

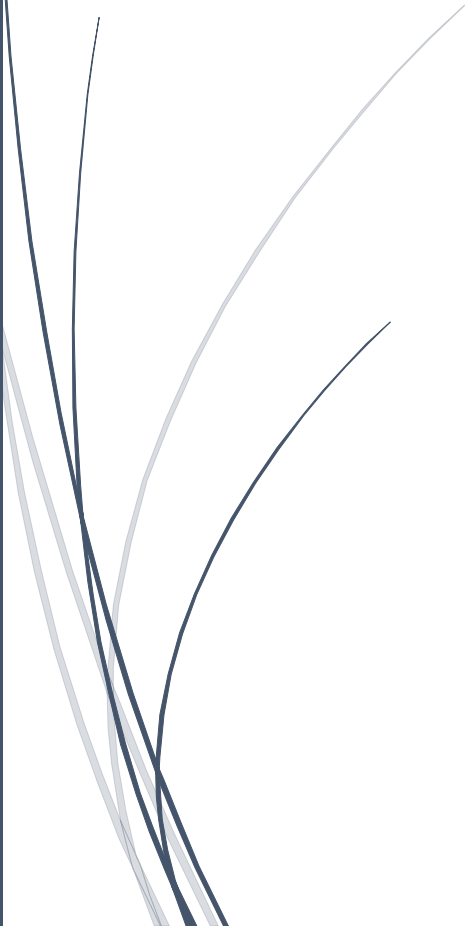


02-10-2023

Inter organisatorisk Styring og Kontrol: En Analyse af Styringsmæssige Udfordringer og Teoretiske Perspektiver

*Interorganizational Management and Control:
An Analysis of Management Challenges and
Theoretical Perspectives*

Cand.Merc. Økonomistyring – Kandidatafhandling
Aalborg Universitet 2023



Christian Juel Nicolajsen – 20153595
Gruppe 1

Vejleder Daniel Hørritz
Anslag: 142.002

Indhold

Abstract.....	3
Indledning.....	4
Problemformulering	6
Underspørgsmål	6
Specialestruktur.....	6
Videnskabeligmetode	8
Teoretisering videnskabeligmetode.....	8
Kritisk realisme domæner.....	9
Åbne og lukkede systemer	10
Operationalisering	10
Litteratursøgningsproces	11
Søgefase.....	12
Udvælgelseskriterier	12
Litteraturkategorier	13
Litteraturliste.....	14
Litteratursektion	17
Økonomistyring - ledelses- og kontrolsystemer	18
Helhedsorienteret framework	18
Fra framework til kontrolpakker	20
Opsamling ledelses- og kontrolsystemer	22
Definition af inter organisatoriske relationer og styringsudfordringer.....	22
Samarbejdstyper.....	23
Styringsudfordringer i inter organisatoriske relationer	24
Observerede kontrolværktøjer	28
Delkonklusion – styringsudfordringer i inter organisatoriske relationer	31
Transaktionsomkostningsteori relevans, anvendelighed og begrænsninger.....	32
Transaktionsomkostningsteori – Ophav og relevans	33
Transaktionsomkostningsteori – Præsentation	34
Adfærdsmæssige forudsætninger	35
Transaktionskarakteristika	35
Kontrakter og styringsstrukturer	37
Styringsstrukturer – Marked – Hybrid – Hierarki	38
Transaktionsomkostningsteoris understøttelse af design af ledelses- og kontrol pakker	39

Opsummering af transaktionsomkostningsteori	41
Transaktionsomkostningsteoriens begrænsninger og udfordringer.....	42
Ressourcebaserede perspektiv	42
Institutionel teori.....	45
Formåls og antagelseskritik	46
Delkonklusion styrker og begrænsninger ved Transaktionsomkostningsteori	48
Analyse	49
Formålet ved inter organisatoriske relationer	50
Ressource & transaktionskarakteristika.....	51
Styringsstrukturer	53
Institutionel teori.....	53
Ressource baserede syn.....	54
Delkonklusion	55
Diskussion – betydning for kontrolpakkedesign	57
Hybridformen	57
Hierarkiformen	60
Generelle bidrag og opsummering	61
Konklusion	62
Perspektivering	65
Bilag	65
Bilag 1 Proces opsamling	65
Bilag 2 Kontraktforms uddybning	67
Referencer	69

