppdrag. ABB er en typisk god, gammel travet som ofte er ønsket av kunder. Har noen enormt dominerende leverandører, som Siemens og ABB. Det er vanskelig å finne noen annen grunn enn at de har vært i markedet i alle år. Det er et ønske om at Infratek E. blir sidestilt med disse. Dersom kunden eksempelvis tenker på ABB skal også Infratek E. bli involvert i tankesettet.

Når det gjelder kvalitetssikring og oppfølgingsrutiner må Infratek E. innfri de kravene kunden stiller. De store kundene vil ha standarder man skal følge, som går først og fremst på styring av prosjektene og oppfølging. For i det hele tatt å kunne være med i en budrunde må de oppfylle en rekke godkjenningsskriterier. Dersom Infratek E. ikke får prosjektet har de ingen plikt til å oppgi hva som er grunnen til dette.

Ofte bruker Infratek E. tilleggspartnere for å gjennomføre et arbeid. Dette er styrt på forhånd ved at det er spesifisert hvem du har lov til å velge mellom, kan samarbeide sammen med hvem som helst på godkjenningslisten. Partene går da sammen om å gi en pris.

Styringsmekanismer

I forhold til bruken av de ulike styringsmekanismene påpeker Infratek E. at det er lover og forskrifter som er gjeldene for bransjen. Det er fastsatte standarder som regulerer de ulike avtalene. Det er først og fremst pris som er det relevante i prosjektet for å vinne anbudet. Utover dette foretas det profesjonelle forhandlinger, hvor det også fokuseres på tidligere erfaringer. Når det gjelder oppfølging skal det nevnes at prosjektene rapporteres til ledelsen når det er ferdig samt underveis i prosjektperioden. For øvrig er det et sett standarder som brukes for kvalitetssikring av prosess og arbeid. Denne sertifiseringsstandard er ISO 9001.

Dette er en bransje som er veldig leverandørstyrt, noe kundene ikke alltid er fornøyde med.

Vedlegg 2 – Intervjurunde 2: Infratek Entreprenør

Intervjuguide

Relasjonen med Hafslund Nett

1. Hvordan vil du beskrive relasjonen Infratek har til Hafslund?
 - a. Med tanke på formell/uformell relasjon, tillit til bedriften og ansatte og lignende
2. Er det noen andre forhold mellom Infratek og Hafslund Nett som bidrar til å styrke/svekke relasjonen? (utenom anbudsprosessen)
 - a. Formelle/uformelle faktorer
3. Ser du på Infratek og Hafslund som to helt adskilte bedrifter?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Mener du at Hafslund Nett burde gi dere flere prosjekter siden Hafslund eier 43 prosent av Infratek og dermed har en finansiell interesse i Infratek Entreprenør?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Anser du Hafslund Nett som den viktigste kunden?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Hvordan tror du utviklingen mellom Infratek E. og Hafslund Nett vil være fremover?
7. Foretar dere noen spesielle tiltak for å tilpasse dere Hafslund Nett for å vinne flere tilbud?
 - a. Har dere noen form for internpriser til Hafslund Nett?
 - i. Hvordan priser dere? (Kostnadsbaserte, markedsbaserte, forhandlingsbaserte priser)
8. Hvilke tanker har du rundt det at Hafslund Nett benytter seg av et åpent marked?
9. Mener du at alle tilbud burde vært basert på et åpent marked?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
10. På hvilken måte er Infratek Entreprenør tilpasset Hafslund Nett?
 - a. Relasjonsspesifikke investeringer?
11. Hvor mange av prosjektene Hafslund Nett legger ut vinner dere?
12. Hva tror Infratek Entreprenør er årsaken til at de ikke får alle prosjektene Hafslund Nett legger ut forespørsel om tilbud?
13. Er det viktig for dere å få flest mulig oppdrag fra Hafslund Nett?

- a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Hvilke andre kunder er dere mest opptatt av å få prosjekter fra?
14. Hva tror du Hafslund Nett legger mest vekt på når de legger ut forespørsel om anbud?
- a. Pris, tillit, gode relasjoner, tidligere erfaring, kompetanse, økonomi, referanser, kvalitet?
15. Hvor avhengige er dere av å få prosjekter fra Hafslund Nett?
- a. Budsjetterer dere med et visst antall prosjekter hvert år? Enten et visst volum eller av et visst økonomisk omfang
16. Føler dere at det er andre faktorer som legges mer vekt på en andre når de vurderer Infratek Entreprenør?
- a. Bortsett fra pris? Hvordan vil du rangere de?
17. Stemmer det at andelen prosjekter dere har fått fra Hafslund Nett har minsket de siste årene. Føler du at Infratek har utviklet sin konkurransevne på grunn av dette?
- a. Har dere blitt mer effektive og konkurransebevisste på grunn av dette?

Standardiserte og spesialiserte prosjekter

18. Hva slags prosjekter anser dere som spesialiserte og hvilke som standardiserte?
19. Hvilke prosjekter gjør dere generelt sett flest av?
20. Hvilken type prosjekter gjør dere oftest for Hafslund Nett (spesialiserte eller standardiserte)?
- a. Er dette ulikt for spesialiserte og standardiserte oppgaver?
21. Hvilke type prosjekter (standardiserte eller spesialiserte) er dere mest interessert i å få?
- a. Hvorfor er det slik?
22. Vil Infratek bli sett på som spesialiserte?
- a. Hvorfor/hvorfor ikke?
23. Hvilken type prosjekter får dere oftest av Hafslund Nett?(spesialiserte eller standardiserte)
- a. Hvorfor?
24. Hvilke type prosjekt får dere oftest fra andre aktører? (spesialiserte eller standardiserte)
- a. Hvorfor?

25. Hvilke prosjekter er dere mest interessert i å få fra Hafslund Nett?
- Hvorfor er det slik?
26. Når dere legger inn et tilbud om et spesialisert prosjekt, opplever dere at det er andre faktorer enn pris som blir mer hensyn tatt enn ved standardiserte prosjekter?
- Hvilke faktorer?
 - Hvilken grad spiller tillit?
27. Føler dere at Hafslund Nett foretrekker dere i forhold til konkurrenter i sammenheng med spesialiserte prosjekter som skal utføres?
- Hva tror dere kan være årsaken til dette?

Relasjoner med andre aktører

28. Ut i fra den utviklingen som har vært med tanke på fallende antall prosjekter fra Hafslund Nett, har dette påvirket relasjonene dere har til andre oppdragsgivere og leverandører?
- På hvilken måte?
29. Mener du at relasjonen til andre oppdragsgivere og leverandører er påvirket av Hafslunds aksjer i Infratek?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvilke?
30. Har dere på noen måte tilpasset dere i forhold til andre leverandører eller kunder i form av relasjonsspesifikke investeringer?
31. Har noen andre tilpasset seg dere i form av relasjonsspesifikke investeringer?

