

SNF-RAPPORT NR. 46/02

**Markedsendringer og styringsstruktur:
Hvordan påvirker liberaliseringen av det europeiske gassmarkedet
gassprodusenters valg av styringsstruktur?**

av

Anne-Cathrine Nilsen

SNF-prosjekt nr.: 6515 ”Organisering av verdikjeder i energimarkeder: Strategiske investeringer, langsiktige kontrakter og strategiske allianser”

Prosjektet er finansiert av Statoil

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

BERGEN, NOVEMBER 2002

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0236-3

ISSN 0803-4036

Sammendrag

Denne rapporten gir et teoretisk bidrag til studiet av hvordan markedsendringer påvirker bedrifters styringsstruktur. Med markedsendring menes liberalisering (deregulering og desintegring) som medfører at flere aktører får tilgang til sluttkundemarkedet. Hovedutfordringene med markedsendringen hevdes å være knyttet til ressurser og usikkerhet i omgivelsene. Transaksjonskostnadsteori, ressursbasert teori, posisjoneringsskolen, ulike tilnæringer til usikkerhet, samt sosial nettverksteori er oppgavens teoretiske fundament, og disse teoriene integreres i en modell kalt Governance value analysis (Ghosh og John 1999). Med utgangspunkt i denne modellen utledes testbare hypoteser om sammenhengen mellom ressurser (interne og nettverk), ulike former for usikkerhet i omgivelsene, posisjonering og integrasjonsgrad. Deretter beskrives hvordan en kan gå frem for å teste disse hypotesene empirisk. Rapporten bidrar til å spesifisere hva som menes med markedsendringer i den valgte konteksten. Sammenhengen mellom markedsendringer og styringsstruktur har vært lite studert tidligere, og rapporten forsøker å bidra til å klargjøre denne relasjonen. Rapporten fokuserer på bedrifter som er indirekte berørt av markedsendringer, noe som i liten grad har vært gjort tidligere. Til slutt diskuteres begrensninger og videre forskning.

Forord

Eksport av gass fra norsk kontinentalsokkel er viktig både for de involverte selskaper og for den norske stat. Eksportinntektene fra salg av gass varierer, men vil sannsynligvis ligge på et sted mellom 50 og 100 milliarder kroner i år. Det viktigste markedet for norsk gass er EU. Inntil for kort tid siden har storparten av norsk gass blitt solgt til grossister (transmisjonsselskap) i ulike land. Innenfor EU skjer det nå en liberalisering av gassmarkedet. Tidligere hadde slutt kunder for gass i svært begrenset grad mulighet til å velge leverandør. Dette er i ferd med å endre seg, noe som gir gassprodusenter tilgang til kunder som de ikke har hatt tilgang til tidligere.

Gjennom liberaliseringen av gassmarkedet innenfor EU får gassprodusenter mulighet til å selge til et nytt marked, nemlig sluttkundemarkedet for gass. Hvis de velger å benytte seg av denne muligheten, møter de utfordringer når det gjelder organiseringen av gassdistribusjonen. Er det best å gjøre alt selv, eller er det kanskje bedre å samarbeide med andre aktører som allerede betjener sluttkundemarkedet for gass? Eller er det kanskje bedre å kjøpe opp selskap som allerede betjener dette markedet. Dette er spørsmål som norske gassprodusenter må ta stilling til i tiden som kommer, og rapporten belyser noen sentrale teoretiske problemstillinger rundt disse spørsmål.

Bergen/Stavanger, november 2002

Anne-Cathrine Nilsen

Innholdsfortegnelse

Tabelliste.....	vii
Figurliste	vii
Innledning	1
Bakgrunn for studien og posisjonering	1
Forskningsspørsmål	4
Antatt bidrag	5
Organisering av oppgaven	5
Markedsendringer	7
Hva er markedsendring?	7
Hvilken type markedsendring er det snakk om?	8
Hva er utfordringen med denne typen markedsendring?	10
Oppsummering.....	11
Styringsstruktur.....	12
Transaksjonskostnadsteori	13
Typer styringsstruktur	16
Oppsummering.....	20
Litteraturgjennomgang.....	22
Ressurser	22
Posisjonering.....	29
Usikkerhet i omgivelsene.....	31
Objektivt eller subjektivt fenomen?	32
Typer usikkerhet	33
Kilder til usikkerhet	34
Governance value analysis.....	35
Oppsummering.....	39
Det kontinentaleuropeiske gassmarkedet.....	40
Historikk	40
Markedsendringer	42
Endringer i organiseringen av gassalg fra norsk sokkel	44
Oppsummering.....	45
Forskningsmodell og hypoteser	46
Forskningsmodell.....	46
Hypoteser	49
Ressursenes effekt på posisjonering	50
Ressursenes effekt på usikkerhet i omgivelsene	52
Ressursenes effekt på integrasjonsgrad	54
Posisjoneringens effekt på usikkerhet i omgivelsene	58
Usikkerhet i omgivelsenes effekt på integrasjonsgrad.....	58
Oppsummering.....	60
Metode	61
Forskningsdesign	61
Operasjonalisering og måling av variabler	63
Uavhengig variabel	64
Mellomliggende variabler.....	65
Avhengig variabel	66
Oppsummering av operasjonalisering og måling av variabler	66
Kontrollvariabler.....	67
Utvalgsramme og –prosedyre	68

Datainnsamling	69
Oppsummering.....	71
Implikasjoner	72
Teoretiske implikasjoner.....	72
Praktiske implikasjoner.....	73
Begrensninger	74
Referanser	76

Tabelliste

Tabell 1: Operasjonalisering og måling av variabler	66
---	----

Figurliste

Figur 1: Tilpasningssyklusen (kilde: Miles og Snow 1978)	3
Figur 2: Inndeling av styringsstruktur.....	19
Figur 3: Governance value analysis-modell (kilde: Ghosh og John 1999).....	37
Figur 4 - Hovedtrekk ved det tradisjonelle vesteuropeiske gassmarkedet (kilde: Radetzki 1999)	41
Figur 5: Konseptuell modell	49

Innledning

Formålet med denne oppgaven er å gi svar på hvordan endringer i det europeiske gassmarkedet påvirker gassprodusenters valg av styringsstruktur. Med styringsstruktur menes hvilken type relasjoner en bedrift har til andre aktører i verdikjeden. Først i dette kapitlet presenteres den teoretiske bakgrunnen for studien og posisjoneringen av denne. Deretter følger en utdyping av forskningsspørsmålet og antatt bidrag. Kapitlet avsluttes med en oversikt over organiseringen av denne oppgaven.

Bakgrunn for studien og posisjonering

Etter hvert som næringer og organisasjoner utvikler seg konfronteres de til tider med fundamentale endringer i omgivelsene. Eksempler på slike endringer kan være endrede kundepreferanser, endrede sosiale verdier og demografi, nye reguleringer fra myndighetene, ny teknologi og så videre. Disse endringene medfører økt usikkerhet (Kraatz 1998) når det gjelder hva som vil skje og hvordan organisasjoner best bør håndtere disse endringene. Er endringene så fundamentale at organisasjonen er nødt til å endre seg for å kunne overleve eller kan organisasjonen fortsette med den eksisterende strategien, eventuelt gjøre mindre endringer i denne? Spørsmålet *om* organisasjoner svarer på disse eksogene utfordringene, og i tilfelle ja, hvordan og når, er fundamentale spørsmål for organisasjonsforskningen, og studier av hvordan organisasjoner tilpasser seg har lenge hatt en viktig plass innenfor denne forskningen (Kraatz 1998). Hvordan en organisasjon lærer om sine omgivelser, hvordan den forholder seg til sine omgivelser og hvordan den velger og prosesserer informasjon for å gi mening til omgivelsene er alle viktige aspekt når det gjelder hvordan en organisasjons kontekst påvirker dens handlinger (Pfeffer og Salancik 1978).

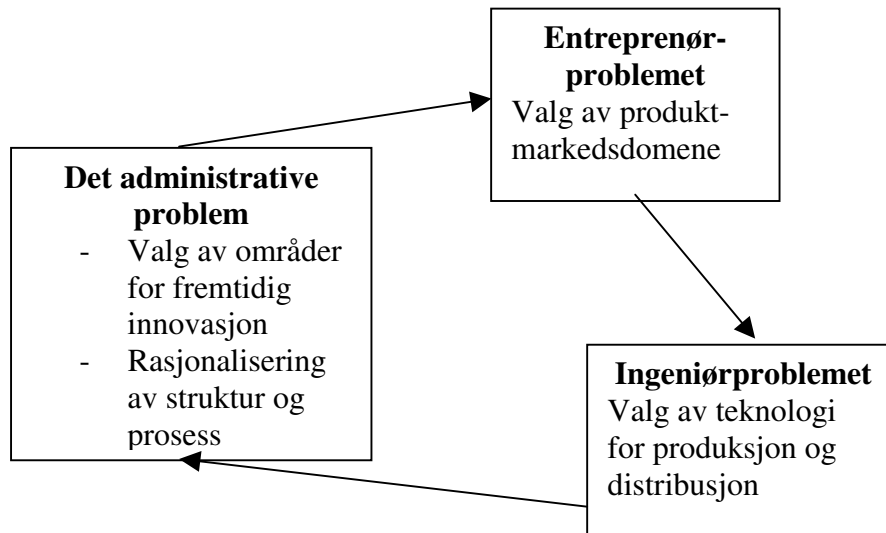
Thompson (1967) hevder at organisasjoner bør tilpasse seg endringer i omgivelsene. Child (1972) argumenterer for et mindre rigid syn på interaksjonen mellom organisasjoner og deres omgivelser og tar hensyn til den dynamiske utvekslingen mellom organisasjoner og omgivelsene. Miles og Snow (1978) derimot hevder at organisasjoner handler for å skape sine omgivelser, og Weick (1979) påstår at organisasjoner ikke responderer til forhåndsbestemte betingelser i omgivelsene, de skaper derimot sine omgivelser gjennom en serie valg angående marked, produkter, teknologi, ønsket omfang av operasjoner og så videre. Dette innebærer at valg av posisjon i markedet blir viktig for å kunne påvirke omgivelsene i ønsket retning.

Williamson (1991) hevder at tilpasning er det sentrale økonomiske problem. Det finnes mye litteratur på hvordan bedrifter tilpasser seg endringer i omgivelsene, for eksempel innenfor contingency theory, ressursavhengighetsteori, teorier om strategisk endring, teorier om organisasjoners læring og utvikling og innenfor populasjonsøkologi (Jaffee 2001, Kraatz 1998). Et fellestrekk ved disse teoriene er at de forsøker å identifisere de viktigste kreftene som fremmer, hemmer eller på andre måter former organisasjonens forsøk på å endre seg som svar på endringer i omgivelsene (Kraatz 1998). De er imidlertid ulike på andre områder, for eksempel når det gjelder grad av omgivelsesmessig determinisme, det vil si hvor stor vekt som legges på omgivelsenes evne til å bestemme organisasjonens interne struktur og skjebne (Jaffee 2001).

Populasjonsøkologi ser på organisasjonsstruktur som et resultat av evolusjon gjennom seleksjon mer enn tilpasning til endringer i omgivelsene (Aldrich 1999). Dette er begrunnet ut fra strukturell treghet, noe som innebærer at eksisterende organisasjoner ofte har problemer med å endre strategi og struktur hurtig nok til å holde tritt med krav fra usikre og skiftende omgivelser (Jaffee 2001). I følge contingency theory bestemmer omgivelsene i høy grad organisasjonens interne struktur (Jaffee 2001). Contingency theory og populasjonsøkologi er blitt kritisert på grunn av omgivelsesdeterminisme (Jaffee 2001). Snarere enn å se på organisasjoner som hovedsakelig passive i forhold til krefter i omgivelsene, vektlegger ressursavhengighetsteori proaktive strategier som kan forfølges for å håndtere begrensninger i omgivelsene.

Miles og Snow (1978) hevder at tilpasningsproblemet er av stor betydning for ledere og presenterer en modell kalt tilpasningssyklusen. Denne presenteres nedenfor. Modellen består av tre ulike problem som må løses, nemlig entreprenørproblemet, ingeniørproblemet og det administrative problem. Entreprenørproblemet innebærer en definisjon av organisasjonens domene og spesifisering av produkt og markeder eller markedssegment, det vil si valg av posisjonering. Ingeniørproblemet involverer det å skape et system som implementerer ledelsens løsning på entreprenørproblemet. Dette innebærer valg av teknologi, samt andre forhold som gjør at teknologien fungerer (for eksempel kommunikasjons- og kontrollrutiner). Det administrative problem innebærer på den ene siden å redusere usikkerhet for å sikre effektiv gjennomføring av den daglige aktiviteten, det vil si kostnadsminimering. Det å løse det administrative problem inkluderer imidlertid også formulering og implementering av

prosesser som vil gjøre det mulig for organisasjonen å fortsette å utvikle seg (innovasjon) og skape verdi.



Figur 1: Tilpasningssyklusen (kilde: Miles og Snow 1978)

Omstilling betyr at en organisasjon forandrer seg radikalt. Den endrer sitt domene ved å satse på nye kundegrupper, produkter, prosesser eller tjenester. Dette er en gjennomgripende forandring som angår både de oppgavene organisasjonen skal løse, og i de fleste tilfeller forandres organisasjonsstrukturen (Greve 1995a). Organisasjoner vil over tid utvikle effektivitet etter hvert som de beveger seg langs en læringskurve. Læring er en prosess hvor repetisjon og eksperimentering gjør det mulig å utføre oppgaver bedre og hurtigere (Teece, Pisano og Shuen 1997), og den inkluderer både individuelle og organisatoriske ferdigheter. Organisasjoner opparbeider effektive rutiner innen sin nisje. Gjennom gjentakelse av effektive handlinger vil en organisasjon bygge inn en treghet i strukturen mot omstilling. En omstilling er det samme som å starte en ny organisasjon som må lære nye rutiner og prosesser. Dette gir en lavere effektivitet sammenlignet med eksisterende konkurrenter og større sannsynlighet for å mislykkes. Organisasjonen begynner på en ny læringskurve og løper derfor den samme risiko som en nystartet bedrift.

Omstillingsparadokset innebærer at når det skjer endringer i omgivelsene er det vanskelig å vite om dette er en midlertidig eller en permanent endring. Ved en midlertidig endring kan det

være bedre ikke å gjennomføre endringer fordi endringer er forbundet med risiko og redusert effektivitet, mens ved permanente endringer kan de bedrifter som ikke omstiller seg gå til grunne.

Denne problemstillingen tilhører imidlertid også den tradisjonen som ser på omfanget av organisasjoner. En av de viktigste beslutningene som en bedrift møter er hvilke aktiviteter som bør utføres internt og hvilke som bør kjøpes (Kogut, Shan og Walker 1992). Innenfor denne tradisjonen diskuteres det blant annet hvorfor transaksjoner foregår innenfor en organisasjon og ikke i et marked (Coase 1937, Williamson 1975, Alchian og Demsetz 1972) og hva som bestemmer en organisasjons størrelse, det vil si hvorfor det finnes flere mindre organisasjoner og ikke en stor organisasjon (Coase 1937, Williamson 1975).

Forskningsspørsmål

En form for endring i omgivelsene kan være en endring i markedet som bedriften betjener, direkte eller indirekte, og en form for tilpasning kan være å endre styringsstrukturen som følge av en slik markedsendring. Formålet med denne oppgaven er å studere sammenhengen mellom markedsendringer og styringsstruktur, nærmere bestemt hvordan markedsendringer påvirker bedrifters styringsstruktur. Med markedsendring menes liberalisering (deregulering og desintegrasjon) som medfører at flere aktører får tilgang til sluttkundemarkedet. Dette utdypes i kapittelet om markedsendring. Med organisasjoners styringsstruktur menes det institusjonelle rammeverket som transaksjonen foregår innenfor (Williamson 1979). Dette utdypes i kapittelet om styringsstruktur. Som nevnt tidligere i innledningen har ulike forskere ulik oppfatning av sammenhengen mellom endringer i omgivelsene og endringer i organisasjoners strategi. Begrunnelsen for den valgte kausale retningen, det vil si at markedsendringer (uavhengig variabel) påvirker styringsstruktur (avhengig variabel), er at i transaksjonskostnadsteori som de siste 20 årene har vært den dominerende teoretiske forklaring på valg av styringsstruktur (Poppo og Zenger 1998), er styringsstruktur den avhengige variabelen.

For å kunne gi svar på hovedspørsmålet er det behov for ta stilling til andre spørsmål. For det første gjelder dette hvilke markedsendringer er det snakk om, det vil si en avgrensning og utdyping av begrepet. Dette beskrives i kapittelet om markedsendring, samt i

kontekstkapittelet. Et annet spørsmål er hva som er utfordringen med denne typen markedsendring. Dette berøres så vidt i kapittelet om markedsendringer, mens det utdypes i teorikapittelet. Et tredje spørsmål er hvilke aktørers styringsstruktur er det ønskelig å studere og hvorfor er disse aktørene valgt. Dette begrunnes kort i kapittelet om styringsstruktur.

Antatt bidrag

Valg av styringsstruktur har sjelden blitt analysert i forbindelse med markedsendringer (Toulan 2002). Et av denne oppgavens bidrag blir dermed å forsøke å klargjøre denne relasjonen. Markedsendring er et omfattende begrep. Denne oppgaven kan bidra til å komme frem til en definisjon av begrepet i den valgte settingen samt å utdype hva som er utfordringene med denne typen markedsendring. Som nevnt tidlig i innledningen medfører endringer i omgivelsene usikkerhet. I studier av usikkerhet koblet til valg av styringsstruktur har konklusjonene vært innbyrdes motstridende (Sutcliffe og Zaheer 1998). I Barneys introduksjon til en artikkel i Organization Science (Bergh og Lawless 1998) hevder han at valg av styringsstruktur i situasjoner med usikkerhet har blitt mer og mer viktig, både teoretisk og praktisk. Et av denne oppgavens antatte bidrag blir dermed å forsøke å klargjøre sammenhengen mellom styringsstruktur og usikkerhet.

Den valgte konteksten i denne studien er det europeiske gassmarkedet. Fokus er her på bedrifter som er indirekte berørt av markedsendringene (gassprodusenter), noe som i liten grad har blitt studert tidligere. Denne studien har som mål å gi implikasjoner for valg av styringsstruktur for utvalgte aktører i dette markedet. Gjennom å utdype hva som er utfordringene med markedsendringen i den valgte konteksten kan denne oppgaven bidra til å gi indikasjoner på hvilke faktorer ledere bør fokusere på når det gjelder valg av styringsstruktur i forbindelse med den studerte markedsendringen.

Organisering av oppgaven

Først følger en diskusjon av begrepet markedsendring etterfulgt av en utdyping av begrepet styringsstruktur. Deretter følger litteraturgjennomgangen med fokus på ressurser, posisjonering og usikkerhet i omgivelsene. Dette fordi tilgang til ressurser og usikkerhet ble

sagt å være utfordringer som bedrifter står overfor, i forbindelse med markedsendringen, mens markedsendringen gir mulighet for å posisjonere seg i deler av markedet som tidligere ikke var mulig. I tillegg presenteres Governance value analysis-modellen (GVA). Denne modellen knytter de ulike utfordringene med markedsendringene sammen med styringsstruktur. Litteraturgjennomgangen etterfølges av en beskrivelse av det kontinentaleuropeiske gassmarkedet med fokus på markedsendringer og endringer i organiseringen av gassalg fra norsk sokkel. Deretter følger forskningsmodellen og hypoteser som utledes med utgangspunkt i GVA-modellen. Metodekapittelet inneholder en oversikt over hvordan en kan gå frem for å teste hypotesene empirisk. Til slutt følger teoretiske og praktiske implikasjoner, samt begrensninger ved denne oppgaven.

Markedsendringer

Formålet med dette kapitlet er å komme frem til en konseptuell definisjon av markedsendring som er den uavhengige variabelen i denne studien. Nedenfor utdypes kort hva som menes med markedsendring. Deretter beskrives hvilken type markedsendring som studeres og hva som er utfordringene med denne typen markedsendring. Til slutt følger en oppsummering av kapitlet.

Hva er markedsendring?

Et sentralt kjennetegn på det som vi mener med marked, er at en på den ene siden har folk som vil selge varer, tjenester eller finansobjekter, og på den andre siden folk som vil kjøpe disse (Ringstad 1986). Jaffee (2001) beskriver marked på en lignende måte, nemlig som en arena hvor organisasjoner - kjøper og selger – møtes. Markedet har en struktur som vil være bestemmende for samspillet mellom kjøper og selger og hvilke resultater det gir i form av pris og mengde (Ringstad 1986). Med struktur menes her forhold som markedsdeltakernes antall og størrelse, produktkarakteristika som for eksempel produkt differensiering, inngangsbarrierer, grad av integrasjon, diversifisering og transaksjonskostnader (Hope 2001). Det finnes ulike typer markedsformer/-strukturer. Fullkommen konkurranse og bilateralt monopol er ytterpunkt langs en skala med ulike former for ufullkommen konkurranse.

Som nevnt i innledningen kan markedsendring være en form for endring i omgivelsene, og endring av bedriftens grenser kan sees på som en type strategisk endring. Når det gjelder måling av strategisk endring, stiller Snow og Hambrick (1980) følgende spørsmål: I hvilken grad representerer en organisasjons svar på en endring i omgivelsene en endring snarere enn en tilpasning i strategi. Per definisjon involverer ”endring” at noe blir forskjellig på en eller annen måte. Det som må bli forskjellig for at en endring skal defineres som en endring og ikke en tilpasning er til en viss grad kontroversielt (Ginsberg 1988).

Argumentet for å skille mellom strategisk endring og strategisk tilpasning er at et skille vil bedre teoribyggingen fordi de fenomen som omfattes av endringsbegrepet vil være mer homogene (Snow og Hambrick 1980). En ulempe med et slikt skille er at endringer kan skje gradvis slik at hver av dem kan karakteriseres som en tilpasning, men at de til sammen kan sees på som en endring (Ginsberg 1988). De markedsendringene som jeg ønsker å studere,

skjer gradvis. Siden fordelene med å skille mellom endring og tilpasning kan synes mindre enn ulempene, velger jeg å ikke skille mellom endring og tilpasning i min definisjon av markedsendring.

Hvilken type markedsendring er det snakk om?

En markedsendring kan omfatte svært mye. Det er dermed nødvendig med en avgrensning for å kunne studere fenomenet. I denne studien er fokus på effekter av økt tilgang til sluttkundemarkedet. Fokus er videre på markedsendringer i et marked hvor det finner sted en liberalisering.

Aktører tilpasser seg ikke kun endringer i lover og regler. De forsøker også selv å påvirke utformingen av rammeverket (Radetzki 1999). Rollen som bedrifter spiller når det gjelder å påvirke retning og omfang av reguleringer gjennom lobbyvirksomhet og andre anstrengelser, bør ikke glemmes (Sutcliffe og Zaheer 1998). Sunnevåg og Nese (1998) hevder at selv om det kan se ut som initiativet kommer fra endringer i det regulatoriske rammeverket i regulerte bransjer som for eksempel gass og elektrisitet, er den underliggende årsak til restrukturering vanligvis ineffektiv praksis og økonomisk spenning i bransjen. Jeg velger imidlertid ikke å fokusere på hvordan aktører påvirker reguleringer fordi markedsandelene til de aktørene som jeg har valgt å studere, er relativt liten. I tillegg skjer markedsendringene innenfor EU, mens noen av de aktørene jeg studerer, står utenfor EU, noe som sannsynligvis reduserer deres påvirkningsmuligheter.

Mange forfattere som skriver om liberalisering, tar seg ikke bryet med å definere begrepet (for eksempel Stern 1998, Sioshansi 2001, Pollitt 1999, Percebois 1999, Toulan 2002). Bokmålsordboka (1993) beskriver liberalisere som å gjøre friere, mindre streng, mens Collins Cobuild English language dictionary (1987) gir følgende definisjon av "liberalize": "When a country or government liberalizes its laws or its attitudes, it makes them less strict and allows people more freedom in their actions".

Liberalisering nevnes ofte i sammenheng med andre begrep som deregulering, privatisering og desintegrasjon. Økonomisk regulering medfører en begrensning i konkurransen ved å regulere priser, inntreden og uttreden fra et marked, investeringer, servicekvalitet og andre

aspekt som angår bedrifters atferd (Smith og Grimm 1987, Joskow 1997). Deregulering er en prosess hvor visse deler av bransjen (for eksempel utvinning, produksjon, salg) åpnes opp for konkurranse (Percebois 1999). Dette innebærer nødvendigvis ikke at det blir mindre regulering enn det var tidligere. Det kan også være større behov for regulering ved en deregulering for å oppnå mål om for eksempel økt konkurranse. Dereguleringen av det britiske gassmarkedet er et eksempel på det sistnevnte (Stern 1998). Desintegrasjon involverer regnskapsmessig skille mellom ulike aktiviteter som for eksempel utvinning og produksjon, import, transport og distribusjonsaktiviteter mellom virksomheter (Percebois 1999). Privatisering involverer å åpne opp kapitalen til de involverte selskapene til også å omfatte privat sektor (Percebois 1999) og kan defineres som enhver prosess som har som formål å flytte funksjoner og ansvar, helt eller delvis, fra myndighetene til privat sektor gjennom aktiviteter som utkontrahering eller salg av eiendeler (GAO 1998).