Abstract

Purpose	To investigate inter-organizational management challenges and examine the transaction cost theory's strengths and limitations in the design of management and control packages, as well as investigate how other theories can create a better overall understanding of control package design
Methodology	The thesis uses critical realism in desk research where scientific articles are examined with the aim of a more holistic understanding of inter-organizational relations and control package design
Findings	That control package design becomes more holistic using the resource-based perspective and institutional theory, in that companies understand their own resources' control needs and strategic goal fulfillment. As well as an understanding of the organization of cooperation in relation to social and cultural influences
Value	Examination the possibilities of combining the transaction cost theory, the resource-based perspective and institutional theory
Keywords	Interorganizational relations, Management control package design, Transaction cost theory, Institutional theory, The resource-based view

Indledning

Specialet tager sit afsæt i interorganisatorisk styring, som blev vækket i kurset strategisk styring. Her var der en forelæsning i interorganisatorisk styring samt præsentation af to artikler, der tilgik emnet forskelligt. Det blev også præsenteret, at der gradvist er sket en forøgelse i samarbejde mellem virksomheder. Otley nævner allerede i sin artikel fra 1994 flere årsager til stigningen i samarbejde, bl.a. omkostningsoptimering, profitskabelse og det at skabe innovation. Men også at virksomhedernes fokus er blevet mere centreret ift. kerneaktiviteter for at kunne konkurrere i markedet.

Desuden kritiserer Otley i sin artikel traditionelle tilgange til ledelses- og kontrolsystemer, såsom Robert Anthonys. Kritikken rejses ud fra, at tilgangen anses som utidssvarende, fordi styringsbehovet og fokuset har skiftet. Bl.a. som følge af teknologisk udvikling, hvor mere produktion er automatiseret og ledelse og kontrol i højere grad bør fokusere på effektivitet og skabe adfærdssændringer for medarbejdere i mindre standardiserede arbejdsopgaver. Derudover bør strategien også tættere integreres i ledelses- og kontrolsystemet, for at sikre fleksibilitet og omstillingsparathed i virksomheden, fordi omverdenen er blevet mere omskiftelig. Senere i litteraturen, lægges der et større fokus på netop virksomhedens situation som afgørende for design af ledelses- og kontrol, hvor Malmi & Browns artikel fra 2008 diskuterer systemtilgangen og foreslog at designe ledelses- og kontrol som pakker. Dette begrebsliggøres senere i specialet. Men tilgangen anses også som interessant i styring af interorganisatoriske samarbejder. Fordi forelæsningsens to artikler af henholdsvis Mouritsen og Thrane fra 2006 og Dekkers fra 2004 fremviste meget forskellige tilgange til styring af interorganisatoriske samarbejder.

Dekkers artikel fra 2004 illustrerer et framework til interorganisatorisk styring mellem to virksomheder, som bygger på transaktionsomkostningsøkonomi. Mouritsen og Thranes artikel tager udgangspunkt i aktørnetværks teori, og samarbejde mellem flere virksomheder, hvor der er særligt fokus på tillid og, hvordan det sikres.

Overblikartiklen af Miera et al. 2010 viser, at der findes forskellige teoretiske tilgange til interorganisatorisk styring og, at forskellige forhold kan gøre sig gældende i samarbejdet. Derfor må kontroldesign også tilpasses de faktisk omstændigheder for et samarbejde. De forklarer, at samarbejde mellem virksomheder er en svær disciplin og, at mange ikke opnår succes i samarbejdet. Artiklen præsenterer forskellige teoretiske tilgange til interorganisatorisk styring, hvor transaktionsomkostningsteorien (TOT) har været en dominerende tilgang. Bl.a. pga. sin praksis anvendelighed ift. kontrakter og framework for styringsstrukturer, samt fokus på de omkostninger et samarbejde skaber. Men teorien har visse begrænsninger bl.a. ift. at forklarer kulturelle forhold, både ift. samarbejdet og,

hvordan en partner udvælges. Derudover har teorien begrænsninger ift. at forklarer synergien og anvendelsen af ressourcer fra de forskellige virksomheder.