Sammendrag: respondent nr 1 Infratek Entreprenør

Det er ikke alltid 100 prosent pris som er avgjørende for om Infratek vinner et anbud. De opplever at det er 70- 80 prosent pris, og deretter spiller faktorer som evne til å gjennomføre, kompetanse, referanser og om de har solid økonomi inn. Når kunden kommer med en forespørsel, så må de komme med en beskrivelse av hvordan de vil gjennomføre prosjektet for å vise at de har forstått problemet. Men det har ofte opplevd at de har blitt lurt, ved at Infratek kan legge frem et forslag til gjennomføring og kunden blir mer enn fornøyd og legger anbudet ut på nytt med nye krav basert på forslaget til gjennomføring fra Infratek. Dette mener den ansatte er ”i grunn veldig sleipt, lite forretningsmessig”. Solid økonomi er viktig for de har

mye materiell de må kjøpe inn til prosjektene, som er opp mot 50- 70 prosent av prisen, og de kjøper utstyr for over 500 millioner i året.

Infratek bruker mest Solar som utstyrsleverandør. Dette er ikke den mest ønskelige leverandøren, da Solar ikke har alle produktene Infratek Entreprenør etterspør. Men siden distribusjonsdelen av Infratek er større enn regionalnettet ble Solar valgt. Infratek Entreprenør ville helst ha fortsatt med ElektroSkandia som var hovedleverandør tidligere. Men Solar har tilpasset seg Infratek ved at de har byttet til det samme datasystemet som Infratek. Infratek er nok hovedkunden til Solar, selv om de mest trolig også har andre kunder. De leier inn mange andre tjenester. De trenger blant annet arbeidskraft for å prosjektere, og dette leier de som regel inn fra Omega Elkraft.

Når Infratek Entreprenør vinner et anbud, må de ofte legge ut tjenester på anbud. Men på spørsmål om oppdragsgiver kan påvirke valg av leverandør oppstrøms så svarer den ansatte at oppdragsgiver ofte har krav til valg av utstyr de skal bruke. Men dette kan føre til at de som må kjøpe inn dette materiellet har merkostnader knyttet til opplæring. De sier at de ofte ønsker en leverandør de er kjent med, oppdragsgiver ønsker å standardisere over hele linja. Dersom oppdragsgiver kommer med et slikt krav fører dette ofte til et dilemma om pris. Infratek vil jo gjerne velge den leverandøren som er billigst, og det kan tenkes at det materiellet de ønsker er dyrere. Men dette er jo også noe oppdragsgiver er klar over. Det er også tilfeller der oppdragsgiver kommer med forespørsel om anbud rett til underleverandør. Dette er ikke noe Infratek foretrekker da de budsjetterer med at de skal levere en viss andel materiell. Omsetning er viktig for dem.

Det er viktig med volum for å kunne påvirke relasjonen til underleverandørene. Jo større volum, jo lettere er det å få til en avtale. Det vil igjen påvirke relasjonen mot kunden. De har en intensjonsavtale med flere bedrifter, der de ikke binder seg til noen ting. Man blir enige om at de skal snakke sammen dersom de vil ha en oppgave gjort.

Infratek Entreprenør er blitt godkjent av Sellihca som er et godkjenningsorgan i denne bransjen. Den ansatte er ikke sikker på hvilke krav Sellichca har for å bli godkjent, men det er noe sånn som at de har rett kompetanse, HMS, økonomi (at de kan stille garanti), forsikringer og lignende. De selger seg selv til oppdragsgivere og bruker referanseprosjekt når de legger inn et anbud. Man begynner i det små, får en liten fillejobb for oppdragsgiveren, og etter hvert blir jobbene større og større. Statnett er for eksempel gunstig å bli kjent med siden de er så store. Det gjelder å selge produktet du har. De opplever ofte at det er ”gutta på gølv” som

påvirker bedriften til hvilke leverandører de skal velge, de påvirker ledelsen sin. Selv om det hovedsakelig det er pris som avgjør om de anbud eller ikke, velger den ansatte å rangere kriteriene etter pris, kvalitet, gjennomføringsevne, tidligere prosjekter og egen økonomi.

Infratek Entreprenør vinner ofte anbud på enkelte spesialiserte områder, som for eksempel oljekabel. På dette området er de så å si enerådende da de er de få som sitter inne med denne kompetansen. Så vidt den ansatte er klar over så er det kun de og Nexans som kan dette. De er avhengige av Nexans for materiell, men de prøver å finne en annen leverandør. De vil egentlig ikke ha noe med dem å gjøre siden de egentlig er konkurrenter, ”de trækker i deres bed hele tida”. Prosjekter med oljekabel blir ansatt som spesialiserte oppgaver, mens prosjekter som involverer å grave ned en kabel blir ansett som typisk standardiserte. Det er på disse prosjektene de ”sliter litt” for det er på denne typen prosjekter at ”bakgårdsfirmaene” kommer frem, da det er sterk konkurranse på denne typen prosjekter. Denne typen prosjekter er som regel i den første delen av året, da det er lavsesong. Infratek velger da å la de små bedriftene spise seg mette på disse standardiserte prosjektene, og velger og ikke prise seg ned. De gidder ikke å bruke tid på å regne og konkurrere på slike prosjekter, da det kommer større prosjekter senere som de kan regne på.

Anbud som de taper, taper de oftest på grunn av enten pris siden det ikke er ønskelig å prise seg ned som nevnt tidligere eller på grunn av geografisk beliggenhet. Med tanke på geografisk beliggenhet er det ofte høye merkostnader i form av at det er langt å reise. De lokale netteierne rundt omkring beskytter sine egne entreprenører. De har for eksempel opplevd at det var vanskelig å legge inn anbud i Trondheim for de brukte bare sine egne folk. Det er kun i Oslo at det er et åpent marked. Men så lenge det er interessant legger de allikevel inn et anbud, men de har et avtaleverk å forholde seg til med tanke på lønn til montører og lignende. Men dersom det for

eksempel er et prosjekt i Finnmark med en verdi på 50- 100 000 kr så gidder de ikke, siden marginen blir for liten. Det kommer an på prosjektets omfang. Er det tidkrevende å regne på tilbudet så gidder de ikke.

I denne bransjen er de pålagt å ha beredskap. Og er det snakk om prosjekter til en ”liten sum” er det som regel de som har beredskap som får jobben.

Hafslund Nett står for om lag 40- 50 prosent av oppdragene de utfører. Dette er en bedrift de har nære relasjoner med da de for ikke mange år siden var samme bedrift. Det begynte med at

de fikk alle oppdragene til Hafslund Nett, men dette andelen har gått nedover. Dette skyldes at markedet ble åpnet, noe som førte til at Infratek måtte lære seg å bli effektive for å kunne være konkurransedyktige. Den ansatte sier at Hafslund Nett tjente 700 millioner kroner på at markedet ble åpnet, og de er den eneste bedriften som faktisk har tatt det åpne markedet helt ut. De anser Hafslund Nett som den viktigste kunden siden de er den største netteieren i landet og Infratek E. får fortsatt om lag halvparten av prosjektene til Hafslund Nett, men de liker å tro dette er fordi de gjør den beste jobben, og ikke på grunn av Hafslunds delvise eierskap av Infratek.