Elektrisitet, telekommunikasjon og gass er alle lik på den måten at de tidligere ble ansett å kreve vertikal integrering på grunn av deres naturlige monopolegenskaper og public service obligation. Disse tre sektorene blir nå liberalisert og restrukturert på ulike måter, men formålet er i alle tilfellene å introdusere konkurranse for å få effektivitetsgevinster (Newbery 1999, Joskow 1997, Pollitt 1999). Konkurranse antas å gi sterkere og mindre manipulerbare effektivitets- og fordelingsinsentiv enn regulering (Newbery 1999). Formålet med liberalisering og restrukturering er å begrense regulering og derigjennom minimere omfanget av regulatorisk ineffektivitet (Newbery 1999).

Som Mahon og Murray (1981) argumenterer, er overgangen fra regulerte omgivelser til deregulerte omgivelser en dramatisk endring i en bedrifts omgivelser. Hovedvekten av tidligere studier av strategier for å håndtere endringer i omgivelsene har imidlertid blitt gjennomført i relativt statiske omgivelser. Liberalisering er dermed en god setting for å studere dynamikken mellom endringer i omgivelsene og strategi (Smith og Grimm 1987). Sammenlignet med ledende journaler som rapporterer forskning innenfor samfunns- og foretaksøkonomi, er det publisert få studier om liberalisering og deregulering i ledende journaler innenfor strategi. Empirisk er det interessant å studere dette fenomenet fordi det gjennomføres og har blitt gjennomført liberalisering i ulike bransjer (for eksempel innenfor energi, transport og telekommunikasjon) og på ulike kontinent (for eksempel i Amerika, Europa, Asia) (Newbery 1999, Joskow 1997, Smith og Grimm 1987).

Med markedsendring menes liberalisering (deregulering og desintegrering) som medfører at flere aktører får tilgang til sluttkundemarkedet.

Hva er utfordringen med denne typen markedsendring?

Nedenfor skisseres kort to hovedutfordringer ved liberalisering av markeder. Disse utdypes i teoridelen. En liberalisering gir nye aktører tilgang til sluttkundemarkedet (reduerte inngangsbarrierer). Disse aktørene får dermed mulighet til å posisjonere seg i en del av markedet som de ikke har hatt tilgang til tidligere. Siden disse nye aktørene ikke har betjent dette markedet tidligere, kan det hende at de mangler ressurser (kunnskap) for å betjene det. Dermed blir det behov for å skaffe seg denne kunnskapen hvis aktørene ønsker å betjene det nye markedet. Ressurser blir dermed en hovedutfordring med denne typen markedsendring. De nye aktørene kan selvfølgelig velge ikke å betjene det nye markedet, men holde seg til sitt eksisterende marked. Det kan imidlertid tenkes at endringer i sluttkundemarkedet også kan føre til endringer lengre opp i verdikjeden slik at det vil være behov for ny kunnskap uansett hvor aktørene ønsker å posisjonere seg, men at behovet vil være større jo lengre vekk fra eksisterende posisjon bedriften beveger seg.

I sin generiske form er de primære aktivitetene i verdikjeden sekvensen fra inngående logistikk, produksjon, utgående logistikk, markedsføring og ettersalgsaktiviteter, mens de sekundære aktivitetene er støttefunksjoner som for eksempel personal og ledelse (Porter 1985). Når verdikjeden til en forretningsenhet kobles til verdikjeden til dens leverandører og kunder, defineres et verdisystem. I denne oppgaven brukes begrepet verdikjede på en litt annen måte. Verdikjeden for gass er beskrevet nærmere i kontekstkapittelet.

For det andre medfører denne typen markedsendring økt usikkerhet i omgivelsene (Smith og Grimm 1987). Milliken (1987:136) definerer usikkerhet som et individs oppfattede manglende evne til å predikere noe nøyaktig. Betegnelsen omgivelser indikerer at kilden til usikkerheten befinner seg i organisasjonens eksterne omgivelser. Usikkerhetsbegrepet utdypes nærmere i teorikapittelet. Liberaliseringen har historisk skjedd i ulike trinn (Newbery 1999) blant annet fordi det har vært ønskelig å vurdere effekten av ulike tiltak før en iverksetter nye, og både myndigheter og andre aktører vil forsøke å påvirke endringene for å bedre egen måloppnåelse. Dermed oppstår det usikkerhet når det gjelder hvilke interesser som får

gjennomslag og når endringene kommer. Den oppfattede usikkerheten kan imidlertid være avhengig av hvilken markedsposisjon aktørene velger å innta. Det å selge til eksisterende kunder kan oppfattes å være forbundet med mindre usikkerhet enn det å gå inn i et nytt marked.

Usikkerhet synes å være det fundamentale problemet for komplekse organisasjoner, og det å håndtere usikkerhet oppfattes som essensen i den administrative prosess (Thompson (1967)). Spørsmål relatert til usikkerhet og dens effekt på omfanget av en bedrift har lenge fengslet forskere innenfor strategisk ledelse (Sutcliffe og Zaheer 1998) og innenfor transaksjonskostnadsteori. Miles og Snow (1978) mener det finnes mekanismer på organisasjonsnivå for å regulere usikkerhet i omgivelsene og gjensidig avhengighet. Et sett mekanismer involverer direkte interaksjon med grupper eller organisasjoner ved bruk av langsiktige kontrakter, joint ventures, eller fusjon. Eriksson og Sharma (2002) mener at i fremtidig forskning på samarbeid mellom kjøper og selger bør spørsmålet om usikkerhet bli inkludert mer eksplisitt. Quinn og Hilmer (1994) kobler også usikkerhet og grenser når de hevder at strategisk outsourcing av alt som ikke er kjernekompetanse vil være spesielt velegnet i hurtig endrede markeder for å redusere risiko og bedre betjeningen av kundene. En av nøkkelbeslutningene til en bedrift er hvordan den bør forholde seg til usikkerheten i sine omgivelser og å bestemme grad av vertikalt omfang som best matcher dens konkurransemessige og strategiske posisjon (Sutcliffe og Zaheer 1998).

Oppsummering

Dette kapitlet har diskutert begrepet markedsendring. Med markedsendring menes liberalisering (deregulering og desintegrasjon) som medfører at flere aktører får tilgang til sluttkundemarkedet. Denne liberaliseringen påvirkes både av myndighetene og av andre aktører. Deretter hevdes det at hovedutfordringene ved liberalisering er ressurser (kunnskap) når det gjelder å betjene markedet som nye aktører får tilgang til, og usikkerhet i omgivelsene. Markedsendringen gir aktører mulighet til å posisjonere seg lengre ned i verdikjeden, noe de ikke har hatt mulighet til tidligere. Derfor utdypes ressurser, usikkerhet i omgivelsene og posisjonering i teorikapitlet.

Styringsstruktur

Formålet med dette kapitlet er å definere begrepet styringsstruktur som vil være den avhengige variabelen i studien. Først inkluderes en teoretisk plassering av fenomenet herunder en kort presentasjon av transaksjonskostnadsteori siden denne teorien hevdes å være den mest passende teori ut fra et kontraktuelt perspektiv for problemstillinger som er opptatt av bedrifters grenser (Gulbrandsen 1998) og fordi denne teorien de siste 20 årene har vært den dominerende teoretiske forklaringen på valg av styringsstruktur (Poppo og Zenger 1998). Deretter følger en inndeling i ulike typer styringsstruktur. Til slutt følger en oppsummering.

Organisasjoners grenser sier noe om hva organisasjonen gjør selv eller i samarbeid med andre og hva den kjøper eller selger i et marked, og dette begrepet er tett knyttet til valg av styringsstruktur. Med styringsstruktur eller styringsform menes det institusjonelle rammeverket som transaksjonen foregår innenfor (Williamson 1979). Ghosh og John (1999) definerer styringsformer som formelle og uformelle regler for bytte. I en allianse vil for eksempel styringsstrukturen være den formelle kontraktuelle strukturen deltakerne bruker for å formalisere alliansen (Gulati og Singh 1998).

Vertikal integrasjon¹ har vært studert i dybden innenfor samfunnsøkonomi. Fokus har vært på tre årsaker til vertikal integrasjon, nemlig markedsimperfeksjonisme, besparelser på grunn av teknologi og besparelser når det gjelder kontraktuelle kostnader (Perry 1989). De to første årsakene representerer en neoklassisk begrunnelse for vertikal integrasjon og ser på bedrifter som produktfunksjoner (Rindfleisch og Heide 1997). Disse modellene har primært brukt argument basert på økende skalautbytte, og oppmerksomheten har vært rettet mot å utforske konsekvensene av å endre standard antakelser for konkurranse, det vil si å begrense handel og å skape inngangsbarrierer (Gulbrandsen 1998). Et fundamentalt paradoks med ortodoks teori er imidlertid at den ikke gir en forståelse av en bedrifts atferd siden den ikke tar hensyn til fenomen som transaksjonskostnader (Coase 1937), begrenset rasjonalitet, opportuniste, læreprosesser og informasjonsasymmetri (Gulbrandsen 1998). Ortodoks teori kan dermed ikke gi svar på hvorfor markeder ikke er i stand til å koordinere slik som bedrifter gjør eller hvorfor en stor bedrift ikke kan arbeide like bra som markeder (Winter 1988).

¹ Begrepene hierarki, intern organisering og vertikal integrasjon brukes i denne oppgaven uten betydningsforskjell.

Coase (1937) var den første forskeren som med utgangspunkt i et kontraktuelt synspunkt stilte spørsmål om hvilke aktiviteter som utføres i markeder og hvilke innenfor formelle organisasjoner. I følge Coase kan kostnaden ved å organisere byttet i et marked overstige kostnadene ved å organisere byttet innenfor en bedrift fordi det er kostnader forbundet med bruk av prismekanismen. Dermed ble fokus rettet mot kontraktuelle begrensninger snarere enn produksjonsbegrensninger i studier av bedrifters grenser.

Med utgangspunkt i Coase (1937) har det oppstått to ulike retninger (Gulbrandsen 1998). Den første, ”måletilnærmingen”, (Alchian og Demsetz 1972) hevder at bedrifter eksisterer på grunn av insentivproblemet ved gruppeproduksjon kombinert med asymmetrisk informasjon og skulking. Den andre retningen, transaksjonskostnadsteori (TCE), har vært den mest anvendte og dominerende tilnærmingen til neoklassiske produktivitetsforklaringer så langt (Perry 1989). Denne tilnærmingen er den mest passende teori fra et kontraktuelt perspektiv for problemstillinger som er opptatt av bedrifters grenser (Gulbrandsen 1998), og den har de siste 20 årene vært den dominerende teoretiske forklaringen på valg av styringsstruktur (Poppo og Zenger 1998). Transaksjonskostnadsteori beskrives nærmere nedenfor.

Transaksjonskostnadsteori

I transaksjonskostnadsteori (TCE) tilpasses styringsstrukturer, som er forskjellig når det gjelder kostnader og kompetanse, til transaksjoner som har forskjellige attributter (Williamson 1991). Målet er å minimere summen av transaksjons- og produksjonskostnadene (Rindfleisch og Heide 1997). TCE identifiserer ulike måter å styre transaksjoner på (styringsstrukturer), nemlig hierarki, marked eller en hybrid form² (Williamson 1979, 1985). Begrenset rasjonalitet og opportuniste er de to viktigste atferdsforutsetningene som teorien bygger på (Williamson 1999).

Det finnes ulike faktorer som er ansvarlig for forskjeller i kostnader og kompetanse for de ulike styringsstrukturene. Dette gjelder for eksempel kontraktslov, tilpasning, bruk av insentiv og kontrollinstrument (Williamson 1991). Siden det i denne oppgaven fokuseres på tilpasning, utdypes dette nedenfor. Williamson (1991) skiller mellom to typer tilpasning: autonom og samarbeidstilpasning. Et eksempel på autonom tilpasning er endringer i tilbud eller

² Begrepene hybrid løsning og samarbeid brukes i denne oppgaven uten betydningsforskjell.

etterspørsel etter en vare som reflekteres i prisendringer, og hvor individuelle aktører er i stand til å iverksette riktig handling. Dette er det neoklassiske idealet hvor konsumenter og produsenter uavhengig av hverandre svarer på prisendringer for å maksimere henholdsvis nytte og profitt. I en slik situasjon vil marked være den beste styringsformen, etterfulgt av en hybrid løsning, mens hierarki vil være den dårligste løsningen. Dette fordi det ikke er behov for koordinering mellom partene. Det var kanskje dette Hayek (Williamson 1991) tenkte på da han hevdet at økonomiske problem alltid og kun oppstår som en følge av endring og at sammenlignet med sentral planlegging er prissystemet en ekstraordinært effektiv mekanisme for å kommunisere informasjon og forårsake endring.

Samarbeidstilpasningen beskriver en annen type situasjon. Parter som er del av og avhengig av en langsiktig bilateral relasjon med hverandre, må erkjenne at ufullstendige kontrakter til tider må justeres. Selv om det å justere kontrakten er i begge partenes interesse, er det også tilfeller hvor fordelingen av gevinster er vag. Forhandlinger om endringer er i seg selv kostbare. De største kostnadene påløper imidlertid som følge av at transaksjonene er dårlig tilpasset omgivelsene når det forhandles om endringer. For denne typen tilpasning vil hierarki være den beste styringsformen, etterfulgt av en hybrid løsning, mens marked er den minst fordelaktige løsningen (Williamson 1991). Dette er i overensstemmelse med Barnard (Williamson 1991) som mente at intern organisering var mer egnet for å løse tilpasningsproblemet. Årsaken til dette er at koordineringsmekanismene i et hierarki vil føre til reduserte kostnadene som følge av at forhandlinger erstattes av koordinering.

Transaksjonskostnader er ex ante kostnader med å utforme og forhandle om kontrakter og ex post kostnader med å overvåke og håndheve disse. Det inkluderer både direkte kostnader ved å styre relasjonen og alternativkostnader ved ikke å ta optimale styringsbeslutninger (Rindfleisch og Heide 1997). Kostnaden ved de ulike måtene å organisere transaksjonen på er avhengig av ulike karakteristika ved transaksjonen som transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og hvor hyppig transaksjonen forekommer. Med transaksjonsspesifikke investeringer menes investeringer hvor verdien utenfor den relasjonen den er tenkt brukt i er lavere enn innenfor (Williamson 1979). I et velfungerende markedet vil transaksjonskostnadene være lave og investeringer i styringsmekanismer er minimale (Williamson 1985). Marked er den mest effektive måten å organisere transaksjonen på når grad av transaksjonsspesifikke investeringer er lav (Williamson 1979), mens hierarki den mest effektive måten å organisere transaksjonen på når den forekommer hyppig, medfører

høye transaksjonsspesifikke investeringer og usikkerheten er høy. Det er forbundet oppstartskostnader ved spesialiserte styringsstrukturer. Derfor er det enklere å rettferdiggjøre disse kostnadene for transaksjoner som opptrer hyppig sammenlignet med tilsvarende transaksjoner som opptrer sjeldent (Williamson 1979).

Som tidligere nevnt er en utfordring når det gjelder markedsendringer at de kan medføre usikkerhet. Den viktigste konsekvensen av usikkerhet i omgivelsene er tilpasningsproblemet, det vil si problemer med å modifisere avtalen til endrede omstendigheter (Rindfleisch og Heide 1997). I tillegg gjør begrenset kognitiv kapasitet hos aktørene at mulighetene for å lage en fullstendig kontrakt som tar hensyn til alle relevante hendelser a priori, begrenses.

Transaksjonsspesifikke investeringer er den mest brukte dimensjonen i de empiriske studiene av TCE (Gulbrandsen 1998), mens relativt få studier har undersøkt hyppighet og usikkerhet. Rindfleisch og Heides (1997) gjennomgang av studier med basis i TCE viser at transaksjonsspesifikke investeringer har signifikant effekt på vertikal integrasjon. De få studiene som har sett på sammenhengen mellom transaksjonens hyppighet og hierarkisk styring har derimot ikke funnet en positiv sammenheng mellom disse variablene (Rindfleisch og Heide 1997).

I TCE er det kun i en situasjon med transaksjonsspesifikke investeringer at usikkerhet er et problem (Rindfleisch og Heide 1997). I en slik situasjon kan bedriftens samarbeidspartner kreve mye for å tilpasse seg når det skjer endringer i omgivelsene. Hvis det ikke finnes transaksjonsspesifikke investeringer, er det i følge teorien enkelt å bytte til en annen partner (eksempelvis leverandør eller kunde) dersom den eksisterende partneren oppfører seg opportunistisk. Bruk av kortsiktige kontrakter bedrer også mulighetene for å bytte partner. Det er imidlertid få empiriske studier som underbygger interaksjonseffekten mellom transaksjonsspesifikke investeringer og usikkerhet (Rindfleisch og Heide 1997), det vil si at usikkerhet kun er et problem i forbindelse med transaksjonsspesifikke investeringer. En årsak til dette kan være at usikkerhet har en direkte effekt på valg av styringsform.

Buvik og John (2000) kobler i sin undersøkelse grad av transaksjonsspesifikke investeringer og grad av usikkerhet. De konkluderer med at en hybrid løsning er mest velegnet når de transaksjonsspesifikke investeringene er lave og grad av usikkerhet er relativt høy. Dette står i

motsetning til TCE som anbefaler markedsorganisering i en situasjon med lave transaksjonsspesifikke investeringer.

En annen årsak kan være at usikkerhet måles på ulike måte, for eksempel som utforsigbarhet i omgivelsene eller som både uforutsigbarhet og foranderlighet i omgivelsene. Klein, Frazier og Roth (1990) fikk noe empirisk støtte for at økt grad av foranderlighet fører til økt grad av hierarkisk kontroll, mens økt grad av mangfold hadde motsatt effekt på valg av styringsstruktur. Usikkerhet operasjonaliseres i tillegg på ulike måter hvor volum- og teknologisk usikkerhet synes å være de mest populære (Rindfleisch og Heide 1997). Det er dermed behov for en bedre spesifisering av begrepet. Dette gjøres i litteraturgjennomgangen.

Volumusikkerhet, det vil si det å ikke være i stand til å lage en nøyaktig prognose for volum i en kjøper-selgerrelasjon (Walker og Weber 1984), antas å føre til økt grad av vertikal kontroll (Heide og John 1990). Når det gjelder usikkerhet i omgivelsene som skyldes teknologi, det vil si manglende evne til å lage nøyaktige prognoser for tekniske krav i relasjonen (Walker og Weber 1984), peker funnene i retning av mindre grad av vertikal kontroll (Heide og John 1990). Det samme gjelder for dynamikk i omgivelsene (Klein 1989). Rindfleisch og Heide (1997) konkluderer med at usikkerhet i omgivelsene er et multidimensjonalt begrep. Bedrifter nøler med å bruke hierarkiske styringsstruktur når usikkerhet inkluderer risiko for ikke-familiære omgivelser (nye markeder) eller risiko for teknologisk foreldelse.

Typer styringsstruktur

Innenfor TCE skilles det gjerne mellom tre hovedtyper styringsstruktur, nemlig marked, hybrid løsning og hierarki (Williamson 1991). *Marked* som ble beskrevet i kapittelet om markedsendringer, involverer bytte mellom autonome økonomiske enheter hvor transaksjonen foregår på en armlengdes avstand. I et velfungerende marked vil transaksjonskostnadene være lave og investeringer i styringsmekanismer er minimale (Williamson 1985). Dette innebærer at informasjon er lett tilgjengelig, det koster lite å samle den inn og informasjonsbytte vil være minimalt, det vil si priser fungerer som koordineringsmekanisme ved å signalisere all relevant informasjon til kjøpere og selgere (Dyer og Singh 1998). Varer vil være sammenlignbare, det vil være mange aktører, og antall transaksjoner vil være høyt. Det vil være separate teknologiske og funksjonelle system

innenfor hver bedrift, og nivået av gjensidig avhengighet vil dermed være lavt (Dyer og Singh 1998). Markedet er styrt av økonomiske kalkyler som igjen er styrt av rasjonelle kalkyler. Dette ligner på et frikonkurransemarked.

Vertikal integrasjon innebærer at samme administrativ enhet står på begge sidene av en transaksjon (Williamson 1975). Perry (1989:185) definerer vertikal integrasjon på følgende måte:

”A firm can be described as vertically integrated if it encompasses two single-output production processes in which either (1) the *entire* output of the “upstream” process is employed as *part or all* of the quantity of one intermediate input into the “downstream” process or (2) the *entire* quantity of one intermediate input into the “downstream” process is obtained from *part or all* of the output of the “upstream process” (utheving i originalteksten).

Innebygd i begrepet vertikal integrasjon er eliminasjon av kontraktuelle eller markedsbytter som erstattes av interne bytter som skjer innenfor bedriftens grense (Perry 1989). Grossman og Hart (1986) hevder at vertikal integrasjon innebærer eierskap og dermed fullstendig kontroll over eiendelene, mens Williamson (1975) har vektlagt forholdet til arbeidskraft i diskusjoner av vertikal integrasjon. Connor og Prahalad (1996) vektlegger eksistensen av autoritet i et firma når det gjelder å skille mellom marked og hierarki. Perry (1989) hevder imidlertid at ingen av de to førstnevnte synene gir en fullstendig beskrivelse av vertikal integrasjon fordi vertikal integrasjon innebærer kontroll over hele produksjons- og distribusjonsprosessen snarere enn kontroll over en gitt input til denne prosessen. En fordel med intern organisering sammenlignet med bruk av marked er at konflikthåndtering foregår internt (Williamson 1975). Fordelen med vertikal integrasjon er i tillegg at tilpasning kan gjøres på en sekvensiell måte uten å måtte konsultere, ferdiggjøre eller endre avtaler mellom bedrifter (Williamson 1985).

Samarbeid innebærer en kombinasjon av marked og vertikal integrasjon og eksisterer når to eller flere ellers selvstendige organisasjoner opptrer samlet for å nå et felles mål (Borys og Jemison 1989). En form for samarbeid er strategiske allianser. Gulati (1998:293) definerer strategiske allianser som frivillige arrangement mellom bedrifter som involverer bytte, deling eller felles utvikling av produkter, teknologi eller tjenester. De kan oppstå som et resultat av en rekke motiver og mål og ta ulike former. Det anslås at allianser står for et sted mellom 6 og

15 prosent av markedsverdien til en typisk bedrift og at denne andelen antas å vokse til mellom 16 og 25 prosent i løpet av en 5 års periode (Lambe, Spekman og Hunt 2002).

I følge Gulati og Singh (1998) er det en svakhet med tidligere forskning på strategiske alliansers styringsstruktur at forskere innenfor dette området i hovedsak har klassifisert allianser basert på tilstedeværelse av egenkapital eller ikke og at de har satt likhetstegn mellom delt egenkapital i allianser og hierarki. Dette er begrunnet med at alle egenkapitalallianser har lignende insentivegenskaper, nemlig delt eierskap og kontroll. Bruk av egenkapital for å indikere hierarkisk kontroll er logisk siden tidligere forskning har fokusert på agentproblemet. Dette problemet oppstår når samarbeidsparter (prinsipal og agent) har ulike mål og det er vanskelig for prinsipalen å verifisere det som agenten faktisk gjør (Eisenhardt 1989). En måte å løse agentproblemet på er å inngå en resultatbasert kontrakt for å bidra til at agenten får samme preferanser som prinsipalen. Bruk av egenkapital er et eksempel på en slik resultatbasert kontrakt. Tilstedeværelsen av delt egenkapital skjuler imidlertid også forskjeller innenfor hver struktur og gir kun en delvis vurdering av den opprinnelige basis for å klassifisere alliansers styringsstruktur, nemlig grad av hierarkisk kontroll. Hver styringsstruktur har ikke bare distinkte nivåer av hierarkisk kontroll, men manifestasjonen av slik kontroll kan også være forskjellig. I tillegg ligger det implisitt i denne typologien en idé om at tilstedeværelsen av hierarkisk kontroll i allianser er et spørsmål om enten eller, noe som det kan stilles spørsmål ved.

Gulati og Singh (1998) hevder at det finnes ulike dimensjoner ved hierarki og presenterer disse for å kunne vurdere i hvilken grad disse er til stede i en allianse. Disse dimensjonene er: kommandostruktur og autoritetssystem, insentivsystem, standard operasjonsprosedyrer, konfliktløsningsprosedyrer og ikke-markedsbasert prissystem. Med utgangspunkt i disse dimensjonene deles allianser inn i tre typer basert på grad av hierarkisk kontroll. Dette er i samsvar med Haugland (2001) som hevder at en fremtidig retning når det gjelder styringsmekanismer bør inkludere et bredere omfang av ikkemarkedsrelasjoner. Disse tre typene beskrives nedenfor, og sammenhengen mellom dem er vist i figur 2. I tillegg kommer marked og hierarki som ytterpunkt på skalaen når det gjelder grad av hierarkisk kontroll.

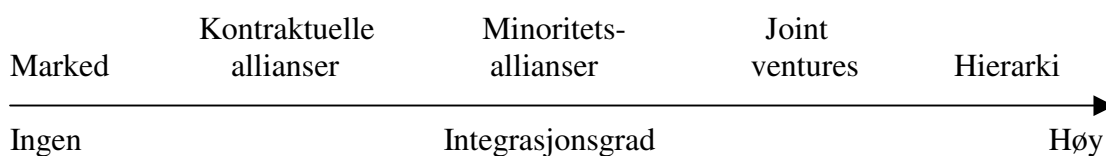
Siden "hierarkisk kontroll" kan oppfattes å bety det samme som vertikal integrasjon, brukes heretter i denne oppgaven "integrasjonsgrad" for å betegne det samme som "grad av hierarkisk kontroll". Integreere innebærer å føre parter nærmere hverandre. Marked er den

styringsstrukturen som har lavest integrasjonsgrad. Når integrasjonsgraden øker, blir forholdet mellom partene tettere inntil oppkjøp eller fusjon fører til at partene blir til en enhet (hierarki).