Ud fra ovenstående indledning, ønsker specialet at undersøge styringsmæssige udfordringer i inter organisatoriske relation, fordi det anses for relevant at kunne forstå situationen og det nærmere formål for samarbejdet, da det vil have betydning for at designe kontrolmekanismer. TOT benyttes som udgangspunkt for styringsdesign pga. sin anvendelighed og, teorien tilbyder også en overordnet ramme, som kontrolpakker kan designes ud fra. Teorien har visse begrænsninger, hvorved andre teorier som inter organisatoriske styring kan være gavnlige til at skabe en større helhedsforståelse for inter organisatoriske styring, hvilket også er gavnligt i forbindelse med kontrolpakke design. Derfor anlægger specialet en kritisk realisme tilgang i sin metode, fordi indledningen og problemstillinger anser, at der er flere aspekter, der anses som relevante. Men specialet afgrænses til dyadiske samarbejdsrelationer for at begrænse omfanget og muliggøre en mere fyldestgørende besvarelse af problemformuleringen.

Problemformulering

Hvilke styringsmæssige udfordringer findes der i inter organisatoriske relationer, hvilke styrker og begrænsninger har transaktionsomkostningsteorien ift. at kunne løse disse udfordringer i samspil med ledelses- og kontrollitteraturen? Hvordan kan andre teorier om inter organisatorisk styring være med til at skabe en større helhedsforståelse og designe kontrolpakker?

Underspørgsmål

Hvori består de styringsmæssige udfordringer i inter organisatoriske relationer?

Hvilke styrker og begrænsninger har transaktionsomkostningsteorien?

Hvordan kan andre styringsteorier supplere transaktionsomkostningsteorien og dermed skabe bedre forståelse for behovsforskelle i styring og design af inter organisatoriske samarbejder?

Specialestruktur

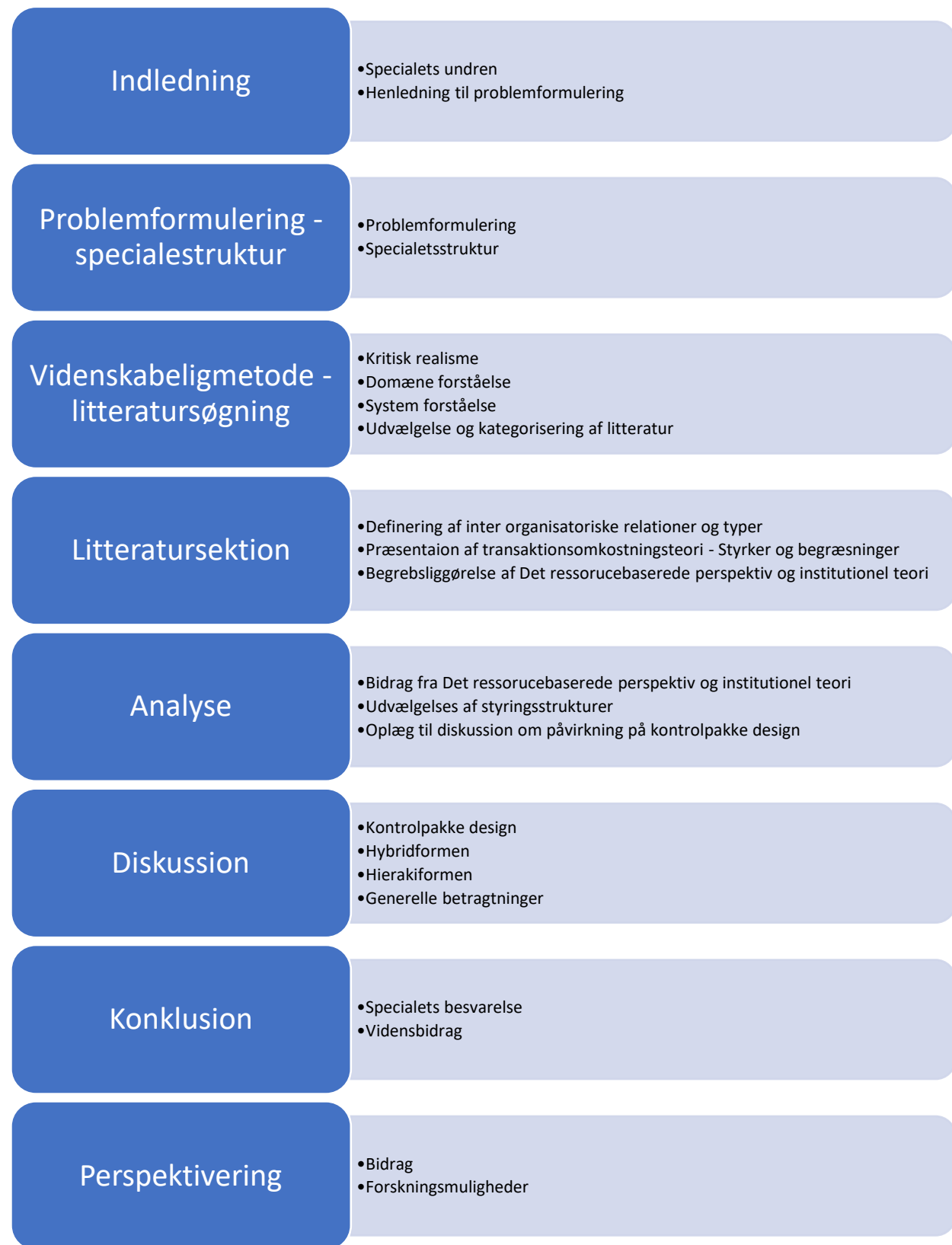
Specialestrukturen er præsenteret i figur 1 nedenfor. Den giver overblik over de enkelte sektioner og stikord for deres indhold. Indledningen har givet læseren den overordnede bevæggrund for specialet og indledende betragtninger ift. styring af inter organisatoriske relationer. Men også at forskningsområdet har behov for yderligere undersøgelser, da mange samarbejder, ikke opnår succes. Specialet tager udgangspunkt i transaktionsomkostningsteorien (TOT), fordi den tilhører mit umiddelbare domæne og, teorien har stor indflydelse for området, men også at teorien besidder visse begrænsninger. Videnskabelig metode og litteratursøgningssektionen giver læseren indføring i, hvordan viden skabes i specialekonteksten og hvilke betragtninger, der kan gøres ift. ontologi og epistemologi ud fra kritiske realisme.