Den ansatte sier at de gjør ikke noen spesielle aktiviteter eller tiltak for å tiltrekke seg prosjekter fra Hafslund Nett. Men han sier at relasjonen mellom de to bedriftene er gode når de først har fått prosjektet. De kjenner hverandre godt, og er på fornavn med de ansatte. De har en mentalitet dem i mellom som går på ”at det kommer alltid til å ordne seg”. De er ikke vanskelige å ha med å gjøre, og det er en stor grad av tillit mellom dem. Dersom det er behov for endringer etter at kontrakten er inngått er det aldri noe problem. Rutinene for endring må være i orden, ellers spør de ikke mer. Det er ofte slik at de sier ”jeg har tillit til deg, så bare fiks problemet så betaler jeg”. Så lenge de kan dokumentere det de gjør så er det greit. Men de sier at når det er en såpass stor tillit mellom de to, så er det også viktig ikke å være urimelig. Men denne gode relasjonen kommer først til syne når kontrakten er inngått, de må komme forbi kontraktshinderet. Man må komme seg vekk fra de som sitter høyere oppe, der er det nemlig mer flisespikkeri. Men når kontrakten er underskrevet har man kun gode ord å si om dem.

Når Infratek Entreprenør skal velge underleverandør så er det et krav om å hente inn priser fra minimum tre leverandører på samme produkt. Men den ansatte innrømmer at dette ikke alltid stemmer, siden det blir at man ringer dem man allerede kjenner. På den måten lager de mindre problemer for seg selv. Selv om man ikke får den billigste prisen, så sparer de mye i forhold til søkekostnader. Men det må selvfølgelig befinne seg innen visse rammer. Gjelder det produkter man ikke har stor kjennskap til, må man bruke litt tid på å undersøke og finne priser.

Sammendrag: respondent nr 2 Infratek Entreprenør

Relasjonen er mest formell, og Hafslund Nett er den største kunden de har. Men de som jobber i Infratek Entreprenør og er i fra Sarpsborg har en mer uformell relasjon med de fra Hafslund Nett. Da de tidligere jobbet sammen i Sarpsborg under Hafslund Infratek. I den

uformelle relasjonen er det tillit, men på godt og vondt. Man kan si at relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør er som en familie, hvor Hafslund Nett har rollen som foreldre. ”man vil ikke forfordle sine egne barn”. Infratek Entreprenør føler ikke at de blir på noen som helst måte ”fremmet” av Hafslund Nett, selv om de eier store deler av Infratek Entreprenør. De som kjenner hverandre på privatbasis har en formell relasjon når det kommer til jobbsammenheng.

Det er mye som henger igjen av det tidligere eierskapet. Spesielt på montørsiden. De som jobber som montører har ”bare byttet uniform”, og endringene er ikke like store som lengre opp i hierarkiet. Arbeidsoppgavene er også mer eller mindre like som de var tidligere. Lengre opp i hierarkiet møter ledelsen oftere på andre aktører enn hva de tidligere gjorde, og av den grunn er endringene å anse som større samt at det er en mer formell relasjon.

I forhold til utviklingen av relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør bemerkes det blant annet at de har en beredskapsavtale. Det kan eksempelvis være 4 stk. involvert i beredskapsavtalen. Dette er ikke fordelaktig for Infratek Entreprenør da dette ikke dekker 4 årsverk, og de som har disse rollene må være tilgjengelig. Dersom noe skulle skje kan ikke Infratek Entreprenør ta med disse ansatte på andre potensielle prosjekter. Ofte anses beredskapsavtalen som en slags tilleggssarbeid fra Infratek Entreprenørs side og alternativkostnadene blir store. De taper en fulltidsjobb et annet sted. Fra Infratek Entreprenør er det mer ønskelig at Hafslund Nett hadde generert stillinger som hadde vært årsverk. Resultatet av beredskapsavtalen er at de vil få mindre prosjekter andre steder. Noe som igjen ikke er gunstig når de konkurrerer mot bedrifter med mindre kostnader.

Det sies også at antall anbud Infratek Entreprenør får av Hafslund Nett den siste tiden har vært fallende. Før var det 100 prosent, mens nå er det under 50 prosent. Det er derfor rimelig å anta at denne prosentandelen vil bli lavere med tiden. Det på pekes at Hafslund Nett er den viktigste kunden av Infratek Entreprenør. Dette mye pga det geografiske forholdet. (Østfold og Oslo). Utviklingen videre i relasjonen anser Infratek Entreprenør som en ”fallende kurve”. Utviklingen hadde blant annet et skifte i 2007 da Fortum og Hafslund bestemte seg for å skille ut Infratek Entreprenør. Infratek Entreprenør ble for store. Fortum Service var en stor konkurrent av Hafslund Nett. Da de skilte ut Infratek Entreprenør ble konkurransemarkedet mindre, noe som var ugunstig for Hafslund Nett, fordi Hafslund Nett må skaffe seg flere leverandører.

Infratek Entreprenør tilpasser seg mot det Hafslund Nett etterspør. Men dette resulterer selvfølgelig i større konkurranse. Av den grunn vil prisene også gå ned, og derfor er det større risiko knyttet til at jobbene ikke blir vellykket.

Infratek Entreprenør synes det er urettferdig at det mer eller mindre bare er Hafslund og Fortum som benytter seg av det åpne markedet. Men når de bestemmer seg for det må det bare være okei.

Pris er hovedgrunnen til at de ikke lenger får 100 prosent av anbudene hos Hafslund Nett. Hafslund Nett er veldig redde for at markedet skal oppfatte at de forfordeler til Infratek Entreprenør. Dersom oppfattelsen av forfordeling er gjeldende vil ikke andre aktører være interessert i å regne på prosjektene, noe som ikke vil føre til priser Hafslund Nett vil ha. Infratek Entreprenør besitter også den lokalekunnskapen som ofte er foretrukket fra Hafslund Nett sin side, men dette er noe som ikke blir hensyn tatt i en grad Infratek Entreprenør ønsker. Dette også fordi Hafslund Nett er redde for at andre aktører skal se på dette som et fortrinn Infratek Entreprenør ha, og derfor heller ikke være interessert i å regne på noen pris. Infratek Entreprenør oppfatter det slik at Hafslund Nett vil at andre aktører skal få testet seg.

Infratek Entreprenør regner på pris på samtlige prosjekter Hafslund Nett legger ut. Infratek Entreprenør på peker igjen at Hafslund Nett er den største kunden hos Infratek Entreprenør, det er derfor viktig at de legger inn anbud på prosjektene.

Det er helt klart at Infratek Entreprenør blir en mer effektiv og konkurransedyktig bedrift på bakgrunn av at det ikke er "gitt" at de får alle prosjektene hos Hafslund Nett. På den måten har de ansatte i Infratek Entreprenør insentiver til å jobbe "smartere".