Joint ventures befinner seg nær den hierarkiske enden av spekteret og oppstår når partnere skaper en separat enhet hvor hver aktør eier en del av egenkapitalen. I slike allianser har et separat administrativt hierarki ansvar for den daglige virksomheten. Dette gir en uavhengig kommandostruktur og et autoritetssystem med klart definerte regler og ansvar for hver av partnerne.

Minoritetsallianser inkluderer partnerskap hvor bedriftene arbeider sammen uten å skape en ny enhet. En eller flere av partnerne tar en minoritetsposisjon i den/de andre partnerne noe som innebærer besittelse av deler av den andre partens egenkapital. Slike allianser introduserer en svakere form for kontroll og dermed en lavere integrasjonsgrad.

Kontraktuelle allianser inkluderer ikke deling eller bytte av egenkapital og medfører heller ikke at nye organisasjoner skapes. Siden slike allianser mangler delt eierskap eller administrative strukturer, betraktes de å være mer beslektet med markedstransaksjoner. Das og Teng (2000) skiller mellom to typer kontraktuelle allianser, nemlig unilaterale og bilaterale. De unilaterale kontraktsbaserte alliansene inkluderer en veldefinert overføring av eiendomsrettigheter. Nøkkelegenskapen ved slike allianser er at individuelle bedrifter kan gjennomføre sine forpliktelser uavhengig av andre. Bilaterale kontraktsbaserte kontrakter krever at partene bidrar med ressurser og arbeider sammen på kontinuerlig basis. Das og Teng (2000) gjorde dette skillet fordi de hadde behov for å knytte type allianse opp mot type ressurser som hver av partene i alliansen bidro med. Jeg velger ikke å skille mellom uni- og bilaterale kontraktuelle allianser fordi jeg ikke har behov for denne koblingen.



Figur 2: Inndeling av styringsstruktur

I denne oppgaven studeres styringsstrukturen til gassprodusenter på norsk sokkel. Det er interessant å studere gassprodusentene fordi tidligere forskning (Smith og Grimm 1987) har fokusert på aktører som ble direkte berørt av liberalisering gjennom at det markedet de

betjente ble åpnet opp for konkurranse, mens jeg har valgt å se på aktører som berøres indirekte gjennom at de får tilgang til et nytt marked, nemlig sluttkundemarkedet. En annen grunn til å fokusere på gassprodusenter er at det foregår en liberalisering av gassmarkedet innenfor EU, og dette markedet er hovedmarkedet for salg av gass fra norsk sokkel.

Økt grad av integrasjon kan både skje horisontalt og vertikalt i verdikjeden. Horisontalt i verdikjeden innebærer dette økt integrasjonsgrad med aktører på samme ledd i verdikjeden, for eksempel et oljeselskap som kjøper opp et annet oljeselskap. Økt vertikal integrasjonsgrad innebærer et tettere samarbeid med ledd lengre opp eller ned i verdikjeden, for eksempel med kunder eller leverandører. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på vertikal integrasjonsgrad. Begrunnelse for dette er at i den valgte konteksten synes endringer vertikalt i verdikjeden mer sannsynlig enn horisontale endringer. Dette er basert på at gassprodusentene får mulighet til å betjene et marked lengre ned i verdikjeden som de ikke har hatt anledning til å betjene tidligere og dermed har begrenset kunnskap om. For å skaffe seg denne kunnskapen er det mulig å samarbeide med andre som besitter denne kunnskapen. Disse aktørene befinner seg lengre ned i verdikjeden fordi det tidligere kun var detaljister og til dels grossister som hadde adgang til å betjene sluttkundemarkedet. I tillegg har det den senere tid skjedd en del endringer når det gjelder vertikal integrasjonsgrad i gassmarkedet. Dette er beskrevet kort i kontekstkapittelet.

Det er interessant å studere bedrifters styringsstruktur fordi det har effekt på prestasjon (Gulbrandsen og Haugland 2000). Valg av styringsstruktur er en del av bedriftens strategiske beslutninger (Gulbrandsen 1998), og det å endre bedriftens styringsstruktur kan være en måte bedriften kan tilpasse seg endringer i omgivelsene på som for eksempel markedsendringer.

Oppsummering

I dette kapittelet ble styringsstruktur definert som det institusjonelle rammeverket som transaksjonen foregår innenfor (Williamson 1979). En teoretisk plassering av fenomenet fulgte deretter samt en kort beskrivelse av transaksjonskostnadsteori fordi denne teorien er den mest passende teori fra et kontraktuelt perspektiv for problemstillinger som er opptatt av bedrifters grenser (Gulbrandsen 1998). Styringsstruktur ble så delt inn i 5 typer avhengig av integrasjonsgrad. Marked har lavest integrasjonsgrad, mens denne øker ved kontraktuelle

allianser, minoritetsallianser og joint ventures. Hierarki har høyest integrasjonsgrad. I denne oppgaven har jeg avgrenset meg til å studere gassprodusentenes styringsstruktur, og jeg fokuserer på grad av vertikal integrasjon i verdikjeden. Det er interessant å studere styringsstruktur fordi det er en del av bedriftens strategiske beslutninger og fordi det har effekt på bedriftens prestasjon.

Litteraturgjennomgang

Som nevnt i kapittelet om markedsendring ble det hevdet å være to hovedutfordringer med markedsendringer slik begrepet ble definert, nemlig ressurstilgang og usikkerhet i omgivelsene. Markedsendringen gir også mulighet for å endre markedsposisjon ved å bevege seg lengre ned i verdikjeden, noe som ikke var mulig tidligere. Valg av markedsposisjon kan imidlertid også påvirke hvordan usikkerheten oppfattes, og tilgjengelige ressurser kan begrense hvilken posisjonering som er mulig. Nedenfor følger en teoretisk gjennomgang som har som formål å utdype disse tre begrepene (ressurser, posisjonering og usikkerhet i omgivelsene). Deretter følger en presentasjon av Governance value analysis som er en modell som blant annet inkluderer ressurser, usikkerhet og posisjonering og som knytter disse sammen med styringsstruktur. Til slutt følger en oppsummering av kapittelet.

Ressurser

Ressurser antas å være en hovedutfordring med denne typen markedsendring. Produsentene får tilgang til et nytt marked som befinner seg lengre ned i verdikjeden, nemlig sluttkundemarkedet. I tillegg har det begynt å skje endringer i produsentenes eksisterende marked, grossistmarkedet, som er lengre opp i verdikjeden. Dette stiller krav til produsentenes ressurser uavhengig av hvor i verdikjeden de ønsker å posisjonere seg, men utfordringene når det gjelder ressurser antas å være større jo lengre ned i verdikjeden produsentene ønsker å posisjonere seg. Dette fordi det antas å være større forskjeller mellom dagens grossistmarked og sluttkundemarkedet enn mellom dagens og morgendagens grossistmarked. Markedsendringene beskrives nærmere i kontekstkapittelet.

Den ressursbaserte tilnærmingen synes spesielt egnet for å studere strategiske allianser som er en type styringsstruktur, fordi bedrifter i vesentlig grad bruker allianser for å skaffe seg tilgang til andre bedrifters verdifulle ressurser (Das og Teng 2000). Derfor beskrives denne tilnærmingen nærmere. Formålet med den ressursbaserte tilnærmingen (RBT) er å beskrive hva som skal til for å skaffe en organisasjon vedvarende konkurransefortrinn. Tilnærmingen tar utgangspunkt i et ricardiansk syn på konkurranse hvor høyest profitt tilfaller aktøren som har de beste produksjonsfaktorene (Peteraf 1993). Fokus er rettet internt i organisasjonen,

nærmere bestemt på bedriftens ressurser, og tilnærmingen beskriver organisasjoner som en samling av relaterte ressurser.

En bedrifts ressurser inkluderer alle eiendeler, ferdigheter, organisasjonsprosesser, egenskaper ved bedriften, informasjon, kunnskap og så videre kontrollert av en bedrift og som gjør det mulig for den å lage og implementere strategier som forbedrer effektivitet og produktivitet (Barney 1991). Ressurser kan være materielle eller immaterielle, og eksempler på ressurser er merkenavn, teknologisk kunnskap, ansatte med gode ferdigheter, maskiner, effektive prosedyrer, kapital og så videre (Wernerfelt 1984). Das og Teng (2000) skiller mellom eiendomsbaserte og kunnskapsbaserte ressurser. Skillet mellom disse to typene går på grad av imiterbarhet (Miller og Shamsie 1996). Eiendomsbaserte ressurser er eiendeler eid av bedriftene, inkludert finansiell kapital, fysiske ressurser, menneskelige ressurser og så videre. Eierne har en klar eiendomsrett til disse ressursene eller en klar rett til å bruke dem. Derfor kan eiendomsbaserte ressurser ikke skaffes på en enkel måte fordi de er beskyttet i form av patenter, kontrakter og eierskap (Miller og Shamsie 1996). Kunnskapsbaserte ressurser referer til en bedrifts kunnskap og ferdigheter. I motsetning til eiendomsbaserte ressurser kan ikke kunnskapsbaserte ressurser enkelt imiteres fordi de er vage og tvetydige. De er også imperfekt substituerbare. Das og Teng (2000) hevder at valg av type allianse vil være avhengig av hvilken type ressurs hver av partene tar med seg i alliansen. Dette fordi partene både vil være opptatt av å beskytte egne ressurser og skaffe seg partneres ressurser.

Det sentrale tema fra ressursbasert litteratur er at privat holdt kunnskap er en grunnleggende kilde til konkurransefordeler. Den ressursbaserte tilnærmingen adresserer forskjeller i prestasjon mellom bedrifter basert på asymmetri når det gjelder kunnskap og tilhørende kompetanse, og den inkluderer derfor det kunnskapsbaserte perspektiv (Conner og Prahalad 1996).

Denne tilnærmingen bygger på to forutsetninger som er forskjellig fra forutsetninger gjort i posisjoneringsskolen som beskrives senere i dette kapittelet. I RBT forutsettes det at bedrifter innenfor en bransje kan være heterogene når det gjelder de strategiske ressursene som de kontrollerer. For det andre forutsettes det at disse ressursene ikke er perfekt mobile mellom bedrifter slik at heterogeniteten kan vedvare.

Strategiske ressurser er ressurser som gir en bedrift vedvarende konkurransefortrinn, og det er dermed fordelaktig for bedriften å skaffe seg disse. Det stilles flere krav til en ressurs for å definere den som strategisk. For det første må den være verdifull, det vil si at den gjør det mulig for en bedrift å lage eller implementere strategier som bedrer effektivitet eller produktivitet. For det andre må ressursen være sjelden, det vil si at det er få bedrifter som besitter denne ressursen. Et tredje forhold er at ressursen må være imperfekt imiterbar. Chi (1994) identifiserer tre forhold som har en tendens til å medføre høye barrierer for imitasjon av en ressurs: taushet, kompleksitet og spesialisering. Disse forholdene skaper barrierer for imitasjon ved å bidra til kausal tvetydighet, det vil si at det er usikkerhet når det gjelder hvilke egenskaper ved ressursene som er ansvarlig for bedre ytelse og når det gjelder hvordan en bedrift kan bygge ressurser med de riktige egenskapene. I tillegg kan høye barrierer for imitasjon skyldes en unik historisk situasjon. Jo mindre observerbar en ressurs er, jo høyere er barrierene for imitasjon og jo mer vedvarende vil konkurransefortrinn som er basert på denne ressursen, være. Det siste kravet til en strategisk ressurs er at det ikke må finnes en strategisk ekvivalent verdifull ressurs som i seg selv ikke er sjelden eller som kan imiteres (Barney 1991). Godfrey og Hill (1995) nevner en annen faktor som påvirker i hvilken grad konkurransefortrinn vil være vedvarende, nemlig grad av ressursforeldelse på grunn av endringer i omgivelsene. Ressurser kobles her til endringer i omgivelsene.

I hvilken retning en bedrift kan bevege seg er en funksjon av dens eksisterende posisjon og veien fremover. Dens eksisterende posisjon er ofte formet av den veien den har gått. Begrepet stivhengighet erkjenner at historien betyr noe. Derfor vil en bedrifts tidligere investeringer og dens rutiner (dens historie) begrense fremtidig atferd. Dette fordi læring har en tendens til å være lokal (Teece et al. 1997). En bedrifts eksisterende ressurser kan dermed begrense mulighetene for valg av markedsposisjon.

Siden den ressursbaserte tilnærmingen antar at verdifulle ressurser vanligvis er knappe, imperfekt imiterbare og at de mangler direkte substitutt (Barney 1991, Peteraf 1993), blir handel i og akkumulering av ressurser viktig. Når effektiv utveksling av ressurser er mulig, er bedrifter mer tilbøyelig til å fortsette alene og stole på markedet. Siden effektiv utveksling av ressurser i spotmarkedet ofte ikke er mulig, brukes ofte fusjoner, oppkjøp og strategiske allianser for å skaffe seg disse (Das og Teng 2000). Chi (1994) nevner tre ulike måter å skaffe seg strategiske ressurser på: oppkjøp av hele bedriften/den delen som eier ressursene, kjøpe

tjenester fra ressursene eller overføring av ferdigheter og organisasjonsrutiner som utgjør ressursene.

Ved ønske om å samarbeide med eller kjøpe opp andre bedrifter kan denne teorien si noe om hvilke bedrifter det er spesielt interessant å kjøpe opp eller å samarbeide med. Er det behov for mer av ressurser som en allerede besitter eller er det behov for komplementære ressurser (Das og Teng 2000)? Supplerende ressurser kan medføre risikodeling, markedsrett, avskrekke nykommere, stordriftsfordeler, "economies of scope" på områder som forskning og utvikling, produksjon og markedsføring. Komplementaritet kan både omfatte evnen til å identifisere og evaluere potensielle komplementære ressurser (strategisk komplementaritet) og organisasjonsmessige mekanismer nødvendig for å få tilgang til fordelene fra komplementære strategiske ressurser (organisasjonsmessig komplementaritet) (Dyer og Singh 1998). Das og Teng (2000) hevder at for at ressurser kan betraktes som komplementære er det viktig at de er kompatible og kan utnyttes. Hvis de ikke kan bli effektivt integrert, antas de å ha en negativ effekt på ytelse.

Det å internalisere en aktivitet letter utnyttelsen av mer bedriftsspesifikke ferdigheter, språk og rutiner i forhold til denne aktiviteten. Derfor vil en bedrift internalisere de aktivitetene som bidrar til å skape verdi. I tillegg beskytter internalisering mot imitasjon. Reve (1990) hevder at det kun er kjerneferdigheter med høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer som bør styres internt. Det er dermed ikke kun transaksjonskostnader og markedet som feiler, som er argumentet for intern organisering.

RBT har blitt kritisert for å være tautologisk (Priem og Butler 2001a). En tautologi er et utsagn som er sant ved hjelp av logikk (Priem og Butler 2001b) og ikke ved hjelp av empirisk testing. Dette er Barney (2001a og 2001b) uenig i. Han hevder at Priem og Butler (2001a) kun demonstrerer at det er mulig å reformulere RBT slik at den blir tautologisk, men ikke at argumentasjonen er tautologisk. Videre påstår han at det er mulig å utlede empirisk testbare påstander fra hans 1991-artikkel (Barney 1991) og at disse har blitt testet.

En implikasjon av RBT er at bedriften bør forsøke å beskytte snarere enn å dele verdifull kunnskap for å hindre at den faller i hendene på andre, noe som kan eliminere dens konkurransemessige posisjon. Ifølge Gulati (1998) er en svakhet med tradisjonelle modeller for tilpasning at de ser på endring som en dyadisk prosess hvor organisasjoner blir konfrontert

med sine omgivelser og bestemmer respons i isolasjon. Dette innebærer at det i liten grad tas hensyn til hvordan andre bedrifters handlinger eller relasjoner som bedriften er en del av, påvirker bedriften og dens grenser (Gulati 1998). De eksterne omgivelsene er stort sett bare inkludert i mål om konkurransedyktighet i produkt- eller leverandørmarkedet og analysenivået er bedriften eller alliansen. Dermed bør strukturen til organisasjonens nettverk inkluderes som en faktor som påvirker organisasjonens evne til tilpasning. Strukturen til organisasjonens nettverk kan beskrives som det mønsteret som finnes mellom aktører i sosiale relasjoner (Greve 1995a).

Dyer og Singh (1998) kritiserer RBT for å kun fokusere på de ressursene som er innenfor bedriftens grenser. En bedrifts kritiske ressurser kan spenne over en bedrifts grenser, og de kan være en del av bedriftens interorganisatoriske ressurser og rutiner. Dermed kan det være interessant å dele ressurser inn i interne ressurser (beskrevet ovenfor) og interorganisatoriske eller nettverksressurser. Sosial nettverksteori kan bidra til å utdype sistnevnte.

Forskere innenfor nettverksperspektivet vektlegger hvordan eksisterende sosiale bånd mellom bedrifter i stor grad kan påvirke bedrifters handlinger og resultat (Granovetter 1985). Tidligere økonomiske og sosiologiske teorier har forsøkt å forklare organisasjoners atferd og resultat kun som et resultat av deres individualistiske streben etter profitt, autonomi og/eller stabilitet i forhold til ressurser og konkurrenter i omgivelsene (Granovetter 1985, Gulati 1995). Granovetter (1985) kritiserer to tilnærminger til økonomisk teori, nemlig den under- og den oversosialiserte oppfatningen av økonomisk atferd. Den undersosialiserte tilnærmingen tar utgangspunkt i det synet på menneskelig atferd som finnes i neoklassisk økonomi, som oppfatter mennesker som selvsentrerte og profittmaksimerende vesen. Denne teorien antar at mennesker og organisasjoner vil jukse, lyve, stjele og oppføre seg opportunistisk for å oppnå materielle mål. Ved slike forutsetninger vil det koste mye å beskytte seg, og det vil bli mer attraktivt å organisere transaksjonene internt. Den oversosialiserte oppfatningen antar at organisasjonen kan kontrollere og programmere all menneskelig aktivitet som faller inn under dens grenser. Også her vil det i svært mange situasjoner være attraktivt å organisere transaksjonene internt fordi det antas at tilnærmet fullstendig kontroll er mulig uten at det koster særlig mye.

Granovetter (1985) foreslår derimot en alternativ tilnærming, nemlig det han kaller for ”embeddedness” som er en mellomting mellom den over- og den undersosialiserte

oppfatningen av økonomisk atferd. I dette alternativet vil intern organisering være mindre attraktivt enn i de to andre alternativene siden kostnadene ved å organisere transaksjonene i et marked reduseres, samtidig som de kontrollfordelene som intern organisering gir, også reduseres. Johanson og Mattsson (1987) fant at det blant bedrifter er større grad av samarbeid enn det som TCE som en "undersosialisert" tilnærming skulle tilsi, og at det samtidig er mindre grad av vertikal integrasjon. Dette støttes også av andre studier (Powell 1990, Hennart 1993). Granovetters "embeddedness"-argument har ført til en strøm av forskning på nettverkets rolle i økonomien (Hunt 2000).

Det finnes ulike typer nettverksmodeller. Det sosiale nettverksperspektivet bygger på den generelle forestillingen at økonomisk handel påvirkes av den sosiale kontekst som det er en del av (Gulati 1998) og at de fleste økonomiske transaksjoner er flettet inn i og avhengig av sosiale relasjoner (Greve 1995a). "Embeddedness" inkluderer strukturelle, kognitive, institusjonell og kulturelle element (Zukin og DiMaggio 1990). Siden fokus i denne oppgaven er på endringer i markedets struktur, begrenser jeg meg til å se på strukturelle element. En bedrifts posisjon i det sosiale nettverket kan påvirke dens handlinger. Gulati (1995) studerte hvordan den sosiale strukturen påvirker mønstre for dannelse av strategiske allianser. Studien viser at den sosiale strukturen gir viktig informasjon til bedrifter og at den spiller en kritisk rolle som rettledning for bedrifters atferd. Sosiale nettverk kan defineres som et sett noder (for eksempel personer eller organisasjoner) som er koblet sammen ved hjelp av et sett sosiale relasjoner (for eksempel vennskap, overføring av penger, overlappende medlemskap) av en nærmere angitt type (Laumann et al. 1978:458).

Det er to analytiske tilnærminger når det gjelder analyser av hvilken innflytelse sosiale nettverk har (Burt 1992a). Den ene tilnærmingen fokuserer på kontrollfordeler ved å være med i et nettverk, mens den andre tilnærmingen fokuserer på informasjonsfordeler, både relasjonelle og strukturelle.

En aktør i et sosialt nettverk kan oppnå kontrollfordeler ved å være plassert mellom to andre aktører. Dette kan skje dersom to eller flere aktører er ute etter den samme relasjonen med en gitt aktør, noe som for eksempel er tilfellet når flere bedrifter ønsker å inngå en allianse med en gitt bedrift. Kontrollfordeler kan også oppnås hvis en bedrift har separate relasjoner med to aktører og disse to aktørene har behov som er i konflikt med hverandre. I begge tilfellene kan bedriften skape fordeler for seg selv ved å spille partene ut mot hverandre (Burt 1992a). Disse

fordelene kan omformes til konkrete fordeler i form av fordelaktige vilkår i bytterelasjoner mellom partene (Gulati 1998).

Det finnes ulike typer informasjonsfordeler ved å være del av et nettverk. Informasjonen som kommer fra aktører i nettverket kan være billig. Det kan også dreie seg om førstehånds informasjon, noe som det ofte er lettere å feste tillit til (Granovetter 1985). Nettverket kan redusere oppfattet usikkerhet ved å gi informasjon om hva som skjer i markedet og hvordan aktørene tilpasser seg. Nettverket kan også bidra til å forenkle informasjonen slik at den blir lettere å forstå.

Mellom aktørene i nettverket finnes det en rekke bånd. Det skilles ofte mellom sterke og svake bånd (Granovetter 1973). Styrken til en relasjon karakteriserer hvor sterkt aktører er bundet til hverandre, og den avhenger dels av interaksjonshyppighet og dels av type interaksjon eller innholdet i relasjonen mellom to aktører når det gjelder grad av personlig engasjement og dybde (Greve 1995a). Granovetter (1973) nevner fire faktorer som karakteriserer et bånds styrke, nemlig tid, følelsesmessig intensitet, intimitet og gjensidige tjenester mellom partene. Det finnes to ulike tilnærminger til hvordan nettverkets struktur kan påvirke organisasjonens evne til tilpasning. Den første fokuserer på styrken i svake bånd. Fordelen med svake bånd er at de skaffer organisasjonen informasjon fra mange ulike kilder, og slike bånd har dermed større sannsynlighet for å introdusere beslutningstakerne for fundamentalt nye og fremmede ideer og innsikt (Granovetter 1973). Det hevdes at sammenlignet med sterke bånd gir svake bånd økt informasjonstilgang og mer heterogen informasjon.

Den andre tilnærmingen fokuserer på styrken i sterke bånd (Kraatz 1998). Sterke bånd karakteriseres av hyppig informasjonsutveksling, en lengre historie og gjensidig tillit mellom partene i relasjonen. Nettverk som er basert på sterke bånd gir mindre ny informasjon. Dette fordi sterke bånd krever mer vedlikehold noe som gjør at sterke bånd vil være mer begrenset i antall (Kraatz 1998). Det antas også at sterke bånd vil gi mindre ny innsikt fordi aktører har større tilbøyelighet til å forme sterke bånd med sosialt like aktører. Den informasjonen som fremkommer i relasjoner med sterke bånd antas å være dypere og mer detaljert, noe som fremmer kommunikasjon mellom partene (Uzzi 1996). Selv om sterke bånd ikke vil maksimere en organisasjons oppmerksomhet når det gjelder endringer i omgivelsene og mulig respons, vil de sannsynligvis være mer verdifulle enn svake bånd i å tyde implikasjoner av

eksterne trusler og å evaluere mulig respons i forhold til disse truslene (Kraatz 1998). Tilstedeværelse av tillit mellom parter med sterke bånd øker sannsynligheten for at organisasjoner vil dele verdifull informasjon med hverandre og at slik informasjon vil bli anvendt (Uzzi 1996). Hansen (1999) hevder at sterke bånd vil være mer egnet enn svake bånd til å overføre kompleks kunnskap. Det kan dermed være grunn til å forvente at sterke bånd vil være mer verdifulle i å legge til rette for organisasjoners forsøk på å tilpasse sin strategiske kjerne til endringer i omgivelsene (Kraatz 1998).

Burt (1992a) hevder at det ikke er styrken på båndene i seg selv som er viktig, men at det er grad av redundans som teller. Bånd er redundante dersom de fører til samme aktør i nettverket (Ahuja 2000). Dette begrunnes med at det er redundans, ikke svake bånd som er årsak til informasjonsfordelene som et slikt nettverk gir. I tillegg innebærer det å fokusere på svake bånd at det blir uklart hvilke kontrollfordeler som redundans har.

Enkelte empiriske studier av nettverk og styringsstruktur (Gulati 1995, 1999) har ikke fokusert på styrken i båndene, men heller på nettverk av tidligere og nåværende alliansepartnere. Det kan være grunn til å anta at nettverk av alliansepartnere vil ha mange av de samme kjennetegnene og konsekvensene som nettverk med sterke bånd. Fordelen med å fokusere på sterke bånd isteden for nettverk av alliansepartnere er at førstnevnte ikke krever at organisasjonen(e) som studeres har inngått allianser.