Litteratursøgningsprocessen viser, hvordan litteratur kategoriseres og udvælges, samt overblik over den benyttede litteratur for specialet.

Litteratursektionen har stor fylde i specialet grundet videnskabsteoriens forudsætninger om at forstå helheder og systemer. Sektionen giver en definition af inter organisatoriske relationer, præsentation af TOT med dens styrker og begrænsninger ift. styringsstrukturer og kontrol design, hvorved institutionel teori og det ressourcenede perspektiv (RBP) præsenteres.

Analysesektionen analyserer, hvordan disse teorier kan bidrage til TOT ift. udvælgelse af styringsstrukturen og diskussionen klarlægger, hvordan det påvirker kontrol design. Konklusionen opsamler specialets videns bidrag og de stillede spørgsmål. Perspektiveringens fremlægger en række muligheder for videre forskning.

Specialestruktur figur 1



Videnskabeligmetode

Sektionens formål er at give indsigt i den videnskabsteoretiske metode og, hvordan den anvendes i specialet. Den valgte videnskabsteoretiske retning, der benyttes, er en tilnærmelse af kritisk realisme. Forstået på den måde, at kritisk realisme typisk anvendes i casestudier, hvor der udarbejdes egen empiri. Dette speciale har en teoretisk karakter. Empirien er derfor baseret på hovedteorier indenfor interorganisatoriske relationer, overblikslitteratur og forskningscasestudier. Men specialet adopterer, at virksomheder indgår i systemer, der påvirker interorganisatoriske relationer og, hvordan styringsstrukturer og kontrolpakker bør designes. Hvor specialet ønsker at bidrage med generelle betragtninger om disse påvirkninger, fremfor en dedikeret case.

Roy Bhaskar var filosof, en toneangivende forfatter, indenfor videnskabsteoriens tilblivelse, derfor tages der udgangspunkt i hans forståelser for paradigmet (Bhaskar, et al., 1998, pp. 16-45). Bhaskars bogbidrag om kritisk realisme suppleres af bogen "Samfundsvidenskabelige analysemetoder" fra 2012 af Claus Nygaard. Fordi bogen omsætter kritisk realisme til praksis anvendelse. Derudover nuanceres systemtænkningen i kritisk realisme af forståelser fra Arbnor & Bjerkes systemsyn.

Sektionen er opbygget i to afsnit, teoretisering af den videnskabeligmetode og efterfølgende operationalisering.