Spesialiserte prosjekter er eksempelvis oljekabler. Oljekabler finnes bare i Norden. Standardiserte prosjekter er mer prosjekter som foregår innenfor distribusjonsnettet, utbygging av diverse anlegg, beredskap.

Infratek Entreprenør foretar flest standardiserte prosjekter både for Hafslund Nett og øvrige aktører. Der er det også størst konkurranse.

Infratek Entreprenør ønsker å foreta prosjekter hvor de har den spesielle kunnskapen, og dermed et konkurransefortrinn. Eksempelvis oljetrykkskabler.

Ved et spesialisert prosjekt er det definitivt flere forhold enn pris som spiller en sentral rolle. Blant annet referanser, kompetanse og tidligere erfaringer. Tillit er veldig viktig, noe som er å se gjennom referanser. Derfor må det alltid gjøres en skikkelig jobb.

Hafslund Nett velger heller ikke Infratek Entreprenør fremfor andre da det kommer til spesialiserte prosjekter. I denne sammenheng er de også redde for at andre aktører skal oppfatte forfordeling.

Ut i fra den fallende andelen prosjekter fra Hafslund Nett har Infratek Entreprenør sett seg nødvendige å regne på andre prosjekter hos andre aktører. Noe som igjen fører til at de får en relasjon med ytterligere aktører. Ja vi har utvidet, regner på andre jobber. Får flere relasjoner med andre aktører.

Tidligere kunne det forekomme at øvrige aktører følte at Hafslund Nett forfordelte Infratek Entreprenør. Det samme er å se på Sørlandet. Det kan være mange av de forfordelte aktørene som er konkurrenter med Infratek Entreprenør. Men en av grunnene til at aktørene på Sørlandet forfordeler er bruken av et lukket marked, samt at deres geografiske beliggenhet gjør det vanskelig for andre aktører å gjennomføre prosjekter. Utfordringen knyttet til den geografiskbeliggenhet er kostnader. Blant annet kan reisekostnader føre til underskudd på prosjektet.

Infratek Entreprenør har på ingen måter foretatt noen relasjonsspesifikk investeringer for å tilpasse seg i forhold til andre leverandører eller kunder. Ingen andre har tilpasset seg de heller.

Når det gjelder betydningen av forhistorie er det referanser som på pekes fra Infratek Entreprenørs side, i tillegg til kompetanse. Referanse og kompetanse er i det store og hele en forutsetning for å få nye aktører.

Sammendrag: respondent nr 2 Infratek Entreprenør

Relasjonen er mest formell, og Hafslund Nett er den største kunden de har. Men de som jobber i Infratek Entreprenør og er i fra Sarpsborg har en mer uformell relasjon med de fra Hafslund Nett. Da de tidligere jobbet sammen i Sarpsborg under Hafslund Infratek. I den uformelle relasjonen er det tillit, men på godt og vondt. Man kan si at relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør er som en familie, hvor Hafslund Nett har rollen som foreldre. ”man vil ikke forfordle sine egne barn”. Infratek Entreprenør føler ikke at de blir på noen som helst måte ”fremmet” av Hafslund Nett, selv om de eier store deler av Infratek Entreprenør. De som kjenner hverandre på privatbasis har en formell relasjon når det kommer til jobbsammenheng.

Det er mye som henger igjen av det tidligere eierskapet. Spesielt på montørsiden. De som jobber som montører har ”bare byttet uniform”, og endringene er ikke like store som lengre opp i hierarkiet. Arbeidsoppgavene er også mer eller mindre like som de var tidligere. Lengre opp i hierarkiet møter ledelsen oftere på andre aktører enn hva de tidligere gjorde, og av den grunn er endringene å anse som større samt at det er en mer formell relasjon.

I forhold til utviklingen av relasjonen mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør bemerkes det blant annet at de har en beredskapsavtale. Det kan eksempelvis være 4 stk. involvert i beredskapsavtalen. Dette er ikke fordelaktig for Infratek Entreprenør da dette ikke dekker 4 årsverk, og de som har disse rollene må være tilgjengelig. Dersom noe skulle skje kan ikke Infratek Entreprenør ta med disse ansatte på andre potensielle prosjekter. Ofte anses beredskapsavtalen som en slags tilleggssarbeid fra Infratek Entreprenørs side og alternativkostnadene blir store. De taper en fulltidsjobb et annet sted. Fra Infratek Entreprenør er det mer ønskelig at Hafslund Nett hadde generert stillinger som hadde vært årsverk. Resultatet av beredskapsavtalen er at de vil få mindre prosjekter andre steder. Noe som igjen ikke er gunstig når de konkurrerer mot bedrifter med mindre kostnader.

Det sies også at antall anbud Infratek Entreprenør får av Hafslund Nett den siste tiden har vært fallende. Før var det 100 prosent, mens nå er det under 50 prosent. Det er derfor rimelig å anta at denne prosentandelen vil bli lavere med tiden. Det på pekes at Hafslund Nett er den viktigste kunden av Infratek Entreprenør. Dette mye pga det geografiske forholdet. (Østfold og Oslo). Utviklingen videre i relasjonen anser Infratek Entreprenør som en ”fallende kurve”. Utviklingen hadde blant annet et skifte i 2007 da Fortum og Hafslund bestemte seg for å skille ut Infratek Entreprenør. Infratek Entreprenør ble for store. Fortum Service var en stor

konkurrent av Hafslund Nett. Da de skilte ut Infratek Entreprenør ble konkurransemarkedet mindre, noe som var ugunstig for Hafslund Nett, fordi Hafslund Nett må skaffe seg flere leverandører.

Infratek Entreprenør tilpasser seg mot det Hafslund Nett etterspør. Men dette resulterer selvfølgelig i større konkurranse. Av den grunn vil prisene også gå ned, og derfor er det større risiko knyttet til at jobbene ikke blir vellykket.

Infratek Entreprenør synes det er urettferdig at det mer eller mindre bare er Hafslund og Fortum som benytter seg av det åpne markedet. Men når de bestemmer seg for det må det bare være okei.

Pris er hovedgrunnen til at de ikke lenger får 100 prosent av anbudene hos Hafslund Nett. Hafslund Nett er veldig redde for at markedet skal oppfatte at de forfordeler til Infratek Entreprenør. Dersom oppfattelsen av forfordeling er gjeldende vil ikke andre aktører være interessert i å regne på prosjektene, noe som ikke vil føre til priser Hafslund Nett vil ha. Infratek Entreprenør besitter også den lokalekunnskapen som ofte er foretrukket fra Hafslund Nett sin side, men dette er noe som ikke blir hensyn tatt i en grad Infratek Entreprenør ønsker. Dette også fordi Hafslund Nett er redde for at andre aktører skal se på dette som et fortrinn Infratek Entreprenør ha, og derfor heller ikke være interessert i å regne på noen pris. Infratek Entreprenør oppfatter det slik at Hafslund Nett vil at andre aktører skal få testet seg.

Infratek Entreprenør regner på pris på samtlige prosjekter Hafslund Nett legger ut. Infratek Entreprenør på peker igjen at Hafslund Nett er den største kunden hos Infratek Entreprenør, det er derfor viktig at de legger inn anbud på prosjektene.