Hvilken rolle interorganisatoriske nettverk spiller ved bedrifters tilpasning til endringer i omgivelsene har vært lite studert (Kraatz 1998). Det å inkludere nettverksteori for å belyse mitt forskningsspørsmål kan dermed gi ny innsikt til dette problemet generelt og til min problemstilling spesielt.

Posisjonering

En bedrift trenger å beskrive overfor sine kunder hvordan den skiller seg fra eksisterende og potensielle konkurrenter, hvilken posisjon den har valgt. Kotler (1988:308) definerer posisjonering på følgende måte: "Positioning is the act of designing the company's image and value offer so that the segment's customers understand and appreciate what the company stands for in relation to its competitors".

Ulike posisjoner er tilgjengelig for en bedrift (for eksempel høy grad av service, avansert teknologi, høy kvalitet, lav pris og så videre). Posisjoneringsoppgaven består av tre trinn: identifisere et sett mulige konkurransefordeler som kan utforskes, velge de riktige konkurransefordelene og til slutt effektiv signalisering til markedet når det gjelder bedriftens posisjoneringskonsept (Kotler 1988). Bedriften forsøker å etablere en konkurransefordel som den håper vil appellere til et betydelig antall av segmentets kunder

Konkurransestrategien for en bedrift har som mål å finne frem til den posisjon i bransjen hvor bedriften kan forsvare seg best mot de ulike konkurransekraftene, eventuelt påvirke dem i sin favør. I posisjoneringskolen sees konkurransestrategi primært på som en funksjon av bransjens attraktivitet og de enkelte bedriftenes konkurranseposisjon, og den kan dermed fremstå som et motpunkt til den ressursbaserte tilnærmingen (Barney 1991). Med konkurransekrefter menes potensielle nye bedrifter i bransjen, rivalisering blant eksisterende bedrifter i bransjen, substitutter, kjøpere og leverandører. Nøkkelen til en vellykket strategi ligger i å dukke under overflaten og analysere hver og en av konkurransekraftene. Kjennskap til disse vil være avgjørende for bedriftens lønnsomhet over tid (Porter 1980).

En effektiv konkurransestrategi tar skritt i offensiv eller defensiv retning for å skape en posisjon det er mulig å forsvare i forhold til de fem konkurransekraftene. Det handler om å utnytte eller å skape situasjoner med imperfekt konkurranse, for eksempel gjennom etableringshindringer. Rent generelt kan dette omfatte flere mulige tilnæringsmåter:

- finne en posisjon for bedriften slik at dens ressurser og kompetanse gir det beste forsvar mot de konkurransekrefter som er i funksjon i dag
- påvirke likevekten mellom disse kreftene ved hjelp av strategiske konkurransetiltak, og derved bedre bedriftens stilling relativt sett
- foregripe endringer i de faktorer som bestemmer konkurransekraftene og svare på dem slik at en utnytter forandringer ved å velge en strategi tilpasset den nye situasjonen før konkurrentene oppfatter den

Konkurrensefordeler har sitt utspring i verdier som bedriften er i stand til å skape for sine kjøpere, og som overstiger bedriftens kostnader med å skape dem. Verdi er det kjøperen er villig til å betale og merverdi kommer fra å tilby lavere priser enn konkurrentene for

tilsvarende fordeler eller å tilby unike fordeler som mer enn kompenserer for en høyere pris (Porter 1980).

Porter (1980) angir tre hovedstrategier (som kan benyttes alene eller i kombinasjon med hverandre) hvor siktemålet både er å skaffe bedriften en posisjon det er mulig å forsvare i det lange løp og å utkonkurrere de andre bedriftene i en bransje. Disse tre generelle strategiene er kostnadsleder, differensiering og fokusering. Siktemålet med kostnadslederstrategien er å oppnå de laveste total kostnadene i bransjen i forhold til størrelsen. For å kunne bli kostnadsleder kreves det ofte en høy markedsandel eller andre fordeler som gunstig tilgang på råstoff (Porter 1980). Differensiering innebærer å skape noe som i hele bransjen oppfattes som unikt, noe helt spesielt. Dette kan for eksempel gjøres ved hjelp av design eller varemerke, teknologi, kundeservice, forhandlernet og andre virkemidler. Differensiering beskytter mot angrep fra konkurrentene fordi kundene holder seg til ett merke og blir mindre prisfølsomme (Porter 1980). Fokuseringsstrategien fokuserer på en bestemt kjøpergruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk marked. Mens lavkost- og differensieringsstrategien rettes inn mot bransjen som helhet, bygger fokuseringsstrategien på at bedriften skal betjene en bestemt målgruppe så godt som overhodet mulig.

Usikkerhet i omgivelsene

Et annen utfordring med markedsendring slik den ble definert tidligere i oppgaven er økt usikkerhet i omgivelsene. Liberaliseringen i andre markeder har historisk skjedd i ulike trinn (Newbery 1999) blant annet fordi det har vært ønskelig å vurdere effekten av ulike tiltak før en iverksetter nye, og både myndigheter og andre aktører vil forsøke å påvirke endringene for å bedre egen måloppnåelse. Dermed oppstår det usikkerhet når det gjelder hvilke interesser som får gjennomslag og når endringene kommer.

Jauch og Kraft (1986) problematiserer den kausale retningen mellom usikkerhet i omgivelsene og organisasjoners atferd. De hevder at ledere aktivt kan forsøke å skape usikkerhet i omgivelsene snarere enn å tilpasse seg den. Lederne kan ha et ønske om å redusere eller øke usikkerheten. Jauch og Kraft (1986) fokuserer på organisasjoners atferd generelt. Fokus i denne oppgaven er på den delen av organisasjoners atferd som går på valg av styringsstruktur. Sutcliffe og Zaheer (1998) har studert hvilken effekt ulike kilder til

usikkerhet har på beslutning om vertikal integrasjon. Fokus her har vært å betrakte usikkerhet som noe som går forut for beslutningen om vertikal integrasjon snarere enn å studere reduksjon av usikkerhet som følge av vertikal integrasjon. Eriksson og Sharma (2002) fant i sin studie at usikkerhet i omgivelsen hadde en indirekte effekt på samarbeidet mellom kjøper og selger.

Barney (i Bergh og Lawless 1998) hevder at styringsvalg i situasjoner med usikkerhet har blitt et område som har fått økt teoretisk og praktisk betydning. Spørsmål relatert til usikkerhet og dens effekt på bedrifters omfang har lenge opptatt forskere innenfor strategisk ledelse (Sutcliffe og Zaheer 1998), men funnene har vært motstridende (Milliken 1987, Rindfleisch og Heide 1997, Sutcliffe og Zaheer 1998). Usikkerhet er antatt å føre til både økt og redusert integrasjonsgrad. En årsak til dette kan være at begrepet usikkerhet er for aggregert og at ulike typer usikkerhet kan ha svært forskjellig effekt på strategi (Miller og Shamsie 1999). Dette innebærer at usikkerhet er et flerdimensjonalt og ikke et endimensjonalt begrep (Sutcliffe og Zaheer 1998). Nedenfor spesifiseres derfor usikkerhet i omgivelsene. Her diskuteres det om usikkerhet i omgivelsene er et objektivt eller et subjektivt fenomen, ulike typer usikkerhet og kilder til usikkerhet.

Objektivt eller subjektivt fenomen?

Usikkerhet kan være subjektivt eller objektivt (Eriksson og Sharma 2002, Achrol, Reve og Stern 1983, Jauch og Kraft 1986). Den objektive tilnærmingen hevder at usikkerhet i omgivelsene kan representeres ved hjelp av objektive karakteristika i omgivelsene. Den subjektive tilnærmingen derimot argumenterer for at omgivelsene verken er sikre eller usikre i seg selv, men at de oppfattes forskjellig av forskjellige organisasjoner (Sutcliffe og Zaheer 1998). Beslutningstakeres kunnskap former deres oppfatning av hvordan omgivelsene påvirker samarbeid mellom partene (Eriksson og Sharma 2002).

Det er forbundet problemer med den objektive tilnærmingen (Jauch og Kraft 1986) fordi det kan være vanskelig å behandle usikkerhet objektivt. Jauch og Kraft (1986) mener likevel at videre forskning også bør inkludere objektiv usikkerhet. Miles og Snow (1978) hevder at gjeldende tekning når det gjelder usikkerhet i omgivelsene er at usikkerhet slik det oppfattes av ledere, påvirker organisasjonens respons mer direkte enn hva som er tilfellet for objektivt

bestemt usikkerhet. Gitt at topplederens oppfatning av omgivelsene er en viktig bestemmer for en organisasjons strategi og design (Pfeffer og Salancik 1978), synes det fornuftig å argumentere for at beslutninger om integrasjonsgrad sannsynligvis vil bli basert på lederens oppfatning av usikkerhet (Sutcliffe og Zaheer (1998)). Derfor fokuserer jeg på subjektiv usikkerhet i denne oppgaven.

Typen usikkerhet

Milliken (1987) har tatt utgangspunkt i problemet med definisjonen av usikkerhet og delt ”oppfattet usikkerhet i omgivelsene” inn i tre typer: tilstandsusikkerhet, effektusikkerhet og responsusikkerhet. Det som skiller disse tre typene av usikkerhet fra hverandre er typen informasjon som organisasjonens administratorer oppfattes å mangle.

Tilstandsusikkerhet finner sted når et individ oppfatter at organisasjonens omgivelser er uforutsigbare. Dette innebærer at organisasjonen ikke skjønner hvordan deler av omgivelsene endrer seg. I denne situasjonen ønsker en leder å identifisere og forstå viktige trender og hendelser i sine omgivelser og være i stand til å anslå sannsynligheten for at de vil inntreffe (Gerloff et al. 1991). Tilstandsusikkerhet kan også finne sted når et individ oppfatter at en spesiell del av omgivelsene endrer seg. Dette kan for eksempel være usikkerhet om sannsynligheten for at en deregulering vil finne sted og hva konkurrentene vil gjøre dersom en deregulering inntreffer. Milliken (1987) hevder at en kan forvente diversifisering i disse omstendighetene som følge av at organisasjonen forsøker å redusere sin sårbarhet i forhold til et sett omstendigheter i omgivelsene som er dårlig forstått av de som bestemmer organisasjonens retning.

Effektusikkerhet defineres som det å ikke være i stand til å forutse hvordan endringer i omgivelsene påvirker egen organisasjon (Milliken 1987). Dette innebærer at ledere forsøker å vurdere meningen og betydningen av trender og hendelser i omgivelsene når det gjelder hvordan de vil påvirke bedriften (Gerloff et al. 1991). Det behøver ikke innebære at individet er usikker på hvilke endringer som vil finne sted i omgivelsene (tilstandsusikkerhet). Effektusikkerhet involverer en manglende forståelse av årsak-virkningsrelasjonen.

Responsusikkerhet er definert som mangel på kunnskap angående responsalternativ og/eller at individet ikke er i stand til å predikere sannsynlige konsekvenser av valg av respons. Denne

typen usikkerhet har større sannsynlighet for å være fremtredende når det er et oppfattet behov for å handle, enten fordi en hendelse oppfattes å være en trussel eller for å skape unike muligheter for organisasjonen. Høy grad av responsusikkerhet kan få beslutningstakerne til å imitere eller kopiere andres strategiske respons (Milliken 1987). Beslutningstakerne kan anta at deres konkurrenter har funnet frem til en hensiktsmessig respons og kan derfor imitere atferden til disse (DiMaggio og Powell 1983).

Kilder til usikkerhet

Det har blitt argumenter for at usikkerhet bør studeres i relasjon til spesifikke deler av omgivelsene fordi ulike kilder til usikkerhet i omgivelsene kan ha ulik effekt på bedriftens strategi (Sutcliffe og Zaheer 1998). Kilden til usikkerhet i omgivelsene identifiserer den delen av omgivelsene som beslutningstakerne er usikre på (Milliken 1987). Det finnes ulike inndelinger av kilder til usikkerhet i omgivelsene (Achrol, Reve og Stern 1983, Sutcliffe og Zaheer 1998), og skillet mellom de ulike kildene til usikkerhet kan til en viss grad bli visket ut (Sutcliffe og Zaheer 1998). Jeg velger å inkludere inndelingen til Achrol, Reve og Stern (1983) fordi den er best egnet i forhold til min problemstilling når det gjelder å avgrense kilder til usikkerhet.

I denne tilnærmingen (Achrol, Reve og Stern 1983) gjøres det et skille mellom tre kilder til usikkerhet i omgivelsene: De primære oppgaveomgivelsene omfatter direkte leverandører og kunder til dyaden. De sekundære oppgaveomgivelsene omfatter leverandører til egne direkte leverandører og kunder til egne direkte kunder, regulative agenter og andre som påvirker disse, samt direkte og potensielle konkurrenter til dyaden. I min setting er de sekundære oppgaveomgivelsene hovedkilden til usikkerhet siden liberalisering omfatter regulative agenter og den har virkning for direkte og potensielle konkurrenter til dyaden. Makroomgivelsene inkluderer generelle sosiale, økonomiske, politiske og teknologiske krefter som påvirker aktiviteter i de primære og i de sekundære oppgaveomgivelsene. I tillegg til denne inndelingen kan det være nyttig å dele omgivelsene inn i segment i forhold til hovedsektorer som dyaden må forholde seg til (Achrol, Reve og Stern 1983). I denne sammenheng blir sektorene delt inn i 4, nemlig inputsektor, outputsektor, konkurransemessig sektor og regulatorisk sektor.

Governance value analysis

Litteraturgjennomgangen så langt har tatt utgangspunkt i hovedutfordringene med markedsendringene (den uavhengige variabelen) slik begrepet er definert tidligere, og fokus har vært på ressurser, posisjonering og usikkerhet i omgivelsene. Den avhengige variabelen i problemstillingen er styringsstruktur. I kapittelet om styringsstruktur ble det vist at transaksjonskostnadsteori blant annet ser på sammenhengen mellom grad av usikkerhet i omgivelsene som er en av egenskapene ved transaksjonen, og valg av styringsstruktur. Fra et strategisk markedssynspunkt gir TCE verdifull innsikt i faktoren transaksjonsspesifikke investeringer og i effektive måter å skape og fordele verdier i usikre omgivelser, men det er en svakhet at transaksjonsspesifikke investeringer ikke behandles som fullt ut endogene (Ghosh og John 1999). Dette fordi valg av hvilke markeder som skal betjenes (posisjonering), kan revurderes av bedriften og fordi valg av marked kan ha konsekvenser for grad av usikkerhet og behov for ressurser. Det er derfor behov for en modell hvor usikkerhet er en endogen variabel. Dette er tilfellet i Governance value analysis-modellen (GVA) (Ghosh og John 1999) som er en utvidelse av transaksjonskostnadsteorien for også å kunne adressere beslutninger om markedsstrategi, spesielt når det gjelder strategier basert på samarbeidsrelasjoner (Ghosh og John 1999). Det som er spesielt med denne modellen er at posisjonering er inkludert som en egen faktor.

TCE kritiseres for at den kun har fokus på kostnadsminimering og ikke tar hensyn til at beslutninger tas med utgangspunkt i bedriftens spesifikke forhold (Zajaz og Olsen 1993). Bedrifter besitter ulike ressurser blant annet som følge av at de har ulik historie (Teece et al. 1997). Dersom det ikke tas hensyn til bedriftens spesifikke forhold og ressurser, vil prediksjonen være at alle organisasjoner som konkurrerer i et marked velger samme organisering av transaksjonen (Madhok 2002). Foss (1996) hevder at en inkludering av kunnskapsperspektivet i den kontraktuelle tilnærming vil tillate en mer finkornet analyse av organisasjonens grenser. For å ta hensyn til denne kritikken inkluderes også deler av den ressursbaserte tilnærmingen i GVA ved å inkludere bedriftens ressurser og stivhengighet. Dette innebærer at modellen tar hensyn til at valg av styringsstruktur også er avhengig av hvilke ressurser som organisasjonen faktisk besitter og at de valg en organisasjon har gjort tidligere kan påvirke de valg som er mulige å gjøre senere (Teece et al. 1997). GVA

inkluderer kobling mellom ressursbasert teori og styring, noe som virker lovende i forhold til fremtidig forskning (Barney et al. 2001).

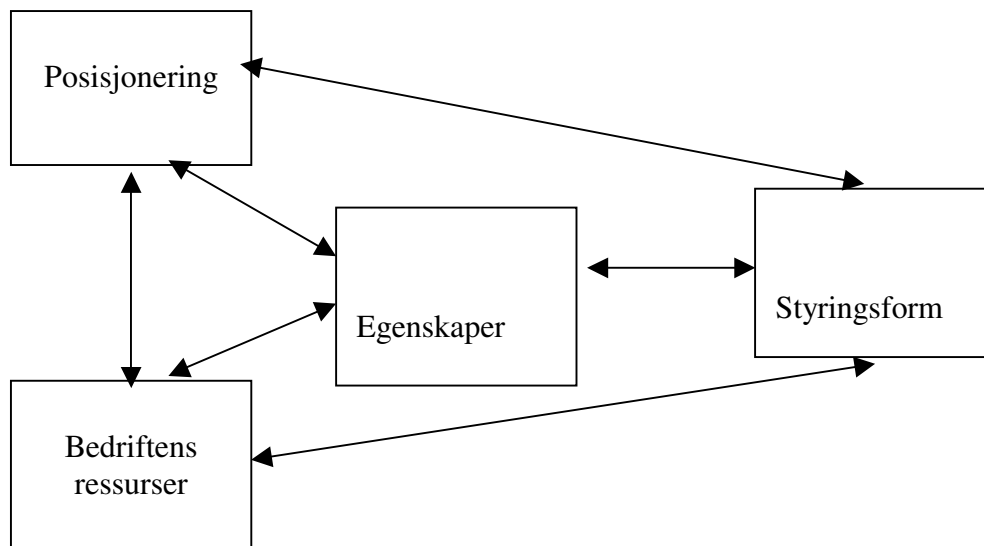
For å kunne kombinere teorier er det viktig at de bygger på tilnærmet samme forutsetninger. Gulbrandsen (1998) konkluderer med at forutsetningene for TCE og RBT er såpass like at de kan kombineres, mens Combs og Ketchen (1999) og Ghosh og John (1999) antar dette implisitt i og med at de kombinerer disse to teoriene.

Nickerson et al. (2001) hevder at TCE og posisjoneringsskolen kan kombineres fordi forutsetningene som de to teoriene bygger på fokuserer på ikke-relaterte faktorer. I TCE er fokus på atferdsforutsetninger, mens posisjoneringsskolen har fokus på at konsumentene er heterogene.

Tidligere i kapittelet ble det fremhevet at det er forskjeller i forutsetninger mellom RBT og posisjoneringsskolen. Mahoney og Pandian (1992) hevder likevel at RBT er komplementær til studier innenfor industrial organization (som posisjoneringsskolen er en del av). Det at to teorier er komplementære innebærer at hver av teoriene gir unik innsikt samtidig som de peker ut samme retning for lederne (Combs og Ketchen 1999). Det kan argumenteres for at den ressursbaserte tilnærmingen gjennom sin vektlegging av bedriftsspesifikke anstrengelser for å oppnå konkurransefortrinn utgjør styrke-svakhetdelen av SWOT-rammeverket, mens bransjeanalysen utgjør muligheter-trusseldelen (Foss 1996).

Spanos og Lioukas (2001) kombinerer ressursbasert teori og posisjoneringsskolen i samme modell for å forklare bedrifters ytelse. De gir tre grunner til at det er mulig å kombinere disse to perspektivene i samme modell: 1) De to perspektivene er komplementære som forklaringer på bedrifters ytelse i den forstand at ved å trekke på innsikt fra begge kan en oppnå et mer balansert syn på kilder til konkurransefordeler (interne og eksterne bestemmere). 2) Begge perspektivene forsøker å forklare det samme fenomenet (det vil si vedvarende konkurransefortrinn). 3) Analysenivået er det samme i begge tilfellene (det vil si bedrift). Denne begrunnelsen fokuserer på konkurransefortrinn som avhengig variabel. Jeg mener imidlertid at disse to teoriene også kan være komplementære når det gjelder å forklare valg av styringsstruktur fordi de kan begrunne valg av styringsstruktur på ulike måter. En studie av Eisenhardt og Schoonhoven (1996) konkluderer da også med at både forhold innenfor bedriften og bransjefaktorer bestemmer dannelsen av allianser.

Governance value analysis modellen fokuserer på 4 kjernebegrep, nemlig bedriftens ressurser, posisjonering, egenskaper ved bytte og styringsform. Alle disse faktorene er endogene i modellen, noe som imøtekommer et av Ghosh og Johns (1999) kritikkpunkt av TCE. Hovedtesen er at disse fire faktorene påvirker hverandre gjensidig. Dette er vist i figuren nedenfor. GVA er en modell på ulike nivå, noe som innebærer at de ulike boksene i modellen kan operere på ulike nivå. Ressurser opererer typisk på organisasjons- eller forretningsenhetsnivå, mens posisjonering opererer på produkt-markedsnivå innenfor organisasjonen eller forretningsenheten.



Figur 3: Governance value analysis-modell (kilde: Ghosh og John 1999)

Posisjonering defineres som den spesielle sammensetningen av fordeler som bedriften velger å skape og levere til sin målgruppe (kunder). Det argumenteres for at dette er den mest fundamentale beslutningen når en skal bestemme en markedsstrategi. Målet er å finne frem til den posisjonen i markedet hvor bedriften best kan forsvare seg mot de ulike konkurransekraftene (potensielle nye bedrifter i bransjen, rivalisering blant eksisterende bedrifter i bransjen, substitutter, kjøpere og leverandører) (Porter 1980). Markedsendringen gir nye aktører mulighet til å posisjonere seg lengre ned i verdikjeden.

Bedriftens ressurser defineres som knappe og imperfekt mobile ferdigheter eller eiendeler eid av en av partene i et bytte. Fokus er dermed på eksisterende ressurser og ikke på ressursbehov. Ressursene kan befinne seg innenfor en bedrift eller i bedriftens nettverk, og ressurser er en av utfordringene med markedsendring slik denne er definert i denne oppgaven. Dette er utdypet tidligere i dette kapittelet.

Egenskaper ved bytte omfatter forhold som transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og måling av prestasjon. Disse egenskapene ved byttet er de samme som i TCE med et unntak. I GVA brukes måling av prestasjon istedenfor frekvens som kjennetegn på egenskap ved byttet. Det er ikke beskrevet nærmere hva som menes med måling av prestasjon og hvorfor frekvens er utelatt. En årsak til at frekvens er utelatt kan være at denne faktoren har fått begrenset oppmerksomhet i TCE-litteraturen (Rindfleisch og Heide 1997). Usikkerhet i omgivelsene, en av egenskapene ved byttet, er den andre utfordringen med markedsendring slik den er definert i denne oppgaven. Dette er utdypet tidligere i dette kapittelet.

Med styringsstruktur eller *styringsform* menes det institusjonelle rammeverket som en transaksjon foregår innenfor (Williamson 1979). Dette er den avhengige variabelen i denne studien, og denne variabelen ble beskrevet nærmere i kapittelet om styringsstruktur. I samme kapittel finnes også en oversikt over fem ulike typer styringsstruktur som jeg har valgt å fokusere på.

En svakhet med modellen til Ghosh og John (1999) er at den i liten grad er testet empirisk. Nickerson et al. (2001) har tatt utgangspunkt i denne modellen i sitt forsøk på å koble TCE og posisjoneringsskolen. Usikkerhet inkluderes imidlertid ikke i denne studien. En annen kritikk av GVA-modellen som også forfatterne tar opp i sin artikkel (Ghosh og John 1999), er at modellen er svært kompleks, noe som gjør det for omfattende å studere alle variablene empirisk. Det er imidlertid mulig å redusere kompleksiteten ved kun å se på utvalgte deler innenfor hver av boksene i figuren og kun fokusere på utvalgte sammenhenger mellom disse basert på den valgte problemstillingen.

Et fellestrekk ved de teoriene som anvendes her, er at de bygger på en forutsetning om rasjonelle aktører selv om graden av rasjonalitet kan være ulik for de forskjellige teoriene. Dette innebærer at når en person stilles overfor ulike handlingsalternativ, velger den vanligvis den handlingen som den antar vil gi det beste totale resultatet (Elster 1989). Det finnes

imidlertid mange empiriske studier som viser at personer ikke alltid handler rasjonelt, og det finnes ulike feller som personer går i når de skal fatte beslutninger (for en oversikt se Plous 1993).

Oppsummering

De to hovedutfordringene med markedsendringer slik begrepet er definert tidligere i denne oppgaven ble hevdet å være usikkerhet i omgivelsene og ressurser. Markedsendringen gir dessuten nye aktører mulighet til å posisjonere seg lengre ned i verdikjeden, noe de ikke hadde anledning til tidligere. Valg av markedsposisjon kan imidlertid også ha betydning for hvilke ressurser det er behov for og hvordan usikkerheten oppfattes. Ressurstilgangen kan også begrense hvilke posisjoner i markedet som er mulig. Derfor startet dette kapittelet med å utdype begrepene ressurser, posisjonering og usikkerhet i omgivelsene. Deretter ble en modell kalt Governance value analysis (GVA) (Ghosh og John 1999) presentert. Denne modellen tar utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori ved å inkludere styringsstruktur og egenskaper ved byttet (inkludert usikkerhet i omgivelsene), men den inkluderer også ressurser og posisjonering som egne element og sammenhengen mellom disse elementene. Dermed er de fire begrepene som jeg studerer inkludert i denne modellen.