Teoretisering videnskabeligmetode

Kritisk realisme udspringer fra kritik af positivisme og socialkonstruktivisme ift. deres epistemologiske og ontologiske forståelser. Positivismens ontologi er realistisk ved at verdenen er objektiv, og uafhængigt af vores erkendelser om den, og epistemologisk objektiv ved at verdenen kan undersøges objektivt. Mens konstruktivismens ontologi er subjektiv ved at verdenen kun eksisterer i kraft vores erkendelser og, verdenen er socialt konstrueret. Epistemologisk skabes viden subjektivt ud fra sociale påvirkninger og er foranderlig (Darmer, et al., 2010, pp. 37-61).

Kritisk realismens ontologi anser verdenen begrænset realistisk ved, at verdenen er objektiv. Men at verdenen pga. sin kompleksitet ikke umiddelbart kan forstås og forklares. Verdenen er inddelt i flere lag, der benævnes som det empiriske, faktisk og reale domæne.

Epistemologisk er der en modificeret objektivitet ved, at verdenen ikke fuldt ud kan undersøges objektiv, fordi forskeren vil være påvirket af sin egen viden og erkendelser om verdenen. Derfor kræver kritisk realisme, at forskeren er bevidst om de påvirkninger og, at man er systematisk med at forklarer, hvordan man tilgår undersøgelsen for at give transparens og validitet (Nygaard, 2012, pp. 49-56).

Kritisk realisme har derfor ikke mulighed for at slutte en sandhed på samme måde som positivismen. Men man benytter logiske forståelser og argumenter, om det undersøgte fænomen til at danne transitive

objekter ud fra den mest sandsynlige forklaring, hvor der kan være en generel teoretisk forklaring som følge af videnskabelig undersøgelse og en empirisk virkelighed, der afviger fra den teoretiske forklaring, pga. forskellige forhold (Nygaard, 2012, p. 59).

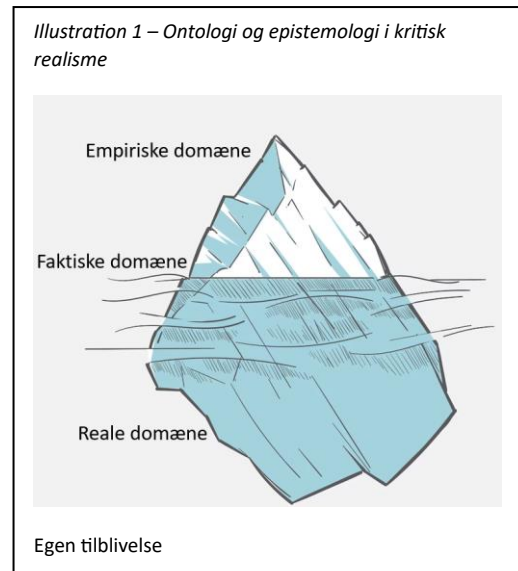
Kritisk realisme domæner

Epistemologien og ontologien er kritisk realisme tæt forbundet. Man kan forklare det metaforisk som et isbjerg, som det ses i illustration 1.

Det empiriske domæne består af vores observationer, iagttagelser og erfaringer, med andre ord den viden og teorier vi allerede besidder. Den viden vi besidder om verden er menneskeskabte begreber og, teorier kaldes indenfor kritisk realisme transitive objekter, fordi de kan være med til at lede til ny viden. Men transitive objekter og altså teorier kan være fejlbarlige, fordi de ikke er blevet til uden påvirkning. Derfor kan teoriers anvendelse lede til fejlslutninger, men også til ny viden. Men denne viden er skabt af noget virkeligt, derfor argumenterer Bhasker for eksistensen af det faktiske domæne (Bhaskar, et al., 1998).

Det faktiske domæne består af alle fænomener, vi endnu ikke har erkendt. Ellers ville de også logisk indgå i vores empiriske domæne. Det betyder også, at fænomener kan bestå uafhængigt af vores erkendelse. Det er i dette domæne intransitive objekter findes, hvor vi gennem videnskabelige undersøgelser kan skabe transitive objekter til at forklarer dem. Men i skabelsen af transitive objekter er der en forståelse af bl.a., at vi både ikke kan erkende alt om alt, og at sammensætningen af vores empiriske domæne kan medføre forskellige forståelser. Derfor kan viden være fejlbarlig og være påvirket af strukturer og mekanismer fra det reale domæne (Bhaskar, et al., 1998).