Det er helt klart at Infratek Entreprenør blir en mer effektiv og konkurransedyktig bedrift på bakgrunn av at det ikke er "gitt" at de får alle prosjektene hos Hafslund Nett. På den måten har de ansatte i Infratek Entreprenør insentiver til å jobbe "smartere".

Spesialiserte prosjekter er eksempelvis oljekabler. Oljekabler finnes bare i Norden. Standardiserte prosjekter er mer prosjekter som foregår innenfor distribusjonsnettet, utbygging av diverse anlegg, beredskap.

Infratek Entreprenør foretar flest standardiserte prosjekter både for Hafslund Nett og øvrige aktører. Der er det også størst konkurranse.

Infratek Entreprenør ønsker å foreta prosjekter hvor de har den spesielle kunnskapen, og dermed et konkurransefortrinn. Eksempelvis oljetrykkskabler.

Ved et spesialisert prosjekt er det definitivt flere forhold enn pris som spiller en sentral rolle. Blant annet referanser, kompetanse og tidligere erfaringer. Tillit er veldig viktig, noe som er å se gjennom referanser. Derfor må det alltid gjøres en skikkelig jobb.

Hafslund Nett velger heller ikke Infratek Entreprenør fremfor andre da det kommer til spesialiserte prosjekter. I denne sammenheng er de også redde for at andre aktører skal oppfatte forfordeling.

Ut i fra den fallende andelen prosjekter fra Hafslund Nett har Infratek Entreprenør sett seg nødvendige å regne på andre prosjekter hos andre aktører. Noe som igjen fører til at de får en relasjon med ytterligere aktører. Ja vi har utvidet, regner på andre jobber. Får flere relasjoner med andre aktører.

Tidligere kunne det forekomme at øvrige aktører følte at Hafslund Nett forfordelte Infratek Entreprenør. Det samme er å se på Sørlandet. Det kan være mange av de forfordelte aktørene som er konkurrenter med Infratek Entreprenør. Men en av grunnene til at aktørene på Sørlandet forfordeler er bruken av et lukket marked, samt at deres geografiske beliggenhet gjør det vanskelig for andre aktører å gjennomføre prosjekter. Utfordringen knyttet til den geografiskbeliggenhet er kostnader. Blant annet kan reisekostnader føre til underskudd på prosjektet.

Infratek Entreprenør har på ingen måter foretatt noen relasjonsspesifikk investeringer for å tilpasse seg i forhold til andre leverandører eller kunder. Ingen andre har tilpasset seg de heller.

Når det gjelder betydningen av forhistorie er det referanser som på pekes fra Infratek Entreprenørs side, i tillegg til kompetanse. Referanse og kompetanse er i det store og hele en forutsetning for å få nye aktører.

Vedlegg 3 – Intervju: Hafslund Nett

Intervjuguide

Innledningsspørsmål

1. Kan du beskrive en anbudsprosess i korte trekk fra deres side som oppdragsgiver?

Relasjonen med Infratek Entreprenør

2. Hvordan vil du beskrive relasjonen Hafslund Nett har til Infratek Entreprenør?
 - a. Med tanke på formell/uformell relasjon, tillit til bedriften og ansatte og lignende
3. Er det noen andre forhold mellom Hafslund Nett og Infratek Entreprenør som bidrar til å styrke/svekke relasjonen? (utenom anbudsprosessen)
 - a. Formelle/uformelle faktorer
4. Ser du på Infratek og Hafslund (generelle mentaliteten blant de ansatte) som to helt adskilte bedrifter?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Mener du at Hafslund Nett burde gi dere flere prosjekter til Infratek Entreprenør? siden Hafslund eier 43 prosent av Infratek og dermed har en finansiell interesse i Infratek Entreprenør?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Anser du Infratek Entreprenør som en av de viktigste kundene?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
7. Hvordan tror du utviklingen mellom Infratek Entreprenør og Hafslund Nett vil være fremover?
 - a. Mer formell relasjon?
8. Foretar dere noen spesielle tiltak for å tilpasse dere Infratek Entreprenør?
 - a. Relasjonsspesifikke investeringer?
9. Hvilke tanker har du rundt at Hafslund Nett benytter seg av et åpent marked?
 - a. Er det andre faktorer enn pris som spiller en rolle?
10. Mener du at alle tilbud burde vært basert på et åpent marked?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
11. Har dere andre forventinger til Infratek Entreprenør enn andre entreprenører, på bakgrunn av dagens situasjon og tidligere eierskap?
12. Ser Hafslund Nett kun fordeler med at Hafslund eier hele 43 prosent av Infratek?

Standardiserte og spesialiserte prosjekter

13. Hvilke typer prosjekter anser dere som spesialiserte og hvilke som standardiserte?
14. Hvilke prosjekter gjør dere generelt sett flest av?
15. Ser dere på Infratek Entreprenør som spesialiserte?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Eventuelt innenfor hvilke områder?
16. Hvilken type prosjekter gir dere oftest til Infratek Entreprenør (spesialiserte eller standardiserte)?
 - a. Hvorfor?
17. Hvilke prosjekter er dere mest interessert i å gi til Infratek Entreprenør?
 - a. Hvorfor er det slik?
 - b. Kompetanse, kvalitet, erfaring, uformell relasjon, på bakgrunn av tidligere eierskap?
18. Når dere legger ut et anbud om et spesialisert prosjekt, er det da andre faktorer enn pris som blir mer hensyn tatt enn ved standardiserte prosjekter?
 - a. Hvilke faktorer?
 - b. Hvilken grad spiller tillit?
19. Er det noen forskjeller i bruken av det åpne markedet når det er standardiserte vs. spesialiserte prosjekter?
 - a. Er tillit en faktor?

Sammendrag: Respondent Hafslund Nett

Hafslund Nett bruker ikke begrepet anbud, da anbud er en spesifisert type, der det kun er pris som er avgjørende for valg av leverandør. Hafslund Nett forholder seg til NS 3431 der funksjonsbeskrivelsen er totalentreprise som gir dem mulighet til å forhandle. De er også underlagt lov om offentlige anskaffelser og forsyningsforskriften. Det er en totalentreprenør som får ansvaret for beskrivelse og gjennomføring av prosjektet. Benytter seg av Sellihca, der de kan finne entreprenører som tilfredsstiller deres krav. De forespør ganske bredt, og benytter seg av godkjenningkriterier som er vektet.

Det er to forhold som skiller forholdet til Infratek Entreprenør fra andre leverandører. Det ene er at det engang har vært felles eiere og at de dermed har mange "felles ansatte". Med det menes at mange av de ansatte som nå jobber i hver sin bedrift en gang har jobbet side om side som kolleger. Det andre forholdet er at de er den største leverandøren. Dette kan føre til at relasjonen er annerledes. Utfordringen er da å ha en profesjonell håndtering og ikke gjøre det opp på kamerateslig vis, noe begge parter jobber med hele tiden. Når det gjelder det kontraktmessige så kan ikke relasjonen påvirke. Men kan ha en effekt i prosjektgjennomføringen. Mange i Infratek Entreprenør som kjenner nettet til Hafslund Nett bedre, og kjenner en del personer bedre, som kan gjøre ting lettere i utføring. Men i kontraktinngåelse er det godkjenningkriteriene som ligger til grunn.