Det kontinentaleuropeiske gassmarkedet

Undersøkelsens kontekst er det kontinentaleuropeiske gassmarkedet innenfor EU. Dette markedet er velegnet fordi det skjer store markedsendringer her og fordi liberalisering og da særlig indirekte effekter av liberalisering, er lite studert tidligere innenfor strategilitteraturen. I tillegg synes det å være få studier av europeiske markeder sammenlignet med amerikanske. En annen begrunnelse for valg av marked er at jeg har personlig kjennskap til dette markedet, noe som gjør at jeg også kan få lettere tilgang til analyseobjektene i forbindelse med datainnsamlingen. Formålet med dette kapittelet er å få en bedre forståelse av hvordan det kontinentaleuropeiske gassmarkedet har fungert frem til nå og hvilke markedsendringer som er i ferd med å skje. Markedsendringer er tidligere blitt definert som liberalisering (deregulering og desintegrasjon) som medfører at flere aktører får tilgang til sluttkundemarkedet. I tillegg beskrives endringene i organiseringen av gassalg fra norsk sokkel siden fokus er på gassprodusenter på norsk sokkel. Til slutt følger en oppsummering av kapittelet.

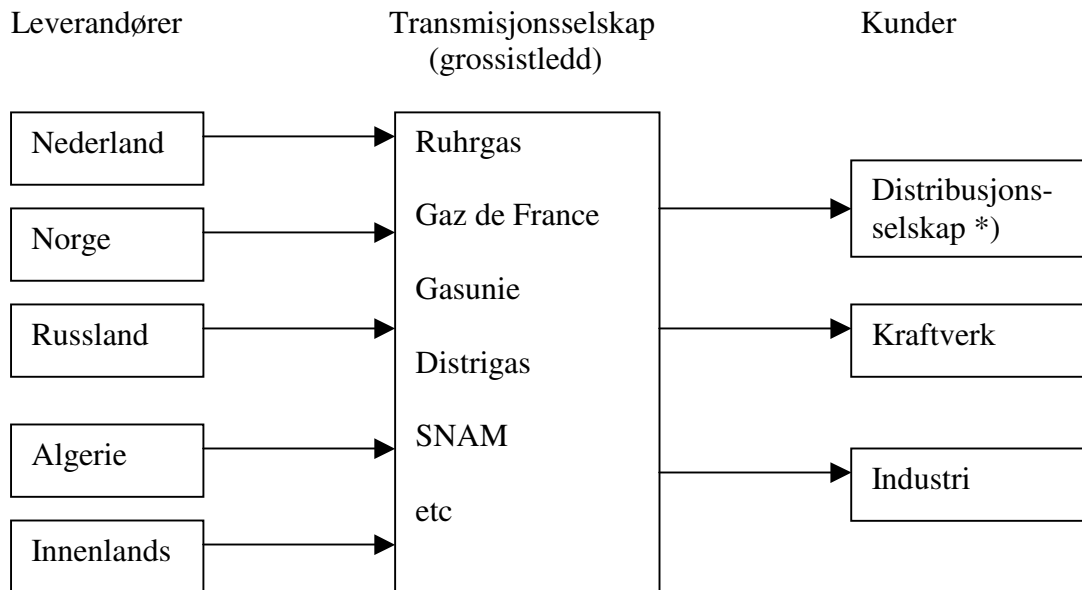
Historikk

Det er naturlig å skille mellom tre ledd i verdikjeden for naturgass (Claes 1997). Det første leddet er selve produksjonen av gass. Denne utføres vanligvis av eieren av ressursen eller et selskap som har fått konsesjon på utvinningen. Produksjonssiden av det europeiske gassmarkedet er preget av høy konsentrasjon. Fem land er sentrale som leverandører av gass i det europeiske markedet (Nederland, Storbritannia, Russland, Algerie og Norge) (Claes 1997).

Det andre leddet er transmisjon eller transport av gass fra produksjonsområdet til forbrukermarkedet. Også dette leddet har vært preget av konsentrasjon. Forholdet mellom produsent og transmisjonsselskap kan dermed beskrives som et bilateralt oligopol (Bjerkholt et al. 1990). Dette innebærer at en aktørs atferd kan ha større effekt i et slikt marked (for eksempel på tilbuds- og etterspørselsbalansen og dermed på prisnivået) enn i for eksempel et frikonkurransemarked.

Det siste leddet i gasskjeden er distribusjonsleddet. Majoriteten av gassdistribusjonsselskapene er i dag involvert i annen virksomhet, vanligvis elektrisitet og

vann, men også telekommunikasjon, kabel-tv og annen type virksomhet (Stern 1998). Hovedtrekk i det tradisjonelle vesteuropeiske gassmarkedet vises i figuren nedenfor.



*) Distribusjonsselskapene selger gassen videre til husholdningskunder og mindre bedrifter.

Figur 4 - Hovedtrekk ved det tradisjonelle vesteuropeiske gassmarkedet (kilde: Radetzki 1999)

Historisk har forholdet mellom produsent og transmisjonsselskap vært preget av langsiktige kontrakter for kjøp og salg av gass, for eksempel kontrakter med en varighet på 10-20 år. Årsaken til dette er blant annet at investeringskostnadene er høye og at det tar lang tid fra en investeringsbeslutning tas til oppstart av leveransene skjer. Kontraktene har vært utformet slik at produsenten får betalt for et garantert minimumsvolum som skal gi nok sikkerhet til at han ønsker å bygge ut et felt med eventuelt tilhørende transportsystem. Dette har redusert volumrisikoen for produsentene siden kundene må betale for et gitt minimumsnivå. Produktet har for en stor del vært skreddersydd. Det samme gjelder for prisen som er konstruert på en slik måte at gass over tid vil være konkurransedyktig med sluttbrukernes beste alternativ. Produsenten har dermed båret prisrisikoen i markedet.

Denne utformingen av omsetningen av gass har ført til at gass har kommet inn på det europeiske energimarkedet til konkurransedyktige priser, samtidig som risikoen forbundet med store kapitalinvesteringer i gasskjeden har blitt spredt og redusert. Denne modellen passer for nyutviklede gassmarkeder hvor det er ingen eller begrenset infrastruktur, men det kan stilles spørsmål ved hvor godt den passer på mer modne gassmarkeder hvor fordelingen

av markedsrisiko har endret seg slik at prisrisikoen er større enn volumrisikoen (Ellis et al. 2000).

Markedsendringer

Claes (1997) skiller mellom to typer markedsendringer: 1) den markedsmessige utviklingen i det europeiske gassmarkedet og 2) endringer i EUs forsøk på å liberalisere dette markedet. Et sentralt eksempel på det sistnevnte er implementeringen av EUs gassdirektiv (Directive 98/30/EC 1998) som åpner for økt konkurranse i gassmarkedet gjennom deregulering og desintegrasjon (Percebois 1999). Privatisering er ikke obligatorisk (Percebois 1999). Dette direktivet er en del av endringene i energipolitikken innenfor EU hvor vektleggingen av forsyningsikkerhet reduseres samtidig som vektleggingen av konkurransedyktighet og miljøvern øker (Ellis et al. 2000). Direktivet gir visse gasskunder rett til å velge hvilken leverandør de ønsker leveransene fra, noe kunder i mange land ikke har hatt muligheter til tidligere. Hvor stor andel av gasskonsumentene i de ulike landene som får mulighet til fritt å velge leverandør, vil variere siden EU kun har vedtatt minimumskrav til markedsåpning. Det er viktig å forstå at direktivet tillater åpning av markedet, men det krever ikke en slik åpning. Hvis inngangsbarrierene er høye og svak regulering tillater dominerende aktører å opprettholde sin dominans, gir ikke direktivet EU-kommisjonen grunnlag for å gripe inn (Stern 1998). For å bidra til økt konkurranse vil det skje endringer på transportsiden hvor formålet er å gjøre det lettere å få transportert gass gjennom transportsystem som andre eier.

Men selv før direktivet trådte i kraft, utvikles en bevegelsesimpuls når det gjelder strategisk endring av Europas gassindustri (Econ 2000a). Radetzki (1999) hevder at markedskreftene har undergravd gassmarkedets satte natur siden tidlig på 1990-tallet og at konkurranse dukker opp på mange uventede områder, noe som tvinger frem endringer i eksisterende agenter og institusjoner. Hun hevder videre at denne utviklingen vil fortsette og øke i styrke, uavhengig av hva som skjer når det gjelder formell deregulering, privatisering og politiske handlinger for å fjerne monopol. Stern (1998) hevder at det er konsensus om at drivkrefter for endringer sannsynligvis vil komme fra markedet snarere enn fra regulering, det være seg nasjonalt eller innenfor EU.

Nye aktører og nye markeder har oppstått innenfor det europeiske gassmarkedet. Teknologiske endringer har åpnet opp et nytt marked for gass til produksjon av kraft samtidig som utvikling av IT har ført til nye muligheter for trading og markedsføring av gass (Ellis et al. 2000). Fusjoner og oppkjøp, vertikal og horisontal integrasjon, nye markedstilnærminger og allianser med andre energiselskap er en del av dagens energibransje (Ellis et al. 2000, Sioshansi 2001). Som følge av reduserte oljepriser ble gassprodusentenes marginer redusert fordi gassprisen har vært koblet til oljepris mens nedstrømsmarginer ble opprettholdt, noe som gjorde det mer interessant for produsenter å få tilgang til marginer lengre ned i verdikjeden (Ellis et al. 2000). En strategi med økt vertikal integrasjonsgrad har blitt valgt av mange, hovedsakelig aktører oppstrøms for eksempel Gazprom (Stern 1998). Dette er basert på frykten for at oppstrømsmarginer vil bli de første som presses i konkurranseprosessen og at økt vertikal integrasjon vil tillate dem å låse inn både markedstilgang og nedstrøms marginer (Stern 1998). Den senere tid har oljeprisen og derigjennom også gassprisen igjen vært relativt høy, noe som kanskje har minsket ønsket om å gå nedstrøms. I tillegg har det blitt gjennomført privatiseringer. Dette har ført til endret eierskap og endringer i måten selskaper ser på gassektoren, samt større fokus på å maksimere bedriftens verdier.

Det antas også at det vil skje endringer i måten produktet designes og selges på. Det forventes en standardisering av produktet hvor elementer som for eksempel fleksibilitet og produktkvalitet prises separat. Gasskontrakter har allerede blitt inngått basert på nye prisingsprinsipp (Econ 2000b). Dette forventes å fortsette slik at det i tillegg til eller isteden for indeksering mot gasskjøpers beste alternativ også kommer inn indeksering mot gasskjøpers sluttprodukt og/eller for eksempel mot en spotpris på gass. Disse forventningene er også basert på erfaringer fra andre markeder hvor gassektoren har blitt liberalisert. Det forventes at en økende del av gasskontraktene vil ha kortere varighet enn i dag. Eksisterende langsiktige kontrakter kan imidlertid begrense valg av posisjonering siden det å selge til eksisterende kunders kunder kan undergrave verdien i eksisterende kontrakter. Mer kortsiktige kontrakter fører til at volumusikkerheten for produsentene øker. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved hvor stort dette problemet er i et marked hvor det alltid er mulig å få avsetning for et produkt så lenge prisen er riktig.

Endringer i organiseringen av gassalg fra norsk sokkel

Siden jeg i denne oppgaven fokuserer på gassprodusenter på norsk sokkel, er det på sin plass å si litt om organiseringen av norsk gassalg og de endringene som har skjedd det siste året. Før 1. juni 2001 var gassforhandlingsutvalget (GFU) det sentrale elementet i det norske rammeverket for salg av gass (Sunnevåg 2000). Hovedoppgaven til GFU var å forhandle om salg av gass fra norsk sokkel, og det besto de siste årene av Statoil og Norsk Hydro. GFU kan dermed sees på som et lovpålagt horisontalt samarbeid mellom de norske oljeselskapene når det gjelder salg av gass fra norsk sokkel.

1. juni 2001 ble det vedtatt at GFU ville bli permanent avviklet fra årsskiftet. Avgjørelsen var i følge olje- og energidepartementet basert på økt modning av norsk sokkel, åpningen av det europeiske gassmarkedet og endringer i selskapsstrukturene langs verdikjeden for gass, noe som tilsier at produsentselskapene på norsk kontinentalsokkel bør få større kommersiell frihet (Olje- og energidepartementet 2001). Departementet bruker dermed markedsendringen (åpning av det europeiske gassmarkedet) og endring i styringsstruktur (endringer i selskapsstrukturen langs verdikjeden for gass) som argument for å oppløse GFU.

Før denne endringen fant sted, var det en tett koordinering mellom eierne innenfor de ulike lisensene (gassprodusenter) i forbindelse med mulige reforhandlinger av eksisterende kontrakter som følge av markedsendringer. Denne koordineringen var pålagt av norske myndigheter. Operatørene på de ulike lisensene ledet dette arbeidet og hadde dermed mer kontakt og dermed også tettere bånd med kjøpere og konsulenter som utarbeidet markedsstudier i den forbindelse, enn det de andre selskapene i lisensen hadde. Når nå gassprodusentene skal gjøre denne jobben hver for seg, kan det være grunn til å anta at kontakten mellom de ulike produsentene reduseres, samtidig som de selskapene som ikke er operatører vil få tettere kontakt med kunder og konsulenter. Det kan også hende at når hver enkelt produsent skal selge gass og følge opp eksisterende kontrakter på egen hånd, har flere av dem behov for å bygge opp kompetanse om disse markedene. Det kan kanskje være ønskelig for disse først å bygge opp kunnskap om grossistmarkedet slik at de kan følge opp eksisterende kontrakter før de eventuelt fokuserer på markedet lengre ned i verdikjeden. Restrukturering av den eksisterende kontraktporteføljen kan også være aktuelt.

Oppsummering

Dette kapitlet begynte med å beskrive hvordan det kontinentaleuropeiske gassmarked historisk har sett ut. Produksjonskjeden for gass kan deles inn i tre deler, nemlig produksjon, transmisjon (grossistledet) og distribusjon. I den senere tid har det skjedd endringer i dette markedet, blant annet som følge av implementering av EUs gassdirektiv. Dette direktivet angir minimumskrav når det gjelder hvilke sluttbrukere som selv kan få velge hvilken leverandør de ønsker å kjøpe gass fra. Organisering av salg av gass fra norsk sokkel ble også kort presentert. Tidligere var selgerne av gass fra norsk sokkel pålagt av norske myndigheter å koordinere dette salget gjennom gassforhandlingsutvalget (GFU). Ved årsskiftet 2001/2002 opphørte denne ordningen, og i dag må dermed hvert enkelt selskap sørge for å selge sin gass på egenhånd. Dette gjelder også oppfølging av allerede inngåtte kontrakter.

Forskningsmodell og hypoteser

I tidligere kapittel ble fire viktige begrep beskrevet, nemlig styringsstruktur, posisjonering, ressurser og usikkerhet i omgivelsene. Dette kapittelet presenterer en forskningsmodell som beskriver sammenhengen mellom disse begrepene. Basert på denne modellen utledes hypoteser og begrunnelsene for disse. Til slutt følger en oppsummering av kapittelet.

Forskningsmodell

En forskningsmodell er en formell representasjon av teori. En modell er en abstraksjon fra virkeligheten som ordner og forenkler vårt syn på virkeligheten ved å representere dens essensielle karakteristika (Frankfort-Nachmias og Nachmias 1996). Den er redskap for forklaring og prediksjon. Den kritiske egenskapen ved en forskningsmodell er at den kan testes empirisk.

Som nevnt i innledningskapittelet er formålet med denne oppgaven å gi svar på hvordan endringer i det europeiske gassmarkedet påvirker gassprodusenters valg av styringsstruktur. I kapittelet som omhandler markedsendringer, ble markedsendring beskrevet som liberalisering (deregulering og desintegrering) som medfører at flere aktører får tilgang til sluttkundemarkedet. Dette gir gassprodusentene mulighet til å posisjonere seg i deler av markedet som de ikke hadde tilgang til tidligere. Siden disse aktørene ikke har betjent dette markedet tidligere, kan det hende de mangler kunnskap om dette markedet. Det ble derfor hevdet at en utfordring med denne markedsendringen er ressurser. En annen utfordring som ble beskrevet, er usikkerhet i omgivelsene. Det ble videre hevdet at disse to utfordringene har sammenheng med valg av posisjon i markedet.

Teorigrunnlaget for forskningsmodellen er, som beskrevet i teoridelen, Governance value analysis-modellen (GVA) (Ghosh og John 1999). Denne modellen tar utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori og den ressursbaserte tilnærmingen og inkluderer i tillegg posisjonering. Modellen omfatter 4 hovedgrupper av variable, nemlig egenskaper ved byttet, styringsstruktur, posisjonering og bedriftens ressurser, samt relasjoner mellom disse hovedgruppene. GVA-modellen er relativt omfattende, noe som gjør den vanskelig å teste empirisk. Derfor har jeg forenklet modellen for å kunne teste den empirisk. For det første har jeg avgrenset hver av de fire hovedgruppene av variable (egenskaper ved byttet,

styringsstruktur, posisjonering og bedriftens ressurser). For det andre har jeg valgt å kun se på utvalgte relasjoner mellom disse variablene.

Når det gjelder avgrensning av de fire hovedgruppene av variable, har jeg tatt utgangspunkt i de antatte utfordringene i forbindelse med markedsendringer slik de er beskrevet i litteraturgjennomgangen. Med utgangspunkt i dette har jeg valgt å inkludere følgende element i min forskningsmodell, nemlig ressurser, usikkerhet i omgivelsene, posisjonering og integrasjonsgrad.

Bedriftens ressurser er en av hovedgruppene i GVA-modellen. *Ressurser* som ble hevdet å være en av utfordringene med markedsendringen, ble i litteraturgjennomgangen delt inn i to grupper, nemlig interne og nettverksressurser. Når det gjelder interne ressurser, fokuseres det på kunnskap om sluttkundemarkedet. Dette fordi aktørene har mulighet til å velge en markedsposisjon lengre ned i verdikjeden, samtidig som kunnskap om dette markedet kan være begrenset. Nettverksressurser inkluderes fordi nettverket kan gi informasjonsfordeler for deltakerne. Det fokuseres på nettverksbåndenes styrke fordi dette kan påvirke organisasjonens evne til tilpasning.

En av egenskapene ved byttet er usikkerhet i omgivelsene. Sistnevnte ble hevdet å være den andre utfordringen med en markedsendring og inkluderes derfor i forskningsmodellen. I litteraturgjennomgangen ble det gjort et skille mellom tre typer usikkerhet, nemlig tilstandsusikkerhet, effektusikkerhet og responsusikkerhet. Med *tilstandsusikkerhet* menes i hvilken grad en aktør oppfatter at organisasjonens omgivelser er uforutsigbare. Tilstandsusikkerhet er inkludert i modellen fordi det i en situasjon med markedsendringer antas at aktørene oppfatter omgivelsene som uforutsigbare. *Responsusikkerhet* innebærer at en aktør mangler kunnskap angående responsalternativ og/eller at aktøren ikke er i stand til å predikere sannsynlige konsekvenser av valg av respons. Denne typen usikkerhet har større sannsynlighet for å være fremtredende når det er et oppfattet behov for å handle. I den valgte settingen er det allerede en del aktører som har endret styringsstruktur, noe som kan føre til at andre aktører også føler et behov for å handle. Effektusikkerhet ble definert som det å ikke være i stand til å forutse hvordan endringer i omgivelsene påvirker egen organisasjon (Milliken 1987). Effektusikkerhet inkluderes ikke fordi denne antas å være mindre fremtredende i den aktuelle situasjonen.

Posisjonering fokuserer på hvilke(t) markedssegment som betjenes og inkluderes i modellen fordi den beskrevne markedsendringen gir aktørene mulighet til å posisjonere seg lengre ned i verdikjeden enn det de kunne tidligere. Valg av posisjonering i markedet kan også ha sammenheng med hvordan usikkerheten i omgivelsen oppfattes og med ressursene.

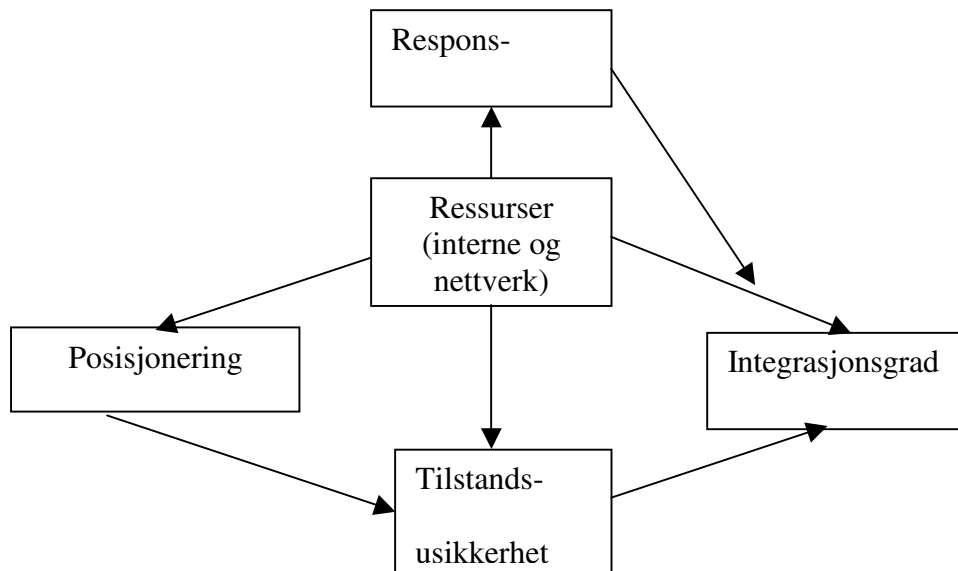
Styringsstruktur er den siste hovedgruppen av variable i GVA-modellen. I kapittelet om styringsstruktur ble ulike former for styringsstruktur presentert. Inndelingen tok utgangspunkt i grad av integrasjon mellom partene. *Integrasjonsgrad* inkluderer i denne oppgaven følgende former for styringsstruktur: marked, kontraktuelle allianser, minoritetsallianser, joint ventures og hierarki.

Når det gjelder valg av relasjoner mellom variable, har jeg valgt å fokusere på hvilke relasjoner som antas å opptre på kort sikt. Relasjoner som forventes å opptre på lengre sikt er det mulig å studere på et senere tidspunkt. De ulike relasjonene i forskningsmodellen utdypes i forbindelse med begrunnelsene for hypotesene.

Hovedfokus i denne oppgaven er på effekt på styringsstruktur uttrykt som integrasjonsgrad siden dette er den avhengige variabelen. Derfor er det ingen piler ut fra denne variabelen i forskningsmodellen. Ressurser antas å påvirke integrasjonsgrad. Dette fordi empiriske studier har vist at bedriftens ressurser kan påvirke valg av integrasjonsgrad (Combs og Ketchen 1999). Grad av responsusikkerhet antas å moderere denne sammenhengen fordi jo vanskeligere det er å vite hvordan en bør reagere, jo mer verdifull kan informasjon om hvordan andre reagerer være. Basert på TCE og empiriske studier hevdes det at tilstandusikkerhet påvirker integrasjonsgrad. Posisjonering antas å påvirke integrasjonsgrad indirekte gjennom tilstandusikkerhet. Dette er basert på Weick (1979) som hevder at organisasjoner skaper sine omgivelser, herunder grad av oppfattet usikkerhet i omgivelsene, blant annet gjennom valg av posisjonering.

Ressurser har en sentral plass i modellen siden denne variabelen også antas å påvirke posisjonering, tilstands- og responsusikkerhet. Pilene går ut fra denne variabelen fordi ressursene på kortere sikt antas å være relativt stabile og i liten grad påvirket av de andre variablene i modellen. Ressurser antas å påvirke posisjonering fordi kunnskap om sluttkundemarkedet og nettverksressurser kan begrense hvilke markedsposisjon det er mulig å velge. Informasjon fra deltakerne i nettverket når det gjelder hvordan de tror markedet vil

utvikle seg kan påvirke hvordan tilstandsusikkerheten oppfattes, mens informasjon når det gjelder hvordan andre aktører tilpasser seg kan føre til redusert responsusikkerhet. Nedenfor følger den konseptuelle modellen.



Figur 5: Konseptuell modell

Den ressursbaserte tilnærmingen og posisjoneringsskolen bruker bedriften som analysenivå (Spanos og Lioukas 2001), mens TCE har fokus på transaksjonen og sosial nettverksteori på nettverket. Som nevnt i litteraturgjennomgangen hevder Ghosh og John (1999) at GVA er en blandet nivåmodell. De mener ikke at bedriften kun gjør en gigantisk transaksjon som matches med en eneste styringsstruktur, men snarere at modellen adresserer individuelle markedsstrategivalg i individuelle produktmarkeder. Bedriften gjør mange slike valg, men disse er knyttet til hverandre på grunn av stivhengighet. Dyer og Singh (1998) argumenterer for at par eller nettverk av bedrifter som analysenivå får økende betydning og derfor bør studeres nærmere. Jeg velger likevel å fokusere på bedriften som analysenivå, men tar hensyn til nettverket ved å inkludere bedriftens nettverksressurser. Dette er i tråd med hva Gulati (1999) gjorde i en studie av hvordan nettverksressurser påvirker alliansedannelse.

Hypoteser

Min oppfatning av problemstillingen er strukturert, noe som gjør det mulig å utforme hypoteser. En hypotese er et foreløpig svar på et forskningsproblem uttrykt i form av en klart

utrykt relasjon mellom den uavhengige og den avhengige variabelen (Frankfort-Nachmias og Nachmias 1996). Fordelen med å utforme hypoteser som kan testes empirisk, er at de kan falsifiseres. Nedenfor følger derfor hypotesene.