Det reale domæne består af strukturer og mekanismer, der påvirker, hvordan vi forstår det faktiske domæne. Hvor vi videnskabeligt analyserer, hvad der er udslagsgivende for f.eks. en bestemt handling, hvor denne undersøgelse bidrager til skabelsen af transitive objekter (Bhaskar, et al., 1998). Claus Nygaard bruger eksemplet om fænomenet – fugle, som har potentiale til at flyve, fordi de har en struktur, der gør dem i stand til det. Hvor forskellige mekanismer kan udløse potentialet, det kan være iboende (sult eller frygt) eller miljøet(årstiden) (Nygaard 55-56). Således kan der være en tendens til, at fugle flyver syd på pga. årstiden, men i den aktuelle observation, kunne det også være sult. Derfor kan det være svært at skabe



fuldstændige sandheder, fordi der kan være flere forklaringer af udfaldet. Skabelses af viden anses som en proces, hvor løbende forskning kan at bringe os tættere på sandheden.

Åbne og lukkede systemer

Bhaskar skelner i kritisk realisme mellem åbne og lukkede systemer, men stiller også spørgsmålstejn ved hvorvidt, systemer kan hermetisk lukkes. F.eks. anses virksomheder som åbne systemer, der påvirkes af omverdenens systemet. Det kan være svært at forestille sig, hvordan dette kan undersøges som et lukket system. Men hvad med naturvidenskabelige objekter kan disse isoleres, så de ikke påvirkes? Bhaskar argumenterer for, at det er umuligt, at der altid vil være andre kræfter til stede, som påvirker undersøgelsen, hvad end det er naturlove eller menneskelig påvirkning (Bhaskar, et al., 1998, pp. 25-26). Specialet adopterer i stedet Arbnor & Bjerkes systemsyns forståelse ved, at undersøgelser kan afgrænses og tilrettelægges sådan, at de kan undersøges uden ekstern påvirkning (Arbnor & Bjerke, 2014, pp. 273-297). Konkret sker det ved at specialets indledning har formet problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmål. Altså undersøgelsesfænomenet inter organisatoriske relationer, hvor der ønskes undersøgt, hvor de styringsmæssige udfordringer er og, hvad transaktionsomkostningsteorien kan imødekomme og, hvordan andre teorier kan supplere. De transitive objekter, der benyttes, er teorier og undersøgelser i form af videnskabelige artikler og bøger, der har gennemgået peer review processer.

Operationalisering

Afsnittet viser, hvordan jeg anvender teoretiseringen af kritisk realisme. Herunder præcisere mit empiriske domæne og det udgangspunkt det faciliterer. Derudover forklares, hvordan problemformuleringens elementer består i de forskellige domæner og, hvordan de undersøges.

Mit empiriske domæne består primært af erhvervsøkonomiske og samfundsvidenskabelige teorier og metoder. Hvilket skal forstås som teorier og metoder, jeg er bevidst om og, som har betydning for tilblivelsen af specialet. F.eks. artiklen af Malmi & Brown eller Dekker, som er ballast jeg tilgår problemformuleringen med og, som også har været grobund for den. Det påvirker tilgangen til det faktiske domæne ved, at det er med udgangspunkt i den viden, jeg dykker ned i det faktiske domæne. Denne litteratur markeres i litteratursøgningsprocessens tabel.

Det faktiske domæne i specialet består af at forstå og definere inter organisatoriske relationer og styringsmæssige udfordringer. Til det benyttes litteraturstudier, der har kvalificeret større mængder af forskning om inter organisatoriske relationer og udfordringer. Hvilket bliver koblet med litteratur, der forsøger at imødegå disse udfordringer, såsom TOT og ledelses- og kontrollitteraturen. Litteraturen

udspringer generelt af at have undersøgt og udviklet løsninger på udfordringer, der udspringer af det reale domæne.

Det reale domænes forståelser bliver til i specialet via forskningslitteratur, som har beskæftiget sig med strukturer, mekanismer og potentiale, både for samarbejde og udfordringer. Her tages der stilling til, om forskningens udsagn og pointer virker gyldige ud fra logiske argumenter. Hvorved der skabes en dybere forståelse for inter organisatoriske relationer og problemerne og, hvilke løsninger forskningen har foreslået. Disse indsigter bidrager til besvarelsen af problemformuleringen i det faktiske domæne.