Man kan ikke kutte relasjoner over natten, og det kan derfor være vanskelig å se på de to bedriftene som helt adskilte. Det vil alltid henge noe igjen etter et slikt forhold, så kan ikke si at det er uten betydning. Ved det formelle ved relasjonen er det uten betydning, men ved det uformelle er det forskjeller.

Infratek Entreprenør er en av de viktigste kundene fordi de er den største. De har vesentlige avtaler i forhold til beredskap. Hafslund Nett er også den største kunden Infratek Entreprenør har, og de har god kjennskap til deres nett.

Utviklingen fremover vil de derimot ikke spekulere i. Det har hele tiden vært en utvikling i formalisering og profesjonalisering, og det er en retning som utviklingen må gå i for å kunne overleve i markedet.

Når det gjelder bruken av det åpne markedet er dette veldig todelt. Det er ulike spenningsnivåer som kan sammenlignes med et dusjhode. Det er Sentralnett, regionalnett og distribusjonsnett. Infratek Entreprenør opererer på det høyeste spenningsnivået. Infratek har

jobbet på sentral og regionalnettet. Det høyere nivået på regionalnettet, ligger pris ofte mellom 50-60 prosent i en vurdering. Det er utstyr som skal stå i 50 år, og det er dermed viktig hvordan utstyret holder seg i løpet av denne perioden, og det er viktig med kompetanse på utføring. Det andre er det 80 prosent pris, resterende er basert på statistikk på avvik og feil og om de har levert på tid tideligere.

De sier også at både størrelse og tidligere eierskap spiller en rolle når det gjelder blant annet hastesaker. Da henvender de seg til Infratek Entreprenør fordi de er så store. Dette kan også gjelde når det er spesielle prosjekter. Men på det planlagte er det ingen forskjeller.

Standardiserte prosjekter er de som foregår hvert år, driftsprosjekter. Hvert eneste år er de underlagt visse regler som legger føringer på hvordan de skal drifte nettet for å tilfredsstille forskrifter. Forhold skal inspiseres med jevne mellomrom. Alle våre nettstasjoner skal gås gjennom hvert år, inspeksjon og lukke de avvikene som er der. Utskiftning av hele nettstasjoner, siste boksen før det går inn i stuene, det er også standard. Kontrollere mastene hvert 10. år, er også standardiserte oppgaver. Men det er en utfordring med å vedlikeholde og oppusse det som ligger tett og trangt i eksisterende områder. Med en gang vi skal gjøre noe som er utover det nevnte, så er det over på det spesialiserte. Som godt som alle jobbene på det høyere spenningsnivåene er spesialiserte.

Mest av driften er standard. Færre spesialiserte prosjekter i antall fordi de er kostbare. Litt mer av halvparten av ressursene går med til spesialiserte, da de krever mer tid og penger.

Omfanget av spesialiserte er nok større.

Alle entreprenørene er som regel spesialiserte, og etter at Infratek kjøpte opp Fortum er de nok spesialiserte på alle felt. Flere områder som Infratek er spesialiserte, og eneste, målerhåndtering, oljekabler, beredskap i det omfanget. Kunnskapen om å gjøre det og ressurser og kapasitet til å gjøre det henger mye sammen.

Går alltid på det åpne markedet og forespør. Men på noen områder er det få leverandører, dette gjelder da spesialiserte prosjekter.

Bransjen er spesiell siden den springer ut fra el- verkene. Hafslund er spesielle siden de setter ut entreprenørtjenesten. Flere av konkurrentene til Infratek har begrenset geografisk områder, men skjer endringer ved at de kjøper opp. Er en viss grad av strukturendring. Begrenset hvor åpent markedet er, da det oftest er geografisk betinget. Prosjektene betinger investering i kompetanse og materiell for leverandørene, og det må derfor ha en solid økonomi. Må ha en

del sertifikater for de som jobber der. Stiller en del krav i denne bransjen, at det skal foregå på norsk for eksempel. Høyt sikkerhetskrav. Kan ikke bare ta inn noen fra gata og la dem jobbe for dem. Holder på at det er montører som skal jobbe. Skiller seg litt ut ved at det med at det er en bransje uten lang historie med konkurranse.