Ressursenes effekt på posisjonering

På grunn av konstante endringer i omgivelsene må ledere gjøre valg angående strategiske alternativ, for eksempel valg av markedsposisjon. Dette gir mulighet til å foregripe endringer i de faktorer som bestemmer konkurransekraftene og svare på dem slik at en utnytter forandringer ved å velge en strategi tilpasset den nye situasjonen før konkurrentene oppfatter den. Valg av markedsposisjon kan begrenses av allerede tilgjengelige ressurser (Spanos og Lioukas 2001) for eksempel kunnskap om det aktuelle markedet. Dette gjelder kanskje særlig på kort sikt. På lengre sikt kan valg av posisjonering føre til at en lærer mer om dette markedet, enten alene eller i samarbeid med andre og dermed skaffer seg nye ressurser. Spanos og Lioukas (2001) testet en modell empirisk der blant annet sammenhengen mellom ressurser og posisjonering inngikk. Her fikk de støtte for at ressurser påvirker strategi, herunder posisjonering. De hevdet videre at den ressursbaserte tilnærmingen kun nylig har begynt å systematisk utforske den dynamiske siden av ressurser. Innenfor denne forskningsretningen synes det å være en gradvis endring fra et fokus på hvilke ressurser som kan være verdifulle og hvorfor, til hvordan disse kan skapes (Galunic og Rodan 1998). Siden jeg har valgt å fokusere på et mer kortsiktig perspektiv og siden Spanos og Likoukas (2001) har fått empirisk støtte for at ressurser påvirker posisjonering, velger jeg å studere den samme kausale retningen som dem.

Wernerfelt (1984) har brukt RBT for å studere diversifisering. Diversifisering er et resultat av overskudd av ressurser som har flere anvendelser og hvor markedet feiler (Peteraf 1993). Combs og Ketchen (1999) hevder at bedriftens ressurser påvirker vekstretning. Bedrifter kan ekspandere mer produktivt til aktiviteter som trekker på eksisterende ressurser (relatert diversifisering) enn til aktiviteter som ikke har noen relasjon til eksisterende ressurser (ikke-relatert diversifisering). Som et strategisk valg ekspanderer bedrifter til områder som er nær deres eksisterende spesifikke eiendeler (Ghosh og John 1999). Mahoney og Pandian (1992) understreker at bedrifter vil ha prestasjonsfordeler for relatert diversifisering sammenlignet med ikke-relatert diversifisering. Derfor vektlegger RBT at bedrifter bør velge å

posisjonere seg i produktmarked hvor eksisterende ressurser kan anvendes selv om andre markeder objektivt sett kan gi bedre ytelse (Penrose 1959, Wernerfelt 1984). Etter som den diversifiserende organisasjon i økende grad beveger seg bort fra dens kjernevirksomhet, kan den møte økende agentkostnader fordi ukjente aktiviteter kan føre til sterkere "moral hazard" og "adverse selection" problem (Foss 1996). Bedrifter vokser i den retning som er satt av deres ferdigheter og disse ferdighetene vil ekspandere og utvikle seg sakte (Penrose 1959) slik at begrensede ressurser kan bremse en bedrifts vekst. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H1: Begrenset markedskunnskap fører til at bedriftene velger en markedsposisjon nær eksisterende markedsposisjon.

Hypotese 1 tar utgangspunkt i interne ressurser. Nettverksressurser kan imidlertid også ha betydning for valg av posisjonering. Det å være del av et nettverk kan gi informasjon om hvordan andre aktører tilpasser seg endringer i markedet, for eksempel hvor i markedet de posisjonerer seg, noe som kan ha betydning for bedriftens valg av posisjonering.

Tidligere forskning argumenterer for at en organisasjons respons, i hvert fall til en viss grad, kan bli drevet av tendensen til å imitere hva andre i nettverket gjør. Dette begrunnes med at organisasjoner møter en viss usikkerhet når det gjelder hvor god en gitt tilpasning vil være (responsusikkerhet). Det antas at det ligger endel informasjon i hvordan andre tilpasser seg, samt at kommunikasjon innenfor nettverket gjør at atferden til de som kommuniserer med hverandre ofte oppfattes som mer fremtredende (Kraatz 1998). Aktører som har sterke bånd mellom seg kommuniserer hyppigere med hverandre, noe som gjør at atferden til disse aktørene kan oppleves som mer fremtredende enn andre aktørers atferd.

Det finnes imidlertid ulike begrunnelser for denne imitasjonen. Disse varierer når det gjelder hvilke forutsetninger for omfang og kvalitet på informasjonsspredningen som legges til grunn. En begrunnelse er den såkalte "bandwagoneffekten" hvor det antas at en organisasjon får lite relevant informasjon fra de organisasjonene som tilpasser seg ut over det at de tilpasser seg (Kraatz 1998). En annen begrunnelse er at status i nettverket fører til økt legitimitet for organisasjoner som imiterer de organisasjonene som har høyest status i nettverket (DiMaggio og Powell 1983). En tredje begrunnelse er sosial læring som påstår at en organisasjon ikke

bare observerer tilpasningen til andre deler av nettverket, men også evaluerer resultatet og fordeler som disse organisasjonene har opplevd som følge av tilpasningen (Kraatz 1998).

Kraatz (1998) undersøkte ulike begrunnelser for imitasjon og konkluderte med at nettverk kan fremme sosial læring av hvordan tilpasninger kan skje snarere enn andre, mindre produktive former for interorganisatorisk imitasjon. I Havemans (1993) studie av diversifikasjon til nye markeder fant hun at bedrifter imiterte store og profitable organisasjoner, mens hun fikk begrenset støtte for hypotesen om at organisasjoner imiterer andre organisasjoner av samme størrelse. Greve (1995b) studerte organisasjoner som forlater egne strategier, og fokuserte på smitte fordi eksisterende og alternative strategiers effekt på fremtidig prestasjon var høyst usikre (høy grad av responsusikkerhet). Dette førte til at beslutningstakere undersøkte hvordan andre organisasjoner i bransjen handlet for å få tips om riktig handling. Han fant at smitten var sterkere for organisasjoner som var lette å observere enn for andre organisasjoner siden smitte skjer gjennom påvirkning fra en organisasjons referansegruppe. Jeg velger imidlertid ikke å studere årsakene til imitasjon fordi jeg først ønsker å finne ut om imitasjon finner sted. På et senere tidspunkt kan det imidlertid være aktuelt å studere hvorfor slik imitasjon eventuelt skjer. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H2: Bedriften vil velge en markedsposisjon som er nær markedsposisjonen til andre deltakere i nettverket som bedriften har sterke bånd til.

Ressursenes effekt på usikkerhet i omgivelsene

Aktørene i nettverket kan utveksle informasjon om hvilke markedsendringer de tror vil skje, hvordan de antar markedet vil se ut og hva de tror andre aktører vil gjøre. Andre aktører i nettverket kan også forenkle og spesialisere informasjon slik at den blir lettere å skjønne. Dette gjør at oppfattet tilstandsusikkerhet kan reduseres som følge av at bedriften oppfatter å ha en bedre oversikt over hvilke endringer som vil skje. Dette vil kanskje spesielt være tilfellet dersom de ulike aktørene i nettverket har samme oppfatning om hva som vil skje. Hvis oppfatningene til aktørene i nettverket er (svært) divergerende er det ikke sikkert at oppfattet tilstandsusikkerhet reduseres.

Dette kan være avhengig av hvor sterke båndene er mellom partene i nettverket. Som nevnt i teoridelen er fordelene med svake bånd at disse skaffer organisasjonen informasjon fra mange ulike kilder og dermed har større sannsynlighet for å introdusere beslutningstakerne for fundamentalt nye og fremmede ideer og innsikt (Granovetter 1973), mens nettverk som er basert på sterke bånd gir mindre ny informasjon, men den informasjonen som fremkommer er dypere og mer detaljert og det er lettere å feste tillit til den. Tillit kan bidra til å redusere oppfattet usikkerhet (Uzzi 1996). I et nettverk med sterke bånd vil aktørene sannsynligvis være likere og ha en mer ensartet oppfatning av situasjonen. Siden det kan være lettere å feste tillit til informasjon som kommer fra aktører i et nettverk med sterke bånd og siden sannsynligheten for at informasjonen introduserer aktørene for nye og fremmede ideer er lavere i et nettverk med sterke bånd, kan det hende at informasjon fra et nettverk med sterke bånd fører til lavere grad av tilstandsusikkerhet enn informasjon fra et nettverk med svake bånd.

Kraatz (1998) gjennomførte en empirisk studie hvor formålet var å gi svar på hvordan og hvorfor nettverk kan påvirke organisasjonens anstrengelser for å endre seg når den konfronteres med endringer i omgivelsene som truer dens eksistens. Han konkluderte med at sterke bånd til andre organisasjoner demper usikkerheten og fremmer tilpasning ved å øke kommunikasjon og informasjonsdeling. Krackhardt (1992) hevder også at sterke bånd i større grad vil være nyttige i en situasjon med usikkerhet. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H3: Sterke bånd til andre deltakere i et nettverk fører til redusert tilstandsusikkerhet.

Det kan være knyttet usikkerhet til hvilken respons bedriften skal velge i en situasjon med usikkerhet i omgivelsene. I en slik situasjon kan det å vite hvordan andre aktører i nettverket tilpasser seg, det vil si hvilken respons de velger, bidra til å redusere den oppfattede responsusikkerheten. Andre aktørers organisering av transaksjonen kan dermed ha effekt på egne valg (DiMaggio og Powell 1983). Reduksjonen i oppfattet responsusikkerhet vil kanskje spesielt være til stedet dersom de ulike aktørene i nettverket velger samme respons. Hvis responsen som velges av aktørene i nettverket er (svært) divergerende er det ikke sikkert at oppfattet responsusikkerhet reduseres.

Også her vil styrken i båndene ha betydning. Det å være medlem av et nettverk med sterke bånd kan redusere sannsynligheten for å få divergerende informasjon siden sannsynligheten for å få fundamentalt nye og fremmede ideer i et slikt nettverk er mindre. Kraatz (1998) hevder at sterke bånd er mer verdifulle enn svake bånd når det gjelder å forstå implikasjoner av eksterne trusler og når det gjelder å evaluere mulig respons i forhold til trusler i omgivelsene. Krackhardt (1992) hevder også at sterke bånd i større grad vil være nyttige i en situasjon med usikkerhet. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H4: Sterke bånd til andre deltakere i et nettverk fører til redusert responsusikkerhet.

Ressursenes effekt på integrasjonsgrad

Når det gjelder de interne ressursene, kan disse påvirke integrasjonsgrad siden manglende ressurser kan ha som konsekvens at det blir nødvendig med økt grad av integrasjon for å få tilgang til disse ressursene. Dersom en produsent ønsker å posisjonere seg lengre ned i verdikjeden ved å selge til slutt kunder, kan manglende kunnskap om sluttkundemarkedet gjøre det nødvendig å samarbeide med aktører som har denne kunnskapen. Das og Teng (2000) påstår at dersom en part ønsker å samarbeide med en annen part for å skaffe seg kunnskap, vil det være mest fordelaktig for den parten som ønsker å skaffe seg kunnskap, å inngå en joint venture med den andre part. Dette fordi at når partene jobber skulder ved skulder i den samme enheten over en lengre periode, blir det vanskelig å hindre den annen part i å få tilgang til ens egen tause kunnskap (Hamel 1991). Den parten som besitter kunnskapen vil derimot ønske et mindre tett samarbeid for å kunne beskytte egen kunnskap. Hamel (1991) hevder at når målet med en allianse er kunnskapstilegnelse, kan en kunnskapsallianse bli sett på som et alternativ til andre måter å tilegne seg ferdigheter på. Dette kan inkludere vertikal integrasjon, lisensiering eller utvikling av ferdighetene internt. For komplekse ferdigheter basert på taus kunnskap som er skapt gjennom en unik kulturell kontekst, kan den eneste måten å skaffe seg den på være ved tett samarbeid. Allianser kan tilby fordeler når det gjelder timing og de kan sees på som en snarvei i prosessen med å skaffe seg ferdigheter og dermed å unngå alternativkostnaden ved å være en "follower".

Fordi bedrifter kan utføre aktiviteter sammen som ingen av bedriftene kan utføre hver for seg, har ressursdeling blitt den viktigste forklaringen for samarbeid mellom eller oppkjøp av

bedrifter (Hamel 1991). En av årsakene til at bedrifter inngår allianser er at de mangler visse ferdigheter som er nødvendig for å gjøre suksess på et gitt område (Lambe et al. 2002). Økt integrasjonsgrad kan gi tilgang til ressurser som bedriften ellers ikke ville hatt tilgang til, og det gir også mulighet for å få tilgang til ressurser som ikke omsettes i et marked. For bedrifter med ressursbegrensninger kan samarbeid med andre dermed muliggjøre en hurtigere inntreden i nye markeder (Combs og Ketchen 1999) for eksempel sluttkundemarkedet for gass.

Eriksson og Sharma (2002) hevder at ressurser innenfor de samarbeidende bedriftene er forskjellig. Dette fordi utviklingen av ressurser innenfor bedrifter er en historisk og stivhengig prosess (Barney 1996). Imidlertid er ingen av partene fullstendig klar over motpartens ressurser. Til og med innen bedrifter er beslutningstakerne kun imperfekt informert om bedriftens ressurser. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H5: Begrenset markedskunnskap fører til økt integrasjonsgrad.

I en situasjon med markedsendringer kan det hende at responsusikkerheten oppfattes å være høy, det vil si at aktørene ikke vet hvilken effekt valg av ulike strategier vil ha på bedriften. Det kan dermed være vanskelig å vite hvilken styringsstruktur som bør velges. En måte å håndtere denne usikkerheten på er å imitere styringsstrukturen til de andre aktørene i nettverket. Andre aktørers organisering av transaksjonen kan ha effekt på egne valg (DiMaggio og Powell 1983), og det er dermed ikke nødvendigvis produktivitet som er det viktigste kriteriet ved valg av styringsstruktur.

Det å velge å endre styringsstruktur kan anses som en viktig beslutning for en bedrift. Kraatz (1998) hevder at tilliten og den gjensidige identifiseringen som sannsynligvis vil eksistere når båndene er sterke, vil gjøre det mer sannsynlig at organisasjoner vil dele verdifull informasjon med hverandre og at denne informasjonen vil bli tatt hensyn til i valg av respons. I tillegg kan det være lettere å bli oppmerksom på hva de andre aktørene i et nettverk med sterke bånd gjør siden det er økt grad av kommunikasjon mellom partene. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H6: *I en situasjon med høy responsusikkerhet vil bedriften imitere styringsstrukturen til de deltakerne i nettverket som bedriften har sterke bånd til.*

Hypotese 5 hevder at det kan være ønskelig med økt integrasjonsgrad dersom organisasjonen mangler interne ressurser. For å kunne få til dette er det imidlertid viktig å være oppmerksom på potensielle partnere (Gulati 1999). Det å finne frem til nye samarbeidsmuligheter og aktuelle partnere krever svært god tilgang til markedsinformasjon (Gulati 1995). Nettverket kan gi tilgang til informasjon om mulige samarbeidspartnere dersom bedriften ønsker å endre sine grenser for eksempel gjennom å inngå en allianse. Uten et nettverk som kan gi denne formen for informasjon kan det hende at et samarbeid strander fordi bedriften ikke finner en samarbeidspartner. Granovetter (1992) hevder at all handling, inkludert økonomisk handling, er "embedded" i en sosial struktur av interaksjonsmuligheter, og at interaksjon og samarbeid sannsynligvis vil finne sted blant mennesker som kjenner hverandre. Disse personlige relasjonene skaper muligheter for samarbeid ved å styrke oppmerksomhet, tillit og forpliktelse blant partene i en relasjon. Nettverket kan bidra til dette. Det at en har kjennskap til mulige samarbeidspartnere kan også gjøre at en lettere vurderer en samarbeidsstrategi som et mulig alternativ.

Hvor god informasjonstilgangen vil være, er avhengig av om bedriften har en informasjonsrik posisjon innen det sosiale nettverket (Dyer og Singh 1998). Tidligere forskning hevder at bedrifter som besitter en sentral nettverksposisjon med mange nettverksbånd har bedre tilgang til informasjon, og disse har dermed større tilbøyelighet til å øke antall allianser som de inngår i i fremtiden (Gulati 1995). Når bedriften er velposisjonert i nettverket, har den tilgang til mer pålitelig informasjon om potensielle partnere som følge av pålitelige informanter innenfor nettverket som kan ha direkte erfaring med den potensielle partneren (Burt 1992a, Granovetter 1985).

Burt (1992b) hevder at en sentral plassering i nettverket vil gi en aktør tilgang, timing og referanser. *Tilgang* innebærer informasjon om eksisterende og potensielle partnere når det gjelder deres ferdigheter, troverdighet og pålitelighet. En informasjonsrik posisjon innenfor et nettverk gir dermed en bedrift tilleggsinformasjon om naturen og grad av tilgjengelighet når det gjelder potensielle partners ressurser (Dyer og Singh 1998). *Timing* innebærer å få informasjon om potensielle partnere til rett tid. En informasjonsrik posisjon kan dermed føre

til at bedriften tidligere enn andre bedrifter som besitter en mindre informasjonsrik posisjon i nettverket, oppdager interessante samarbeidspartnere og dermed har mulighet til å skaffe seg de beste samarbeidspartnerne. Day (1995) hevder at bedrifter som skanner omgivelsene for lovende partnere, også kan oppnå en "first mover" fordel som gir dem anledning til å skaffe seg tilgang til knappe ressurser som potensielle alliansepartnere besitter og dermed komme konkurransen fra andre i forkjøpet (Lambe et al. 2002). *Referanse* innebærer det at andre aktører som bedriften selv ikke kjenner, kan kjenne bedriften. Disse aktørene kan bety fremtidige muligheter for samarbeid.

Det er imidlertid ikke bare tilgang til informasjon om aktuelle partnere som er viktig. Det er også viktig å vite hvor god mulige samarbeidspartnere er. Økt grad av integrasjon, for eksempel i form av en strategisk allianse, oppfattes ofte som risikofyllt fordi den andre part kan opptre opportunistisk, for eksempel som gratispassasjer (Gulati 1999). En viktig implikasjon av "embeddedness" i sosiale nettverk er tillit. Det kan både dreie seg om kunnskapsbasert tillit som kan gi informasjon om mulige samarbeidspartnere og avskrekningsbasert tillit som kan hindre en organisasjon i å gjøre noe som kan svekke dens rykte (Gulati 1998). I et nettverk kan det å opptre dårlig ha større konsekvenser fordi informasjon om dette spres til medlemmene. Det at en aktør har et godt rykte innenfor nettverket når det gjelder hvordan den samarbeider kan føre til at det oppfattes som mindre risikabelt å samarbeide med denne aktøren. Nettverket kan også gi informasjon om hvilke ferdigheter mulige samarbeidspartnere besitter (Burt 1992a, Gulati 1995), noe som kan legge til rette for samarbeid ved at det oppfattes som mindre farlig å inngå en allianse.

Dette vil imidlertid være avhengig av styrken i båndene. Det antas at det er lettere å stole på informasjonen fra aktører som en har sterke bånd til. Dette gjør at det å øke integrasjonsgraden kan oppfattes som mindre farlig. Den informasjonen som fremkommer er kanskje også mer grundig når det gjelder mulige partneres ferdigheter og hvordan disse har oppført seg i tidligere samarbeid. En bedrifts tidligere erfaring med samarbeid vil også kunne påvirke sannsynligheten for å inngå en ny samarbeidsrelasjon (Gulati 1995). Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H7: Sterke bånd til andre deltakere i nettverket fører til økt integrasjonsgrad.

Posisjoneringens effekt på usikkerhet i omgivelsene

I den konseptuelle modellen ble det hevdet at posisjonering påvirker oppfattet usikkerhet i omgivelsene. Som nevnt i innledningen hevder Weick (1979) at organisasjoner skaper sine omgivelser gjennom en serie valg angående marked, produkter, teknologi, ønsket omfang av operasjoner og så videre, mens et av elementene i tilpasningssyklusen til Miles og Snow (1978) var entreprenørproblemet som innebærer valg av produkt-markedsdomene. Dette innebærer at oppfattet usikkerhet i omgivelsene som er en del av organisasjonens oppfattelse av omgivelsene, kan påvirkes gjennom den posisjonen organisasjonen velger.

En markedsendring slik den er beskrevet tidligere i oppgaven gir produsenter mulighet til å betjene kunder lenger ned i verdikjeden. Dette er et marked som produsentene kjenner dårligere enn sitt eksisterende marked og et marked som er i endring. De vet sannsynligvis i mindre grad hvilke krav som stilles til å betjene dette markedet. Aktørene kan dermed oppfatte usikkerheten når det gjelder dette markedet (tilstandsusikkerhet) som større enn tilsvarende usikkerhet i sine eksisterende markeder. Ved å velge en markedsposisjon tilnærmet lik den eksisterende, det vil si i samme del av verdikjeden som i dag, har bedriften bedre kjennskap til markedet, noe som gjør at den oppfattede tilstandsusikkerheten reduseres. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H8: Valg av markedsposisjon nær eksisterende markedsposisjon fører til redusert tilstandsusikkerhet.

I teoridelen ble det hevdet at økt tilstandsusikkerhet fører til økt grad av diversifisering (Milliken 1987). Jeg velger å ikke studere denne sammenhengen for ikke å komplisere bildet for mye siden hovedfokus i denne oppgaven er på valg av styringsstruktur.

Usikkerhet i omgivelsenes effekt på integrasjonsgrad

Litteraturen som omhandler hvilken effekt usikkerhet i omgivelsene har på integrasjonsgrad, gir ikke entydige svar. I transaksjonskostnadsteori er det kun i en situasjon med transaksjonsspesifikke investeringer at usikkerhet fører til økt integrasjon. Usikkerhet i omgivelsene reduserer muligheten for å skrive fullstendige kontrakter. Selv om det å justere

kontrakten er i begge partenes interesse, er det også tilfeller hvor fordelingen av gevinster er vag. Forhandlinger om endringer er i seg selv kostbar. De største kostnadene påløper imidlertid som følge av at transaksjonene er dårlig tilpasset omgivelsene når det forhandles om endringer. For denne type tilpasning vil hierarki være den beste styringsformen, mens marked vil være den minst fordelaktige løsningen (Williamson 1991).

Eisenhardt og Schoonhoven (1996) fant at i usikre situasjoner (det vil si nye markeder, innovativ teknologi) søker bedrifter allianser snarere enn å unngå dem. Rindfleisch og Heide (1997) stiller spørsmål om problemene med usikkerhet kanskje behandles bedre i en styringsstruktur som tillater tilpasning innenfor en samarbeidsrelasjon enn ved å skifte partner hvis det er behov for endringer. Det kan være at en intern organisering er bedre til å prosessere og respondere på ny informasjon, blant annet på grunn av mer effektiv kommunikasjon. Connor og Prahalad (1996) hevder at i motsetning til noen syn vil intern organisering foretrekkes basert på kunnskapsbaserte fleksibilitetsgrunner jo mer dynamisk og usikker de konkurransemessige omgivelsene er. Dette fordi det blir vanskeligere å forutse hendelser, noe som kan ha stor innvirkning på produktivitet og lønnsomhet. Det at det kan være vanskelig å forutse hendelser kan være en form for tilstandsusikkerhet. Dermed kan følgende hypotese formuleres:

H9a: Økt tilstandsusikkerhet fører til økt integrasjonsgrad.

Andre empiriske studier har imidlertid kommet frem til en annen sammenheng mellom tilstandsusikkerhet og integrasjonsgrad. Varadarajan og Cunningham (1995) hevder at i en situasjon med ustabile markedsforhold kan fleksibiliteten og tilpasningsdyktigheten som mindre rigide former for allianser tilbyr, sees på som positiv. I følge Klein (1989) har det blitt argumentert for at jo større oppfattet usikkerhet er, jo mer fleksibel eller løs vil organisasjonsstrukturen være (Leifer og Huber 1977) for å legge til rette for organisasjoners tilpasning. Dette er i overensstemmelse med Dyer (1996) som fant at i en situasjon med usikkerhet kan en hybrid styringsstruktur være mer effektiv enn hierarkisk styring. Klein et al. (1990) fikk empirisk støtte for hypotesen om at usikkerhet i omgivelsene som følge av mangfold i omgivelsene, forventes å føre til et ønske om fleksibilitet i kanalstrukturen, det vil si lavere integrasjonsgrad. Mangfold reflekterer i hvilken grad det er multiple kilder til usikkerhet i omgivelsene. Følgelig kan økt usikkerhet i omgivelsene føre til redusert

integrasjonsgrad. Eriksson og Sharma (2002) fant i sin studie at økt usikkerhet i omgivelsene indirekte førte til mindre samarbeid.

Konsernsjefen i Statoil, Olav Fjell, sa følgende til "Dagens Næringsliv" på et spørsmål om å kjøpe eierandeler lengre ned i verdikjeden: "Vårt utgangspunkt er at det for tiden skjer så mye i det europeiske energimarkedet at vi ikke vil låse oss fast i bastante løsninger." (Dagens Næringsliv 2002:28). Dermed kan følgende konkurrerende hypotese formuleres:

H9b: Økt tilstandsusikkerhet fører til redusert integrasjonsgrad.