Opsamlingstabel af videnskabelig metode – Tabel 1

	Metode forståelse og anvendelse
Empiriske domæne	Eget udgangspunkt for undersøgelsen
Faktisk domæne	Inter organisatoriske relationer, styringsmetoder og kontrolmekanismer
Det reale domæne	Forskningslitteratur der behandler styringsudfordringer
Undersøgelsessystemet	Problemformuleringen
Slutningsform	Mest sandsynlige teoretiske forklaring, med forbehold for kontekst- og situationsafgivelser

Egen udarbejdelse

Litteratursøgningsproces

Kapitlets formål er at give læseren indsigt i, hvordan materialet til specialet er udvalgt. Dette skal være med til at sikre transparens og forståelser for materialets relevans og gyldighed. Generelt tager søgningen af litteratur udgangspunkt i mit empiriske domæne, hvor litteraturen og kildehenvisninger har skabt nye søgeveje. F.eks. at fremfinde grundlæggende litteratur såsom transaktionsomkostningsteorien (TOT). Derudover er jeg taknemlig for den sparring, jeg har fået fra vejleder ift. at diskutere litteratur og danne grobund for den videre søgning ud fra mit empiriske domæne. For at finde materiale der var relevant til besvarelsen af problemformuleringen.

Litteratursøgningen har foregået i flere faser, pre fase, søge fase og suppleringsfase. Tilgangen er med udgangspunkt i Thomas Harboe's bog fra 2015 og metodeafsnittet, hvor der lægges vægt på at beskrive måden, hvorpå søgningen er foregået og med hvilke kriterier, der er søgt litteratur efter, for at sikre transparens og væsentlighed af litteraturen (Harboe, 2015, pp. 108-128).

Kapitlet er struktureret med følgende afsnit, søgefase der forklarer, hvordan litteratursøgen har foregået og hvilke faser, der har været i processen. Herefter udvælgelseskriterier, der beskriver, hvilke kriterier litteraturen har skullet leve op til for at kunne indgå i specialet. Efterfulgt af litteraturkategorier, der viser, hvordan den udvalgte litteratur er kategoriseret. F.eks. om litteraturen anses som grundlæggende- eller tillægslitteratur. Sidst forevises der en litteraturlabel, der viser, hvordan litteraturen er anvendt og hvor i specialet - foruden søgeord og kategorisering.

Søgefase

Den første fase var at danne overblik over, hvad mit empiriske domæne tilbød af litteratur indenfor problemformuleringens område. Hvordan forklares inter organisatoriske relationer og udfordringer, samt hvilke løsninger tilbød litteraturen. Hvor f.eks. Dekkers artikel fra 2004 faciliterede henvisninger og anvendelse af transaktionsomkostningsteorien og, den viste sammen med artiklen af Mouritsen & Thrane 2006, at der var flere kontroltilgange til emnet. Hvilket bevirkede, at jeg fandt frem til artiklen af Meria et al. 2010, som overblikartikel over forskellige tilgange.

Selve søgefasen startede efter fastlæggelse af specialets emne og retning, med udgangspunkt i første fase. Her blev dele af den grundlæggende litteratur fundet. F.eks. litteraturen af Williamson og Speklés anvendelse af TOT til kontrolpakkedesign. Derudover blev definerende litteratur fundet via denne fase, for at kunne definere inter organisatoriske relationer og udfordringer. Samlet for grundlæggende at kunne definere inter organisatoriske relationer og grundlæggende besvare problemformuleringen ud fra TOT.

Hvorefter bearbejdelse og skrivning ændrede søgefasen til suppleringsfasen, hvor der blev fremsøgt yderligere litteratur, for at kunne besvare problemformuleringen ud fra en dybere forståelse og med flere perspektiver på styring af inter organisatoriske relationer. Litteraturen blev fundet deles som kritik af TOT og/eller som erkendelser fra den fundne litteratur af, at der manglende f.eks. en social og kultur dimension i TOT. Litteraturen blev anvendt som kritik af TOT og gav anledning til tillægslitteratur, der bestod af sammenstillinger af TOT og f.eks. institutionel teori, men også casestudier, der viste anvendelse af den anvendte grundlæggende litteratur.

Generelt til søgning af litteraturen blev der anvendt Google Scholar og Aalborg Universitets biblioteks database. Hvor de relevante søgeord og emner blev til som følge af mit empiriske domæne og de efterfølgende søgefaser.