Vedlegg 4 – Aksjonærer



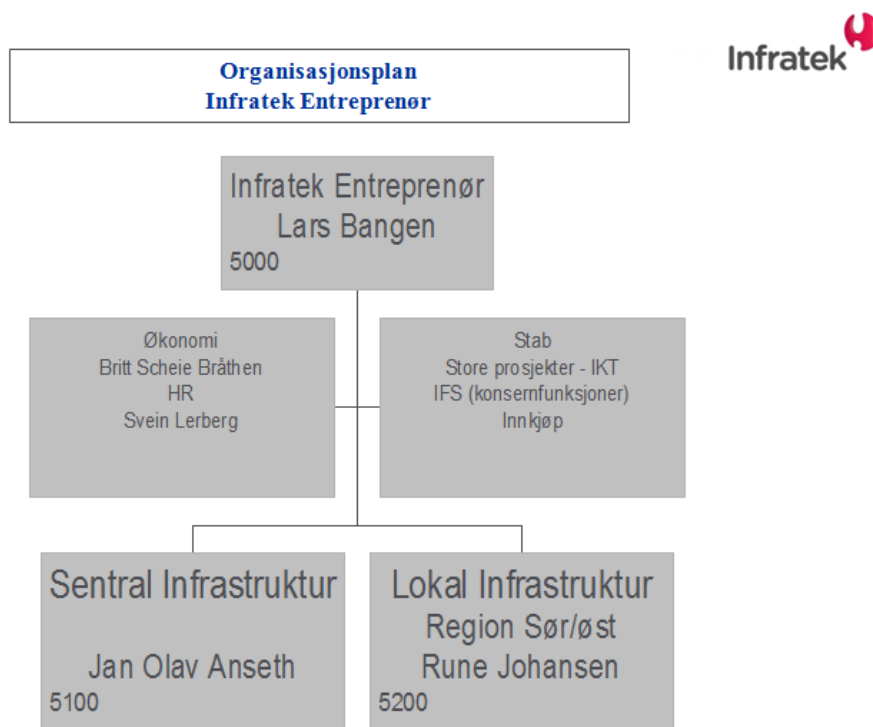
INFRATEK ASA

20 STØRSTE AKSJONÆRER PER 1. MARS 2010

Nr.	Navn	Antall aksjer	% av total	Land
1	HAFSLUND ASA	27 652 360	43,30 %	NOR
2	FORTUM NORDIC AB	21 074 864	33,00 %	NOR
3	ODIN NORDEN	2 665 800	4,17 %	NOR
4	SKANDINAVISKA ENSKIL A/C CLIENTS ACCOUNT	2 369 900	3,71 %	SWE
5	SHB STOCKHOLM CLIENT C/O HANDELSBANKEN AS	2 072 220	3,24 %	SWE
6	THE NORTHERN TRUST C TREATY ACCOUNT	1 600 000	2,51 %	GBR
7	MP PENSJON	830 000	1,30 %	NOR
8	INAK 2 AS	445 000	0,70 %	NOR
9	CARNEGIE INVESTMENT CLIENT ACCOUNT	400 000	0,63 %	SWE
10	SOCIETE GENERALE GLO C/O SVENSKA HANDELSB	387 121	0,61 %	FRA
11	DNB NOR SMB VPF	381 144	0,60 %	NOR
12	KAS DEPOSITARY TRUST CLIENTS ACCOUNT	365 000	0,57 %	NLD
13	VPF NORDEA AVKASTNIN C/O JPMORGAN EUROPE	312 000	0,49 %	NOR
14	ODIN NORGE	288 100	0,45 %	NOR
15	IVAR S LØGE AS	277 000	0,43 %	NOR
16	VPF NORDEA KAPITAL C/O JPMORGAN EUROPE	235 000	0,37 %	NOR
17	FROGNER BJØRN	170 000	0,27 %	NOR
18	CARNEGIE INVESTMENT BACK OFFICE / CLIENT	165 000	0,26 %	FIN
19	VPF NORDEA SMB C/O JPMORGAN EUROPE	165 000	0,26 %	NOR
20	AVANZA BANK AB MEGLERKONTO	132 700	0,21 %	SWE
Totalt 20 største aksjonærer		61 988 209	97,06 %	
Totalt antall aksjer		63 863 224		
Eierandel styret og ledelse		403 500	0,63 %	

KILDE: VPS

Vedlegg 5 – Organisasjonskart



Vedlegg 6 – Anbudsprosess

Infratek Entreprenør AS får sine prosjekter og oppdrag på anbud. Anbudsprosessen fra kunde til Infratek foregår som følger:

1. Forespørsel kommer inn via en offentlig utlysning, eller som direkte adressert utsendelse, da basert på selektert og/ eller pre- kvalifisert valg. Et pre- kvalifisert valg vil si at forespørsel sendes ut til de aktørene som er godkjent av oppdragsgiver/kunde og dermed har oppfylt ønskede kriterier (se vedlegg).
2. Infratek melder normalt tilbake om de ønsker å levere anbud eller ikke. Ofte er det korte tidsfrister.
3. Ofte følger anbudsbefering og spørsmål/svarrunde.
4. Anbud leveres, skriftlig eller elektronisk, og de beste anbudene avklares og pris forhandles, gjerne i flere og ulike runder der man byr annenhver gang og det beste budet vinner.
5. Vedståelsesfrist varierer fra 60 til 120 dager. Infrateks leverandører gir sjelden fastpris, men de avkreves fastpris og dette på beregnes inn i kostnadene.
6. Kunden tar seg ofte god tid, gjerne fulgt opp av styrebehandling og for kontrakter på over 10 millioner kroner, selv om leveransen kommer i tidspress.
7. Skriftlig meddelelse kommer og en tid senere kommer forslag til kontrakt og påfølgende underskrifter.
8. Enda senere kommer melding om tap, hvis kontrahering er foretatt med annen tilbyder.

Disse prosjektene krever også tjenester fra Infrateks underleverandører i form av enten utstyr (kabler etc.) og tjenester (graving etc.). For levering av utstyr har Infratek en langtidskontrakt med Solar, men for tjenester så legger Infratek disse oppdragene ut på anbud (jfr. Punkt 5 ovenfor) der det beste budet vinner.

Vedlegg 7 – Eksempel på forespørsel fra Hafslund Nett

Omfang

Hafslund Nett, heretter kalt Nettselskapet ønsker tilbud på kjøp av 132 kV kabelanlegg fra Slemdal T-banestasjon - Voksenlia. Nærmere spesifisering av arbeidet som skal utføres framkommer av vedlagte arbeidsbeskrivelse og tekniske underlagsdokumentasjon.

Tilbudet skal baseres på betingelsene i denne forespørselen samt utkast til kontrakt.

Tilbudsprosedyre

Anskaffelsesform

Avtalen skal gjennomføres som kjøp etter forhandlinger og Nettselskapet tar forbehold om å forhandle med en eller flere tilbydere om vilkårene for avtalen.

Konfidensialitet

Opplysninger gitt i forespørselen med alle bilag er å betrakte som konfidensielle, og skal ikke kopieres eller anvendes for andre formål enn utarbeidelse av tilbudet.

Avvik/ reservasjoner

Alle avvik og reservasjoner i forhold til forespørselen, skal listes i eget punkt i tilbudsbrevet.

Leverandørinformasjon

Følgende informasjon skal vedlegges:

- Tilbyder skal beskrive den tilbudte løsning og vedlegger nødvendig dokumentasjon. Utkast til bemanningsplan, samt skisse til framdriftsplan vedlegges.
- Referanseliste med firma og kontaktperson for tilsvarende leveranser.
- Informasjon om tilbudt personells kvalifikasjoner.
- Leverandøren skal forelegge beskrivelse av kvalitetssikringsrutiner eller system.

Språk

Tilbudet skal være skrevet på norsk.

Signering

Tilbudet skal signeres av en person som har fullmakt til å gi bindende tilbud.

Tilbudsbefaring

Det vil foregå befaring på anlegget i forbindelse med forespørselen. Befaringen vil finne sted tirsdag den 13. oktober kl. 11.00 Adresse for oppmøtet er: Voksenlia underst, Trostefaret 17.

Forespørselsbekreftelse

Vennligst bekreft mottak av denne forespørsel innen 5 dager med opplysning om Deres firma ønsker å gi tilbud. Tilbakemelding kan gis per e-post eller telefon.

Avvisning av tilbud

Hafslund Nett forbeholder seg retten til å avvise eller forkaste tilbud som:

- er mottatt etter tilbudsfristens utløp
- er gitt av andre enn forespurte tilbydere
- har forbehold som er vesentlige i forhold til vilkårene i forespørselen

Eller tilbud som er gitt under forutsetninger som avviker fra regelverk om offentlige anskaffelser eller tilbudsregler i denne forespørsel.

Åpning av tilbud

Offentlig tilbudsåpning vil ikke finne sted.

Alternative løsninger

Tilbyder kan tilby alternative løsninger i tillegg til den forespurte løsning.

Akseptere hele eller deler av tilbud

Nettselskapet forbeholder seg retten til å anta hele eller deler av tilbudet og dele leveransen mellom flere tilbydere.

RAMMEbestemmelser

Prisformat

Arbeidet skal prises i henhold til vedlagte tilbudsskjema.

Kostnader ved tilbudet

Alle tilbud tilstiles uten kostnader for Nettselskapet.

Kontraktsbetingelser

Se vedlagte utkast til kontrakt.