Oppsummering

Først i dette kapitlet ble forskningsmodellen presentert, deretter ble valg av analysenivå diskutert. Ressurser, posisjonering, tilstandsusikkerhet, responsusikkerhet og styringsstruktur er inkludert i forskningsmodellen. Med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen og forskningsmodellen har jeg deretter utarbeidet og begrunnet hypoteser. Det påstås at ressurser påvirker både posisjonering, tilstandsusikkerhet, responsusikkerhet og integrasjonsgrad, mens posisjonering påvirker integrasjonsgrad indirekte, gjennom tilstandsusikkerhet. I tillegg påstås det at responsusikkerhet i visse sammenhenger modererer forholdet mellom ressurser og integrasjonsgrad.

Metode

Formålet med dette kapitlet er å beskrive hvordan hypotesene kan testes empirisk. Siden hovedfokus i denne oppgaven er det konseptuelle rammeverket (teoriplanet), vil jeg kun skissere hvordan hypotesene kan testes empirisk. Dersom det er ønskelig å teste hypotesene, er det nødvendig å gå mer i dybden når det gjelder metode. Nedenfor beskrives først forskningsdesign, operasjonalisering og mål av variabler samt hvordan det kan kontrolleres for rivaliserende forklaringer. Utvalgsramme og datainnsamling beskrives deretter. Til slutt følger en oppsummering av kapitlet.

Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for å knytte det konseptuelle forskningsproblemet til empirisk forskning, og det er avgjørende for kvaliteten på den empiriske forskningen. Formålet er å sikre så pålitelig informasjon som mulig for å belyse det aktuelle problem innenfor gitte rammer, for eksempel penger, tid og ferdigheter (Grønhaug 1985).

Siden forståelsen av mitt forskningsproblem er strukturert og mine hypoteser inkluderer kausale sammenhenger, velger jeg et kausalt design. Kausal design sikter på å belyse årsaks-virkningsforhold (Grønhaug 1985). Her er den største utfordringen årsaksbegrepet. Det er ulike oppfatninger av hva som menes med årsak (Cook og Campbell 1979). Frankfort-Nachmias og Nachmias (1996) stiller følgende tre krav til en kausal sammenheng:

1. korrelasjon mellom avhengig og uavhengig variabel (assosiasjon)
2. årsak kommer før virkning i tid (retning)
3. andre årsaker til den observerte virkning (for eksempel en annen variabel som korrelerer med de variablene som en studerer) utelukkes (isolering)

Når det gjelder studium av kausalitet, er det klassiske eksperimentet mest velegnet fordi det gir mulighet for å randomisere tilordning til grupper og manipulering av behandling og kan dermed oppfylle alle tre kravene til kausalitet. Det er ikke mulig å velge dette siden jeg ikke kan manipulere den uavhengige variabelen. Kvasiekperimentell design er heller ikke mulig siden jeg ikke har mulighet til å tilordne aktører til en kontrollgruppe (alle produsenter som

leverer gass til EU får anledning til å selge til slutt kunder). Derfor velger jeg en tverrsnittsstudie med data fra ulike tidspunkt, både før og etter markedsendringen finner sted. Nedenfor diskuteres hvordan tverrsnittsstudien forholder seg til kravene om kausalitet og hvordan jeg har forsøkt å ta hensyn til svakhetene med denne typen design når det gjelder kausalitet.

Isolering: Mitchell (1985) hevder at fokus må være på identifikasjon av tredjevariabler gjennom systematisk tenkning og teorigjennomgang. Det å velge en homogen populasjon, for eksempel en bransje, kan redusere antall andre variable som kan påvirke relasjonen.

Assosiering: Dette er ikke noe stort problem med denne typen design. Det krever imidlertid at det er stor nok varians i den uavhengige variabelen for å oppnå samvariasjon mellom variablene (Calder, Phillips og Tybout 1981, 1982). I problemstillingen min er markedsendring den uavhengige variabelen. Denne måles imidlertid ikke direkte siden det er utfordringene som følge av markedsendringene, nemlig ressurser og usikkerhet i omgivelsene som måles. I tillegg kommer posisjonering. Grad av markedskunnskap (interne ressurser) er som nevnt i kontekstkapittelet, til dels svært forskjellig hos de ulike selskapene. Det samme gjelder for nettverksressursene. Det kan også være grunn til at tilstandusikkerheten oppfattes forskjellig og at ulik posisjonering velges, blant annet som følge av ulik ressursituasjon. I tillegg til varians stilles det også krav til stabilitet. Fordi årsak ikke umiddelbart fører til virkning er det nødvendig å ta hensyn til den tiden det antas å ta før den antatte årsaken fører til den antatte virkningen. I den valgte settingen kan det hende det tar tid før den antatte årsaken fører til den antatte virkningen.

Retning: Dette er den mest alvorlige svakheten med en tverrsnittsstudie. Kausal retning kan etableres ved hjelp av logikk, teori eller forskningsdesign, hvor sistnevnte er det sterkeste. Den valgte forskningsdesign kan ikke brukes for å bestemme retning. Det kan heller ikke logikk siden det er mulig å tenke seg at alle variablene i forskningsmodellen kan påvirke hverandre. GVA-modellen er jo utformet slik at alle elementene påvirker hverandre. Dermed gjenstår teori som det eneste alternativ som kan brukes for å bestemme retning.

Sammenhengen mellom markedsendring og styringsstruktur har i liten grad vært studert tidligere. Dermed er det problematisk å basere seg på teori som omhandler fenomenet siden slik teori kun er tilstedet i begrenset grad. Det jeg har forsøkt å gjøre er å spesifisere hva som

er utfordringen med markedsendringen for derigjennom å finne frem til relasjoner som det i større grad finnes teori om og empiriske undersøkelser av. Jeg har også gjort avgrensninger når det gjelder tidshorisont og type aktører som studeres, for bedre å begrunne den retningen som jeg har valgt. Diskusjon og begrunnelse for valg av retningen ble gjort i forrige kapittel. Min kjennskap til undersøkelseskonteksten og diskusjon med personer i ulike selskap har også påvirket valg av retning, noe som kan være både positivt og negativt. De ovenfornevnte valgene har jeg gjort for å bedre kausal retning. Det betyr imidlertid ikke at retning er uproblematisk. Et alternativ hadde vært å studere korrelasjon istedenfor kausalitet, men slik jeg vurderer det, vil bidraget fra en slik studie være mer begrenset. Det å studere korrelasjon isteden for kausalitet ville redusert presisjonsgraden og føre til større grad av empirisk støtte siden hypotesene ville blitt vanskeligere å forkaste.

Intern validitet referer til i hvilken grad vi kan slutte at det eksisterer en kausal relasjon mellom to eller flere variabler. Uten tilstrekkelig begrepsvaliditet gir det liten mening å snakke om intern validitet. Begrepsvaliditet diskuteres i sammenheng med operasjonalisering og måling. Kontroll for alternative forklaringsvariable kan oppfattes som den største trusselen mot intern validitet. Senere i dette kapitlet diskuteres derfor mulige kontrollvariable. Jeg har valgt en homogen populasjon for å redusere utenforstående forhold som kan ha effekt på relasjonen, noe som også forbedrer den interne validiteten. Dette reduserer imidlertid den eksterne validiteten. Med ekstern validitet menes i hvilken grad forskningsresultatene er generaliserbare (Reve 1985). Cook og Campbell (1979) hevder at for personer som er interessert i teoritesting, er begreps- og intern validitet viktigst mens ekstern validitet er av mindre betydning.

Statistisk konklusjonsvaliditet er en trussel for den interne validiteten. Denne omhandler i hvilken grad vi trekker riktige eller falsk konklusjoner om kovarians fra statistiske analyser (Reve 1985) og inkluderer vurdering av om mål er reliable, om det er fluktuasjoner i utvalg eller mål og grad av stabilitet når det gjelder gjentatte mål. (Mitchell 1985). Reliabilitet refererer til i hvilken grad et måleinstrument inneholder variable feil, det vil si feil som er inkonsistent fra observasjon til observasjon (Frankfort-Nachmias og Nachmias 1996).

Operasjonalisering og måling av variabler

Når en beveger seg fra det teoretiske til det empiriske nivå, gjøres begrep om til variabler (Frankfort-Nachmias og Nachmias 1996). En variabel er en empirisk egenskap (property) som

kan ta to eller flere verdier. Når vi sier at det er en relasjon mellom to variabler, menes det at disse variablene har noe til felles. Dette innebærer at endringer i verdien på en variabel systematisk fører til endringer i den andre variabelens verdi. En operasjonell definisjon er et sett prosedyrer som beskriver aktiviteter som må gjennomføres for empirisk å etablere eksistens eller grad av eksistens av det som beskrives av et begrep. Operasjonelle definisjoner er avgjørende innenfor måling. Med måling menes regler for å tildele tall til empiriske egenskaper. Jeg trenger konseptuelle definisjoner og regler som spesifiserer hvordan tilordning av tall til gitte empiriske egenskaper skal foregå.

Med begrepsvaliditet menes det i hvilken grad et operasjonalisert begrep måler det som det har til hensikt å måle. Dette er nødvendig for å komme frem til meningsfulle og tolkbare forskningsfunn og kan vurderes på ulike måter: *Overflatevaliditet* vil si om målet virker fornuftig. Her er det mulig å spørre andre som er inne på problemstillingen for å sjekke dette. *Konvergent validitet* sier noe om i hvilken grad multiple mål og metoder for samme begrep gir sammenlignbare resultater, mens *divergent validitet* sier noe om i hvilken grad et begrep skiller seg ut fra andre begrep. Bruk av multimetode- multitrekktilnærming kan bedre begrepsvaliditet. For å bedre begrepsvaliditeten har jeg anvendt operasjonaliseringer som er brukt og testet i tidligere forskning der det har vært mulig.

Uavhengig variabel

Den variabelen som forskeren antar vil forklare endringer i den avhengige variabelen kalles uavhengig variabel (Frankfort-Nachmias og Nachmias 1996). I min studie er dette bedriftens ressurser. Bedriftens ressurser ble i teorikapitlet definert som knappe og imperfekt mobile ferdigheter eller eiendeler eid av en av partene i et bytte. Disse kan befinne seg innenfor en bedrift (interne ressurser) og mellom bedrifter i et bytteforhold (nettverksressurser). I beskrivelsen av RBT ble det gjort et skille mellom kunnskapsbaserte og eiendomsbaserte ressurser. Jeg har valgt å fokusere på kunnskapsbaserte ressurser fordi markedskunnskap, og da spesielt kunnskap om sluttkundemarkedet, er en kritisk ressurs. Forskere har stridd med å måle ressurser fordi mange ikke er håndgripelige (Barney et al. 2001). Kunnskapsbaserte ressurser hører til gruppen av ikkehåndgripelige ressurser. Når forskere skal teste teorier som inneholder ikkeobserverbare element må de tenke nøye gjennom sin metodiske tilnærming. Ved å erkjenne at ikkeobserverbare begrep pr definisjon ikke kan måles, må teststrategier som tar hensyn til dette utvikles (Godfrey og Hill 1995). Barney et al. (2001) foreslår å kombinere ulike tilnærminger for å utvikle bedre mål for ressurser.

Når det gjelder nettverksressurser, fokuseres det på styrken i båndene i nettverket. Båndenes styrke har blitt målt på mange ulike måter. Eksempler på måling av båndenes styrke er antall ulike måter individ er knyttet til hverandre, antall og type finansiell involvering mellom aktører, antall deltakere i hverandres styrever, økonomiske transaksjoner mellom aktører, kontaktfrekvens eller –intensitet, båndets varighet og subjektive mål på båndenes styrke (Greve 1993, Krackhardt 1992). Jeg har valgt å studere to forhold, nemlig interaksjonsfrekvens (Hansen 1999) og relasjonens varighet (Kraatz 1998).

Mellomliggende variabler

Posisjonering fokuserer på hvilke(t) markedssegment som betjenes og er en mediatorvariabel (Rognes og Schei 2000) i denne studien. Som nevnt tidligere får produsentene i den valgte konteksten mulighet til å posisjonere seg lengre ned i verdikjeden. De ulike aktørene som studeres her, antas å være såpass små når det gjelder salg av gass at en fokuseringsstrategi virker mest realistisk. Eksport av gass fra norsk sokkel utgjorde i 2001 ca 10% av vesteuropeisk gasskonsum (Olje- og energidepartementet 2002). Markedsandelen til hver av gassprodusentene som har hovedvekten av sin gassproduksjon på norsk sokkel, blir dermed relativt lav. Fokus rettes derfor på ulike geografiske markeder (land) og på ulike deler av verdikjeden. Med utgangspunkt i figur 4 i kontekstkapittelet har jeg valgt å se på følgende deler av verdikjeden: grossistleddet (transmisjonsselskap), industribedrifter, kraftverk, detaljister (lokale distribusjonsselskap) og mindre sluttbrukere (husholdningsbrukere og mindre bedrifter).

I teorikapittelet ble oppfattet *usikkerhet* i omgivelsene delt inn i 3 typer, nemlig tilstandsusikkerhet, effektusikkerhet og responsusikkerhet. Disse usikkerhetstypene har blitt studert tidligere, og tidligere operasjonaliseringer og mål av disse danner utgangspunkt for denne studien. Tilstandsusikkerhet defineres som grad av tiltro til at prognoser reflekterer hendelser og trender i omgivelsene (Gerloff, Muir og Bodensteiner 1991), og den er en mediatorvariabel (Rognes og Schei 2000) i denne studien. Responsusikkerhet defineres som i hvilken grad ledere føler seg usikre når det gjelder tilgjengelige alternativ (Gerloff, Muir og Bodensteiner 1991), og dette er både en avhengig variabel og en moderatorvariabel (Rognes og Schei 2000) i denne studien. Sistnevnte innebærer at den påvirker sammenhengen mellom

den avhengige og den uavhengige variabelen, men at den ikke selv blir påvirket av den uavhengige variabelen. Målingen av disse variablene tar utgangspunkt i et måleinstrument utviklet av Duncan (1972), men justeres i henhold til forslag fra Gerloff et al. (1991). Effektusikkerhet er ikke inkludert i den konseptuelle modellen.

Avhengig variabel

Den variabelen som en ønsker å forklare, er den avhengige variabelen (Frankfort-Nachmias og Nachmias 1996). Den avhengige variabelen i denne studien er styringsstruktur. Styringsstruktur ble i kapittelet om styringsstruktur definert som det institusjonelle rammeverket som en transaksjon foregår innenfor, og begrepet ble inndelt i 5 typer basert på grad av integrasjon med utgangspunkt i Gulati og Singh (1998) og Williamson (1991), nemlig marked, kontraktuelle allianser, minoritetsallianser, joint ventures og hierarki. Denne variabelen har imidlertid blitt operasjonalisert på ulike måter i ulike studier (Rindfleisch og Heide 1997), noe som kan oppfattes som en svakhet med denne type forskning.

Oppsummering av operasjonalisering og måling av variabler

Operasjonalisering og måling av de ulike variablene oppsummeres i tabellen under.

Tabell 1: Operasjonalisering og måling av variabler

Variabel	Operasjonell definisjon	Måling
Interne ressurser (uavhengig)	Kunnskapsbaserte ressurser (Miller og Shamsie 1996) (kunnskap om hvordan gassmarkedet fungerer)	Operatørskap, eierandeler lengre ned i verdikjeden for gass, om gassprodusenten også er gasskjøper til andre deler av egen virksomhet
Nettverksressurser (uavhengig)	Styrken i båndene (Hansen 1999)	Interaksjonsfrekvens (Hansen 1999) Relasjonens varighet (Kraatz 1998)
Posisjonering (mediator)	Salg til hvilke kunder Salg i hvilke geografiske markeder (Porter 1980)	Grossist, industribedrifter, kraftverk, detaljist (distribusjonsselskap), mindre slutt kunder (husholdningskunder og mindre bedrifter) Land ³

³ Den eksisterende gassalgsporføljen fra norsk sokkel er i hovedsak salg til grossister, men det finnes også salgskontrakter til kraftverk. I flertallet av salgene til grossister har det blitt solgt gass til en grossist eller en gruppe grossister som har dekket et helt land. Det synes derfor fornuftig å bruke land når det gjelder inndeling i geografiske markeder.

Tilstands-usikkerhet (mediator)	Grad av tiltro til at prognoser reflekterer hendelser og trender i omgivelsene (Gerloff et al. 1991)	Duncans usikkerhetsskala (Duncan 1972), justert for endringer foreslått av Gerloff et al. (1991)
Respons-usikkerhet (avhengig og moderator)	I hvilken grad ledere føler seg usikre når det gjelder tilgjengelige alternativ (Gerloff et al. 1991)	Duncans usikkerhetsskala (Duncan 1972), justert for endringer foreslått av Gerloff et al. (1991)
Integrasjonsgrad (avhengig)	Fra marked til hierarki (Williamson 1991)	Marked, kontraktuelle allianser, minoritetsallianser, joint venture, hierarki (Gulati og Singh 1998, Williamson 1991)

Kontrollvariabler

Et av kravene til kausalitet er at andre årsaker til den observerte virkningen utelukkes. Forskere bruker kontrollvariabler i empirisk forskning for å redusere risikoen for å tilordne forklaringskraft til uavhengige variable som ikke er ansvarlig for variasjonen i den avhengige variabelen (Frankfort-Nachmias og Nachmias 1996). Jeg velger å skille mellom teoretisk og empirisk begrunnede kontrollvariable fordi den valgte settingen krever at det også kontrolleres for forhold som ikke nevnes i teorien.

TCE fokuserer på tre forhold som påvirker valg av styringsstruktur, nemlig transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og frekvens. Ulike typer usikkerhet er allerede inkludert i min modell. Frekvens inkluderes ikke som kontrollvariabel fordi denne har fått manglende empirisk støtte (Rindfleisch og Heide 1997). Transaksjonsspesifikke investeringer inkluderes som en kontrollvariabel i denne studien. I følge TCE er det kun i en situasjon med transaksjonsspesifikke investeringer at usikkerhet får betydning (Williamson 1985). Derfor holdes transaksjonsspesifikke investeringer på et moderat nivå i denne studien. Årsaken til at denne faktoren kun inkluderes som kontrollvariabel er at dens effekt på styringsstruktur allerede er veldokumentert og at det finnes studier som viser at usikkerhet har en direkte effekt på vertikal integrasjonsgrad (Suthcliffe og Zaheer 1998). Dermed kan denne studien fokusere på forhold som er mindre studert og hvor sammenhengene er uklare.

Størrelse er i flere studier av interorganisatoriske relasjoner brukt som kontrollvariabel (for eksempel Buvik og John 2000, Gulbrandsen og Haugland 2000, Combs og Ketchen 1999). Williamson (1985) hevder at større bedrifter kan ha større tilbøyelighet til vertikal integrasjon

blant annet som følge av potensialet for stordriftsfordeler. Dermed kan det hende at størrelse korrelerer med integrasjonsgrad. Derfor inkluderes størrelse som kontrollvariabel i denne studien. Størrelse måles som bedriftens totale årlige omsetning og som årlig gassproduksjon.

Jeg har førstehånds kjennskap til settingen, noe som gjør at jeg har mulighet for også å ta hensyn til empirisk begrunnede kontrollvariable. Gummesson (2000) diskuterer fordeler og ulemper med at forskeren har forhåndsforståelse. Gassprodusenter på norsk sokkel er også oljeprodusenter, enkelte er også involvert i annen type virksomhet. I 2001 utgjorde gassproduksjonen på norsk sokkel ca 20% av total produksjon, mens resten hovedsakelig var olje (Olje- og energidepartementet 2002). Valg når det gjelder styringsstruktur kan ta utgangspunkt i andre deler av virksomheten enn gassdelen. Dette er det derfor viktig å korrigere for, og det er behov for kjennskap til settingen for å kunne gjøre slike korrigeringer. Rent konkret innebærer dette at dersom for eksempel allianser oppstår eller dersom fusjoner og oppkjøp finner sted, så vurderes begrunnelsen for dette. Det kan inkludere vurdering av hvilken type selskap som er involvert, hvilken kompetanse dette selskapet har og så videre. Dersom det for eksempel inngås en allianse med et av de store transmisjonsselskapene, vil dette inkluderes som et eksempel på endring av styringsstruktur. Det vil ikke være tilfellet dersom alliansen inngås med det formål å for eksempel skaffe seg kompetanse om boring på dypt vann.

Utvalgsramme og –prosedyre

Jeg har valgt å se på gassprodusenter på norsk sokkel. Antall selskap som er eiere av lisenser på norsk sokkel som produserer gass er begrenset. Rundt 10 selskap står for hovedvekten av gassproduksjonen på norsk sokkel (Olje- og energidepartementet 2002). Det vil derfor være mulig å studere alle disse selskapene. Ved store utvalg er det en tendens til at svært mange av variablene korrelerer med hverandre til tross for at det i utgangspunktet ikke var antatt en teoretisk sammenheng mellom disse variablene. Dette kalles av Meehl (1990) for ”crud”-faktor. Det å studere et lite utvalg reduserer faren for dette.

Datainnsamling

Utgangspunktet for datainnsamlingen er bruk av triangulering, det vil si bruk av multiple datakilder. Dette gjør det også mulig å samle inn data for den avhengige og den uavhengige variabelen ved hjelp av ulike instrument for å unngå ”common method variance”.

Innsamling av data for å måle den uavhengige variabelen, *integrasjonsgrad*, gjøres med utgangspunkt i sekundærdata som næringslivsavis, fagtidsskrifter og selskapers årsmeldinger. I tillegg kan for eksempel konsulenter brukes for å kontrollere at alle endringer i styringsstruktur er inkludert. Multiple kilder kan også bidra til å verifisere at den klassifiserte styringsstrukturen er korrekt (Gulati og Singh 1998). Gulati (1999) brukte denne fremgangsmåten for å samle inn data om alliansedannelser og hevder at så lenge de bedriftene som studeres, er store, er sannsynligheten for å finne frem til alle endringer i styringsstruktur tilstrekkelig høy til at det er mulig å bruke denne datainnsamlingsmetoden. De bedriftene jeg studerer, er store. Denne datainnsamlingsmetoden gir også mulighet for å studere hyppigheten av endringer i styringsstruktur før markedsendringene ble vedtatt/diskutert. Dermed er det mulig å undersøke om det er noen endringer i hyppighet av endring i styringsstruktur og type endring før og etter markedsendringene. De innsamlede dataene brukes også for å vurdere om endring i styringsstruktur er begrunnet i bedriftens gasstrategi eller om den er begrunnet i annen virksomhet.

Også for valg av *posisjonering* kan det være mulig å bruke sekundærdata. Dette fordi manifesteringen av endring av markedsposisjon skjer i form av salg til kunder i andre segment av markedet. Slik informasjon har inntil nå blitt rapportert i fagtidsskrift og til dels også i årsmeldinger og det er liten grunn til å anta at dette vil endre seg i nær fremtid. Dermed brukes årsmeldinger og fagtidsskrift for å samle inn data om posisjonering.

Siden måling av *tilstands- og responsusikkerhet* tar utgangspunkt i allerede utarbeidede spørsmål og skalaer (Gerloff et al. 1991) er det behov for primærdata for å samle inn disse dataene. Jeg velger å bruke nøkkelinformanter fordi jeg er interessert i de ulike selskapers oppfatning og ikke oppfatningen til et representativt utvalg av de ansatte i hvert av selskapene.

Nøkkelinformanter kan brukes for å skaffe seg data som ikke er dokumentert skriftlig. Bruk av nøkkelinformanter innebærer å samle informasjon om en sosial enhet ved å bruke et utvalgt antall individ som har kunnskap om området (Heide og John 1994). Det å bruke nøkkelinformanter er hensiktsmessig når innholdet i undersøkelsen er slik at fullstendig informasjon eller informasjon i dybden ikke kan forventes fra et representativt utvalg av respondenter (Kumar et al. 1993). Kumar et al. (1993) anbefaler å bruke multiple informanter for å øke validitet og reliabilitet. Det er dermed ønskelig å bruke to nøkkelinformanter fra hver av bedriftene som studeres. Dette kan for eksempel være lederen for gassdelen i selskapet, leder for gasstrategi eller leder for gassmarkedsdelen. I tillegg vil det være ønskelig å studere arkivdata som omhandler usikkerhet. Sistnevnte kan bidra til å redusere faren for etterpåklokskap og være en kontroll i forhold til det som nøkkelinformantene sier. Det kan også være mulig å bruke eksterne aktørers analyser, intervjuer som bedriftene gir, taler som de holder og så videre, for å supplere, men det kan tenkes at denne informasjonen reflekterer det bedriftene ønsker omverdenen skal tro og ikke nødvendigvis hva bedriftene selv mener og tror.

I min setting kan det være passende å bruke sekundærdata også for å studere bedriftens *interne ressurser*. Faktaheftet (Olje- og energidepartementet 2002) kan brukes for å få oversikt over operatørskap på felt som produserer gass. Årsmeldinger kan brukes til å få oversikt over selskapenes eierandeler lengre ned i verdikjeden for gass. I årsmeldingene vil det sannsynligvis også være opplysninger om selskapet også er kjøper av gass til andre deler av virksomheten.

Greve (1993) hevder at når det er mulig å bruke arkivdata for å konstruere en nettverksmatrise, så vil dette øke dataenes reliabilitet og validitet. Sekundærdata kan brukes for å samle inn data om *nettverksressurser*, nærmere bestemt styrken i båndene i nettverket. Som nevnt i kontekstkapittelet er relevante deltakere i nettverket gassprodusenter, deres eksisterende kunder, konsulenter og eventuelt andre. Faktaheftet 2002 (Olje- og energidepartementet 2002) gir informasjon om andelseiere i de ulike feltene inkludert operatørskap samt i hovedtrekk hvilke felt som leverer til hvilke kunder. Operatørene vil, som nevnt i kontekstkapittelet, ha tettere bånd til både eksisterende kunder og konsulenter. Bruk av konsulenter i forbindelse med markedsstudier er dokumentert i form av rapporter hos de fleste selskapene. Dette er også forhold jeg selv har kunnskap om gjennom tidligere arbeidserfaring. I tillegg kan nøkkelinformanter brukes ved behov for å bedre validiteten. Bruk av

nøkkelinformanter har blitt gjort i tidligere forskning på styrken på nettverksbåndene (Hansen 1999).