Evalueringskriterier for valg av leverandør

Det eller de tilbud som er å anse som mest fordelaktig for Nettselskapet vil bli valgt. Detaljer om kontraktspris vil ikke bli opplyst.

Følgende kriterier vil bli lagt til grunn:

Prioritet	Kriterier	Vurderingsgrunnlag / dokumentasjon
1	Pris 70 %	<ul style="list-style-type: none">• Korrekt utfylt prisskjema• Relativt i forhold til laveste pris
2	Prosjektledelse 10 %	<ul style="list-style-type: none">• CV på prosjektleder• Organisering av prosjektet
3	Leveringssikkerhet og gjennomføringsevne 10 %	<ul style="list-style-type: none">• Beskrivelse av leveransen.• Garantier.• Bemanningsplaner etc.• Leveringstid• Endringsmeldinger
4	Erfaring 10 %	<ul style="list-style-type: none">• Graveerfaring i Oslo• Erfaring med tilsvarende prosjekter• Erfaring kabelstrek

HMS og IK

Tilbyder skal kunne dokumentere et fungerende Internkontrollsystem for sin virksomhet. Han skal også kunne redegjøre for utøvelsen av HMS arbeid i denne typen prosjekter.

Underentreprenører

Det skal som en del av tilbudet utarbeides og vedlegges en liste over alle foreslåtte underentreprenører.

Frister

Tilbudsfrist: 2009-11-04

Det er utarbeidet følgende tidsplan for milepæler:

Planlagt kontraktsinngåelsesdato: 2009-12-15

Endelig og detaljert framdriftsplan godkjent av HN:	Oppgis av tilbyder
Ferdig prosjektering/beregninger:	Oppgis av tilbyder
Kabelanlegg tidligste oppstart	2010-04-01
Kabelanlegg idriftsettelse	2010-10-15
Kabelanlegg overtakelse	2010-12-15

Tilbudsfrist

Tilbudet overleveres enten som papir, brent CD eller som skannet ikke-redigerbart dokument som e-post.

Originaltilbud skal sendes pr post til:

Hafslund Nett AS
V/ Wiik, Terje
0247 OSLO

Og være oss i hende senest innen sett inn tilbudsfristen 2009-11-04

Gateadresse ved direkte levering: Drammensveien 144, Skøyen, Oslo

Originaltilbud skal være postlagt/sendt innen tilbudsfristen.

Som supplement kan tilbud i redigerbar form, **etter at tilbudsfristen har gått ut**, med vedlegg sendes elektronisk til:

E-post: terje.wiik@hafslund.no

Tilbud i redigerbar form som blir innsendt elektronisk før tilbudsfristen går ut vil bli avvist.

Vedståelsesfrist:

Tilbudet må være gyldig i minimum 90 dager etter tilbudsfrist. Tilbud vil ikke bli returnert.

Kommunikasjon/ Korrespondanse

Alle spørsmål og henvendelser i forbindelse med denne forespørselen skal rettes til:

Kontaktperson: Wiik, Terje

Telefon : 90 73 60 93

E-post : terje.wiik@hafslund.no

Alternativ kontaktperson: Alexander Falkenhall

Telefon : 95 85 92 08

E-post: alexander.falkenhall@hafslund.no

Dersom avklaringer ønskes, sendes disse skriftlig, eller per e-post til den/de navngitte representanten(e). Spørsmål vil bli besvart, og det vil bli sendt likelydende svar til alle tilbydere.

Kontakt vedrørende forespørselen, rettet mot andre personer enn denne/disse representanten(e,) under tilbudsfasen og frem til en eventuell avtale, vil kunne føre til avvisning av tilbudet.

Tilbudsskjema

Tilbudsskjema

I samsvar med tilbudsdokumentene og de opplysninger som er gitt i vedlagte tilbudsbrev, tilbyr undertegnede seg å utføre arbeidene vedrørende totalentreprise for 132 kV kabelanlegg Slemdal T bane - Voksenlia, til de priser som er oppført i tilbudet, og som gir en samlet tilbudssum på

kr. ekskl. mva.

Undertegnede forplikter seg til å utføre arbeidet innen:

.....

Undertegnede (ev. underentreprenør) innehar følgende autorisasjon(er), som er nødvendig for arbeidet:

.....

.....

Undertegnede har et fungerende internkontrollsystem, som er kjent blant arbeidstakerne. Undertegnede entreprenør erklærer herved å ha lest gjennom tilbudsdokumentene og de dokumenter det er vist til i disse.

Dette tilbudet er supplert med forpliktende tilbudsbrev datert

.....

Eventuelle tillegg eller forbehold er angitt i tilbudsbrevet, og er gitt i en slik form at de økonomiske konsekvensene kan bedømmes ved tilbudsevalueringen.

Kontaktperson hos tilbyder er:

. tlf:..... faks:.....

e-post:

firmaadresse:

Sted: dato:

Tilbyders underskrift

Prisskjema

Totalprisen inkluderer alle ytelser for komplett leveranse som totalentreprise iht. tekniske og kommersielle beskrivelser, herunder dokumentering av alle endringer i Nettselskapets kartsystem, Geonis. Arbeidet skal utføres iht. de krav, spesifikasjoner og retningslinjer som er beskrevet i Nettselskapets nettbibliotek på kontraheringtidspunktet. Nettbiblioteket er tilgjengelig på Nettselskapets internettsider. Det gis ikke tillegg for møtevirksomhet, reiser, dietter, oppholdsutgifter, koordinering av andre etater eller aktører, kontakt med grunneiere etc. Tilbudet skal også omfatte alle eventuelle provisoriske løsninger i byggetiden.

Prisarket skal benyttes (prisark er utført i excel og med automatisk summering).

Prisene er faste, og uten noen form for valuta eller indeksregulering.

Betalingsbetingelser

Betalingsbetingelser er angitt i Nettselskapets utkast til kontrakt.

Tilleggs eller endringsarbeider

Eventuelle tilleggs eller regningsarbeider for ytelser ut over kontrakten, som bestilles av Nettselskapet i forbindelse med leveransen, avregnes etter følgende faste timesatser, som gjøres gjeldende for hele kontraktsperioden:

	kr. / time normaltid	kr./ time pålagt overtid
Prosjektleder, ingeniør, planlegger	_____	_____
Montør / formann	_____	_____
Annet, spesifiser:	_____	_____

Materiell anskaffet for tilleggs- og regningsarbeider faktureres med % påslag på innkjøpspris. Innkjøpsprisen skal dokumenteres.

Alle eventuell tilleggs- og regningsarbeider skal være skriftlig bestilt av Nettselskapet.

Opsjoner

Se eget prisark

Liste over underentreprenører

Underleverandørens rolle, referanser, sertifikater mm. beskrives i tilbudet.

.....
.....

Liste over tilbudt materiell og utstyr

Datablader, beskrivelser, referanselister mm. gis i tilbudet.

.....
.....
.....

Andre opplysninger

.....
.....
.....

Vedlegg:

- Teknisk underlagsdokumentasjon
- Utkast til kontrakt