Grad av transaksjonsspesifikke investeringer er en kontrollvariabel. I følge Rindfleisch og Heide (1997) er menneskelige transaksjonsspesifikke investeringer den type transaksjonsspesifikke investeringer som er mest brukt i empiriske studier. Dette fordi salg er en hyppig brukt kontekst i slike studier. Høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer fører til at investeringen har liten verdi utenfor den studerte relasjonen. Gassprodusenter har bygd ut gassfelt med utgangspunkt i langsiktige salgskontrakter med sine kunder. Dersom disse kontraktene forsvinner, sitter produsentene tilbake med en gitt mengde gass. Denne gassen kan deretter selges til andre kjøpere. I vurdering av grad av transaksjonsspesifikke investeringer i denne konteksten må det vurderes om prisnivået i de allerede inngåtte kontraktene er høyere enn markedspris for denne gassen hvis den skulle selges på nytt. Det kan være grunn til å anta at dette er tilfellet i dagens situasjon. I tillegg kan det være problematisk å få tilgang til transportsystem for å få transportert gassen. Sikkerhet for avsetning kan oppleves å ha verdi, noe som også peker i retning av at det er transaksjonsspesifikke investeringer i den studerte konteksten. Det konkluderes dermed med at det i den studerte konteksten er de transaksjonsspesifikke investeringer moderate.

Størrelse var en annen kontrollvariabel. Selskapenes årsmeldinger kan gi opplysninger om total omsetning og total gassproduksjon.

Oppsummering

Jeg har valgt et kausalt forskningsdesign, noe som stiller krav til retning, assosiasjon og isolasjon. Videre har jeg valgt en tverrsnittsstudie med data fra ulike tidspunkt. Derfor har jeg vurdert hvordan en tverrsnittsstudie forholder seg til kravene om kausalitet og hva jeg kan gjøre for å bedre dette. Deretter følger en operasjonalisering og forslag til måling av variablene interne ressurser, nettverksressurser, posisjonering, tilstandsusikkerhet, responsusikkerhet og integrasjonsgrad. Kontrollvariablene er både teoretiske (transaksjonsspesifikke investeringer og størrelse) og empiriske (begrunnelse for endring av styringsstruktur). Siden populasjonen er liten, ble det valgt å studere alle de viktigste gassprodusentene på norsk sokkel. Til slutt ble datainnsamlingen beskrevet.

Implikasjoner

I dette kapittelet diskuteres teoretiske og praktiske implikasjoner samt begrensninger ved denne studien.

Teoretiske implikasjoner

Denne studien ser på sammenhengen mellom markedsendringer og styringsstruktur. Valg av styringsstruktur har sjelden blitt analysert i forbindelse med markedsliberalisering (Toulan 2002). Markedsendringer er et vidt begrep. Derfor er det behov for å definere det for å kunne komme frem til mer entydige konklusjoner når det gjelder effekt. Denne studien bidrar med definisjon av en type markedsendringer, nemlig liberalisering (deregulering og desintegring) som medfører at flere aktører får tilgang til sluttkundemarkedet.

Som Mahon og Murray (1981) argumenterer, er overgangen fra regulerte til deregulerte omgivelser en dramatisk endring i en bedrifts omgivelser. Hovedvekten av tidligere studier av strategier for å håndtere endringer i omgivelsene har imidlertid blitt gjennomført i relativt statiske omgivelser. Liberalisering er dermed en god setting for å studere dynamikken mellom endringer i omgivelsene og strategi (Smith og Grimm 1987). Sammenlignet med ledende journaler som rapporterer forskning innenfor samfunns- og foretaksøkonomi, er det publisert få studier om liberalisering og deregulering i ledende journaler innenfor strategi. Tidligere forskning når det gjelder effekter av liberalisering har fokusert på bedrifter som berøres direkte av liberalisering, for eksempel ved at antall konkurrenter øker, mens fokus i denne oppgaven har vært på bedrifter som berøres indirekte gjennom at de får tilgang til markeder de ikke har hatt tilgang til tidligere.

Empirisk er det interessant å studere dette fenomenet fordi det gjennomføres og har blitt gjennomført liberalisering i ulike bransjer (for eksempel innenfor energi, transport og telekommunikasjon) og på ulike kontinent (for eksempel i Amerika, Europa, Asia) (Newbery 1999, Joskow 1997, Smith og Grimm 1987).

Koblingen mellom usikkerhet og valg av styringsstruktur er interessant å studere (Barney i Bergh og Lawless 1998, Suthcliffe og Zaheer 1998), men funnene har til dels vært

motstridene. Ved å bedre spesifisere hva som menes med usikkerhet gjennom å ta utgangspunkt i andre forskeres inndelinger (for eksempel Milliken 1987) kan funnene kanskje bli mer entydige.

Kunnskap om, hvordan og hvorfor nettverk kan påvirke organisasjoners anstrengelse når det gjelder å endre seg når de konfronteres med endringer i omgivelsene som kan true deres eksistens, er lite kjent (Kraatz 1998). Det å inkludere nettverksteori kan dermed gi ny innsikt om dette.

Et forslag til å bedre forskningen innenfor interorganisatoriske relasjoner er å inkludere et bredere omfang av styringsmekanismer som ikke er markedsrelasjoner (Haugland 2001). Dette er gjort ved å inkludere tre ulike former for samarbeid i tillegg til markedsløsning og intern organisering.

Praktiske implikasjoner

I denne oppgaven har jeg forsøkt å være mer spesifikk når det gjelder hva som er utfordringene med en markedsendring, nemlig ressurser, ulike former for usikkerhet og mulighet for å velge en posisjonering som tidligere ikke var mulig. Dette kan bidra til å peke på hvilke forhold det kan være naturlig å fokusere på i sammenheng med vurdering av styringsstruktur i en situasjon med markedsliberalisering.

De to utfordringene med markedsendring, nemlig ressurser og usikkerhet har også blitt utdypet. Det er ikke alle typer ressurser som er like viktig i en slik situasjon. Denne oppgaven har bidratt til å rette fokus mot en viktig ressurs i denne sammenheng, nemlig markeds kunnskap. Ressurser er i tillegg mer enn kun interne ressurser. Det å være del av et nettverk kan gi verdifull informasjon, særlig i en situasjon med usikkerhet. Denne oppgaven kan dermed bidra til et økt fokus på de ressursene som befinner seg i bedriftenes nettverk.

Denne oppgaven har også brutt ned usikkerhetsbegrepet. Usikkerhet er ikke et entydig begrep, noe som kan gjøre det vanskelig å håndtere siden det lett kan bli svært omfattende. Det å spesifisere hvilke former for usikkerhet som er interessante, kan gjøre begrepet lettere å

håndtere blant annet når det gjelder å finne ut hvordan en kan gå frem for å påvirke grad av usikkerhet.

Selv om det i denne oppgaven er tatt utgangspunkt i et gitt marked, mener jeg at arbeidet kun i moderat grad er kontekstavhengighet slik at det kan være mulig å bruke dette i forbindelse med liberalisering i andre marked og bransjer.

Begrensninger

Denne oppgaven er et forsøk på å redusere GVA-modellen slik at den kan testes empirisk ved å redusere antall relasjoner og avgrense omfanget av de ulike variablene, samt utarbeidelsen av hypoteser som kan testes empirisk. Så lenge disse hypotesene ikke er testet empirisk, er det ikke mulig å komme med bastante konklusjoner. Det ville derfor vært interessant å teste disse hypotesene for å se i hvilken grad de oppnår empirisk støtte.

I denne studien har fokus vært på kort sikt og på de antatt viktigste effektene. Begrunnelsen for dette er at siden dette fenomenet i liten grad har blitt studert tidligere, har jeg valgt å fokusere på å få en oversikt over fenomenet. Når det gjelder nettverk kan det være interessant å utdype om det kanskje ikke er styrken i båndene som har betydning, men grad av redundans eller posisjon i nettverket. Hvis testing av hypotesene viser at bedrifter imiterer andre bedrifters styringsstruktur og posisjonering i situasjoner med høy grad av responsusikkerhet, kan det være interessant å studere hvilken form for imitasjon det er snakk om. Er det slik at de første bedriftene som velger å endre styringsstruktur eller posisjonering gjør dette med utgangspunkt i effektivitetsbetraktninger, mens de som følger etter endrer styringsstruktur eller posisjonering som følge av at en slik styringsstruktur har blitt mer legitim? Ved å fokusere på kort sikt har de interne ressursene blitt tatt for gitt. En utvidelse av tidsperspektivet kan også gi mulighet for å inkludere hvordan bedrifter skaper og utvikler sine ressurser i en slik situasjon. Har de en oversikt over hvilke ressurser de antar de vil ha behov for på et senere tidspunkt og hvordan de skal gå frem for å skaffe seg disse?

Mine hypoteser som fokuserer på valg av styringsstruktur, påstår med et unntak at markedsendringer enten fører til økt integrasjonsgrad eller til imitasjon av andre bedrifters styringsstruktur. Toulan (2002) hevder at liberalisering i de fleste tilfellene vil føre til redusert

integrasjonsgrad. Dette begrunnes med at etter som en bransje blir mer moden øker etterspørselen og volum blir stort nok til å støtte spesialiserte leverandører. Toulan (2002) fikk empirisk støtte for sin hypotese om at en vil forvente en reduksjon i det totale nivået av vertikal integrasjon blant bedrifter som følge av en markedsliberalisering. Han studerte empirisk liberaliseringen av den argentinske økonomien. Det kan være interessant å studere nærmere i hvilke situasjoner markedsliberalisering fører til økt vertikal integrasjonsgrad og i hvilke situasjoner en vil forvente motsatt effekt. Er tidsfaktoren det mest interessante slik at etter en gitt tid vil en forvente redusert integrasjonsgrad? Hvor stor rolle spiller den opprinnelige markedsstrukturen når det gjelder integrasjonsgrad? Fokus i denne oppgaven har vært på vertikal integrasjonsgrad. Hvilken rolle spiller liberalisering når det gjelder horisontal integrasjonsgrad?

Siden dette er en teoretisk oppgave, vil metodedelen kreve en utdypning før en eventuelt går i gang med en empirisk studie. Dette gjelder særlig utfordringer knyttet til kausalitet.

Referanser

- Achrol, R.S., T. Reve og L.W. Stern (1983), "The environment of marketing channel dyads: A framework for comparative analysis," *Journal of Marketing*, 47 (4), 55-67
- Ahuja G. (2000), "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study," *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455
- Alchian, A.A. og H. Demsetz (1972), "Production, information costs, and economic organization," *The American Economic Review*, 62, 777-795
- Aldrich, H. (1999), *Organizations Evolving*, London: Sage Publications
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120
- Barney, J. (1996), "The resource-based theory of the firm," *Organization Science*, 7, 469
- Barney, J. (2001a), "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view," *Journal of Management*, 27, 643-650
- Barney, J. (2001b), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes," *Academy of Management Review*, 26, 41-56
- Barney, J., M. Wright og D.J. Ketchen Jr. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991," *Journal of Management*, 27, 625-641
- Bergh, D.D. og M.W. Lawless (1998), "Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy," *Organization Science*, 9, 87-102
- Pollitt, M. (1999), "Progress with European electricity liberalization," i Vaitilingam, R. (red.), *A European market for electricity?* London: Centre for Economic Policy Research, 35-41
- Bjerkholt, O., Ø. Olsen og S.Ø. Strøm (1990), *Olje og gassøkonomi*, Oslo: Universitetsforlaget
- Bokmålsordboka: Definisjons- og rettskrivningsordbok* (1993), 2. utgave, Oslo: Universitetsforlaget
- Borys, B. og D.B. Jemison (1989), "Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations," *Academy of Management Review*, 14, 234-249
- Burt, R.S. (1992a), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Burt, R.S. (1992b), "The social structure of competition," i Nohira, N. og R.G. Eccles (red.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 57-91

- Buvik, A. og G. John (2000), "When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships?" *Journal of Marketing*, 64 (4), 52-64
- Calder, B.J., L.W. Phillips og A.M. Tybout (1981), "Designing research for application," *Journal of Consumer Research*, 8, 197-207
- Calder, B.J., L.W. Phillips og A.M. Tybout (1982), "The concept of external validity," *Journal of Consumer Research*, 9, 240-244
- Chi, T. (1994), "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure," *Strategic Management Journal*, 15, 271-290
- Child, J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, 6, 2-22
- Claes, D.H. (1997), *Norsk gasseksportpolitikk – håndtering av ytre endring*, Polhøgda: FNI-rapport R:004 - 1997
- Coase, R.H. (1937), "The nature of the firm," *Economica*, 4, 386-405
- Collin Cobuild English language dictionary* (1987), London: HarperCollins Publishers
- Combs, J.G og D.J. Ketchen Jr. (1999), "Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics," *Strategic Management Journal*, 20, 867-888
- Conner K.R. og C.K. Prahalad (1996), "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism," *Organization Science*, 7, 477-501
- Cook, T.D. og D.T. Campbell (1979), *Quasi-experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*, Boston: Houghton Nifflin Company
- Dagens Næringsliv* (2002), "Ikke på Statoil-raid," 15. mai, 28
- Das, T.K. og B.S. Teng (2000), "A resource-based theory of strategic alliances," *Journal of Management*, 26, 31-61
- Day, G.S. (1995), "Advantageous alliances," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 297-300
- DiMaggio, P.J. og W.W. Powell (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48, 147-160
- "Directive 98/30/EC of the European Parliament and of the Council of 22 June 1998 concerning common rules for the internal market in natural gas" (1998), *Official Journal L204*, 21/07/1998: 0001-0012

- Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327
- Dyer, J.H. (1996), "Does governance matter? *Keiretsu* alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage," *Organization Science*, 7, 649-666
- Dyer, J.H. og H. Singh (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 22, 660-679
- Econ (2000a), *Structural change in European power and gas industries*, Oslo: Econ-rapport nr 10/2000
- Econ (2000b), *Energisektoren ved et veiskille*, Oslo: Econ-rapport nr 21/2000
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Agency theory: An assessment and review," *Academy of Management Review*, 14, 57-74
- Eisenhardt, K.M. og C.B. Schoonhoven (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms," *Organization Science*, 7, 136-150
- Ellis, A., E. Bowitz, og K. Roland (2000), "Structural change in Europe's gas markets: Three scenarios for the development of the European gas market to 2020," *Energy Policy*, 28, 297-309
- Elster, J. (1989), *Nuts and bolts for the social sciences*, Cambridge: Cambridge University Press
- Eriksson, K. og D.D. Sharma (2002), "Modeling uncertainty in buyer-seller cooperation," *Journal of Business Research*, 22, 1-10
- Foss, N.J. (1996), "Research in strategy, economics, and Michael Porter," *Journal of Management Studies*, 33, 1-24
- Frankfort-Nachmias, C. og D. Nachmias (1996), *Research Methods in the Social Sciences*, 5th edition, London: Arnold
- Galunic, C.D. og S. Rodan (1998), "Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation," *Strategic Management Journal*, 19, 1193-1201
- GAO (1998), *Privatization questions state and local decisionmakers used when considering privatization options*, United States General Accounting Office General Government Division, GAO/GGD-98-87, april
- Gerloff, E.A., N.K. Muir og W.D. Bodensteiner (1991), "Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation," *Journal of Management*, 17, 749-768

- Ghosh, M. og G. John (1999), "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 63, 131-145
- Ginsberg, A. (1988), "Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions," *Strategic Management Journal*, 9, 559-575
- Godfrey, R.C. og C.W. Hill (1995), "The problem of unobservables in strategic management research," *Strategic Management Research*, 16, 519-533
- Granovetter, M. (1973), "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380
- Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 481-510
- Granovetter, M. (1992), "Problems of explanation in economic sociology," i Nohira, N. og R.G. Eccles (red.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 25-56
- Greve, A. (1993), *Network Analysis: Concepts and Measures*, SNF-Report No. 93/1993, Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning
- Greve, A. (1995a), *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*, Oslo: Universitetsforlaget
- Greve, H.R. (1995b), "Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment," *Administrative Science Quarterly*, 40, 444-473
- Grossman, S.J. og O.D. Hart (1986), "The cost and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration," *Journal of Political Economy*, 94, 691-719
- Grønhaug, K.(1985), "Problemer i empirisk forskning," i *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*, Oslo: Universitetsforlaget, 7-17
- Gulati, R. (1995), "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-653
- Gulati, R. (1998), "Alliances and networks," *Strategic Management Journal*, 19, 293-317
- Gulati, R. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation," *Strategic Management Journal*, 20, 397-420
- Gulati, R. og H. Singh (1998), "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances," *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814
- Gulbrandsen, B. (1998), *Competence Relatedness, Asset Specificity and Vertical Integration An integrating model of transaction cost economics and the competence perspective*, avhandling (dr.oecon.), Bergen: NHH

Gulbrandsen, B. og S.A. Haugland (2000), "Explaining vertical integration: Transaction cost economics and competence considerations," Working paper 77/00, Bergen: Foundation for Research in Economics and Business Administration

Gummesson, E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Hamel, G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 12 (summer special issue), 83-103

Hansen, M.T. (1999), "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111

Haugland, S.A. (2001), "Kritisk blick på økonomisk organisasjonsteori," *Handouts ORG504*, Bergen: NHH

Haveman, H. (1993), "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets," *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627

Heide, J.B. og G. John (1990), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships," *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36

Heide, J.B. og G. John (1994), "Measurement issues in research on inter-firm relationships," i Wilson, D.T. og K. Möller (red.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Boston, MA: PWS-Kent, 531-554

Hennart, J.F. (1993), "Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of "market" and "hierarchy"," *Organization Science*, 4, 529-547

Hope, E. (2001), "SCP-Paradigm," *Handouts SAM404*, Bergen: NHH

Hunt, S.D. (2000), *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Jaffee, D. (2001), *Organization theory: Tension and change*, New York: McGraw Hill

Jauch, L.R. og K.L. Kraft (1986), "Strategic management of uncertainty," *Academy of Management Review*, 11, 777-790

Johanson, J. og L.G. Mattsson (1987), "Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction cost approach," *International Studies of Management and Organization*, 17, 34-48

Joskow, P.L. (1997), "Restructuring, competition and regulatory reform in the U.S. electricity sector," *Journal of Economic Perspectives*, 11 (3), 119-138

Klein, S. (1989), "A transaction cost explanation of vertical control in international markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, 253-260

- Klein, S., G.L. Frazier og V.J. Roth (1990), "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets," *Journal of Marketing Research*, 27, 196-208
- Kogut, B., W. Shan og G. Walker (1992), "The make-or cooperate decision in the context of an industry network," i Nohira, N. og R.G. Eccles (red.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 348-365
- Kotler, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6. utgave, New Jersey: Prentice-Hall
- Krackhardt, D. (1992), "The strength of strong ties: The importance of Philos in organizations," i Nohira, N. og R.G. Eccles (red.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 216-239
- Kraatz, M.S. (1998), "Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change," *Academy of Management Journal*, 42, 621-643
- Kumar, N., L.W. Stern og J.C. Anderson (1993), "Conducting interorganizational research using key informants," *Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651
- Lambe, C.J., R.E. Spekman og S.D. Hunt (2002), "Alliance competence, resources and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 141-158
- Laumann, E.O., J. Galaskiewicz og P.V. Marsden (1978), "Community structure as interorganizational linkages," *Annual Review of Sociology*, 4, 455-484
- Leifer, R. og G.P. Huber (1977), "Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary-spanning behavior," *Administrative Science Quarterly*, 22, 235-247
- Madhok, A. (2002), "Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production," *Strategic Management Journal*, 23, 535-550
- Mahon, J.F. og E.A. Murray (1981), "Strategic planning for regulated companies," *Strategic Management Journal*, 2, 251-262
- Mahoney, J.T. og J.R. Pandian (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management," *Strategic Management Journal*, 13, 363-380
- Meehl, P.E. (1990), "Appraising and amending theories: The strategy of lakatosian defense and two principles that warrant it," *Psychological Inquiry*, 1, 108-141
- Miles, R.E. og C.C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill
- Miller, D. og J. Shamsie (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965," *Academy of Management Journal*, 39, 519-543

- Miller, D. og J. Shamsie (1999), "Strategic responses to three kinds of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood film studios," *Journal of Management*, 25, 97-116
- Milliken, J.F. (1987), "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty," *Academy of Management Review*, 12, 133-143
- Mitchell, T.E. (1985), "An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations," *Academy of Management Review*, 10, 192-205
- Newbery, D.M. (1999), *Privatization, restructuring, and regulation of network utilities*, Cambridge: MIT Press
- Nickerson, J.A., B.H. Hamilton og T. Wada (2001), "Market position, resource profile, and governance: Linking Porter and Williamson in the context of international courier and small package services in Japan," *Strategic Management Journal*, 22, 251-273
- Olje- og energidepartementet (2001), "Nytt gassforvaltningssystem," *Pressemelding*, nr 123/01
- Olje- og energidepartementet (2002), *Faktaheftet 2002 Norsk Petroleumsvirksomhet*
- Penrose, E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwell
- Percebois, J. (1999), "The gas deregulation process in Europe: Economic and political approach," *Energy Policy*, 27, 9-15
- Perry, M.K. (1989), "Vertical integration: Determinants and effects," i Schmalensee, R. og R.D. Willig (red.) *Handbook of industrial organization*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V.
- Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view," *Strategic Management Journal*, 14, 171-191
- Pfeffer, J. og G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations A resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, Publishers
- Plous, S. (1993), *The psychology of judgment and decision making*, New York: McGraw-Hill
- Poppo, L. og T. Zenger (1998), "Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services," *Strategic Management Journal*, 19, 853-877
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press
- Powell, W (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization," *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336

- Priem, R.L. og J.E. Butler (2001a), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic research?" *Academy of Management Review*, 26, 22-40
- Priem, R.L. og J.E. Butler (2001b), "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments," *Academy of Management Review*, 26, 57-66
- Quinn, J.B. og F.G. Hilmer (1994), "Strategic outsourcing," *Sloan Management Review*, 35 (4), 43-56
- Radetzki, M. (1999), "European natural gas: Market forces will bring about competition in any case", *Energy Policy*, 27, 17-24
- Reve, T. (1985), "Validitet i økonomisk-administrativ forskning," i *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*, Oslo: Universitetsforlaget, 52-72
- Reve, T. (1990), "The firm as a nexus of internal and external contracts," i M. Aoki, B. Gustafsson og O.E. Williamson (red.), *The firm as a nexus of treaties*, London: Sage Publications, 133-161
- Rindfleisch, A. og J.B. Heide (1997), "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications," *Journal of Marketing*, 61, 30-54
- Ringstad, V. (1986), *Samfunnsøkonomi I Mikro- og markedsøkonomi*, 2. utgave, Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Rognes, J.K. og V. Schei (2000), "Sammenhenger på tvers av analysenivå," *Handouts ORG424*, Bergen: NHH
- Sioshansi, F.P. (2001), "Viewpoint: Opportunities and perils of the newly liberalized European electricity markets," *Energy Policy*, 29, 419-427
- Smith, K.G. og C.M. Grimm (1987), "Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation," *Strategic Management Journal*, 8, 363-376
- Snow, C.C. og D.C. Hambrick (1980), "Measuring organizational strategies: Some methodological problems," *Academy of Management Review*, 5, 527-538
- Spanos, Y.E. og S. Lioukas (2001), "An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective," *Strategic Management Journal*, 22, 907-934
- Stern, J.P. (1998), *Competition and Liberalization in European Gas Markets A Diversity of Models*, London: Royal institute of international affairs
- Sunnevåg, K.J. (2000), "How sustainable is the framework for Norwegian gas sales?" *Energy Policy*, 28, 311-320

- Sunnevåg, K.J. og G. Nese (1998), "The framework for Norwegian gas sales and European gas market liberalization," Working paper 54/1998, Bergen: Foundation for Research in Economics and Business Administration
- Sutcliffe, K.M. og A. Zaheer (1998), "Uncertainty in the transaction environment: An empirical test," *Strategic Management Journal*, 19, 1-23
- Teece, D.J., G. Pisano og A. Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18, 509-533
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill Book Company
- Toulan, O.N. (2002), "The impact of market liberalization on vertical scope: The case of Argentina," *Strategic Management Journal*, 23, 551-560
- Uzzi, B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect," *American Sociological Review*, 61, 674-698
- Varadarajan, P.R. og M.H. Cunningham (1995), "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 282-296
- Walker, G. og D. Weber (1984), "A transaction cost-approach to make-or-buy decisions," *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, 2. utgave, Reading: Addison-Wesley
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press: New York
- Williamson, O.E. (1979), "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations," *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York: Free Press
- Williamson, O.E. (1991), "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296
- Williamson, O.E. (1999), "Strategy research: Governance and competence perspectives," *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108
- Winter, S.G. (1988), "On Coase, competence, and the corporation," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, 163-180

Zajac, E.J. og C.P. Olsen (1993), "From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies," *Journal of Management Studies*, 30, 131-145

Zukin, S. og P. DiMaggio (1990), *Structures of Capital: The social organization of the economy*, Cambridge: Cambridge University Press