Udvælgelseskriterier

Afsnittet viser, hvilke kriterier den udvalgte litteratur lever op til. Udgangspunktet for al litteraturen er, at det skal være fagfællebedømt enten ift. udgivelse af artikler i videnskabelige tidsskrifter eller ved, at det er

vurderet, at litteraturen er vurderet af fagfæller til at kunne indgå i undervisning på universitetsniveau. Dette er med til at sikre, at litteraturen er metodisk videnskabelig, bidrager til videns udvikling eller, at den kan være grundlæggende litteratur til brug i undervisning.

Derudover skal litteraturen være relevant for besvarelse af problemformuleringen og, der skal kunne verificeres sammenhænge mellem litteraturen og problemformuleringen. Der stilles for så vidt ikke generelle krav til antallet af citationer for litteraturen. Men der vurderes ud fra den videnskabelige metodens betragtninger og relevansen for problemformuleringen, med undtagelse af den grundlæggende litteratur, hvor der kræves stor grad af citationer for, at det kan tilnærmes, at teorien finder bred anvendelse i forskning.

Litteraturkategorier

Den udvalgte litteratur inddeles i kategorier for at klarlægge, om litteraturen er søgt frem eller tilhører mit empiriske domæne. Eller om litteraturen anses, som grundlæggende litteratur for området, eller er tillægslitteratur, der f.eks. anvender grundlæggende litteratur. Derudover er der også definerede litteratur, der medvirker til at begrebsliggøre inter organisatoriske relationer og styringsmæssige udfordringer.

Empirisk domæne litteratur er min grundlæggende viden og forståelser om emnet og var med til at danne forudsætningerne for undersøgelsen. Foruden at bidrage med udgangspunktet for fremsøgning af yderligere litteratur. Derudover bruges f.eks. Malmi & Browns artikel fra 2008, som grundlæggende rammeforståelse for kontrolværktøjer og facilitere desuden en generel ramme, som bliver anvendt i forbindelse med kontrolpakke design.

Grundlæggende litteratur i specialet er litteratur, der har haft stor betydning i forskningen af inter organisatoriske relationer og, hvordan de etableres. Hvilket anses ved, at flere andre artikler henviser til disse værker, og derfor også opnår markant højere antal citationer end andet litteratur. Eksempler på denne litteratur er, Oliver Williamsons grundlæggende tekster om transaktionsomkostningsteorien fra 1975 og 1984, eller Jay Barney artikel om det ressourcebaserede perspektiv.

Definerende litteratur forstås som litteratur, der er med til at definere undersøgelsesfænomenet, hvor denne litteratur er blevet til via gennemgang af andet litteratur. F.eks. Oliveira & Lumineaus artikel fra 2018 der definerer problemstillinger og styringsudfordringer i inter organisatoriske relationer.

Tillægslitteratur er litteratur, der enten benytter f.eks. grundlæggende litteratur i case undersøgelser. Eller litteratur der sammenstiller og forsøger at integrere grundlæggende litteratur. Samt litteratur der er med til at danne overblik over forskningsfeltet.

Opsamlende er disse kriterier og kategorier med til at danne overblik og transparens om, hvordan litteraturen er blevet udvalgt og kategoriseret i forbindelse med besvarelse af problemformuleringen. Den anvendte litteratur ses i tabel 2 nedenfor, hvor der vises, hvor litteraturen første gang optræder, udgivelsesår, citationer og litteraturkategori.

Litteraturliste

Tabel 2 Litteratur	Forfatter	Titel	Søgeord	Antal citationer Pr 01-10-2023	Litteraturka- tegori
Indledning					
	Oley (1994)	Management control in contemporary organizations: towards a wider framework		1088	Empirisk
	Mouritsen & Thrane (2006)	Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations		411	Empirisk
	Dekker (2004)	Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements		1653	Empirisk
	Malmi & Brown (2008)	Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions		2829	Empirisk
	Meira et al. (2010)	Management controls and inter-firm relationships: a review	inter-firm relationships Management controls transaction cost review	111	Tillægslitteratur
Videnskabelig metode og litteratursøgningsproces					
	Bhaskar (1998)	Philosophy And Sceintific Realism		2726	Empirisk
	Nygaard (2012)	Samfundsvidenskabelige analysemetoder		120	Empirisk
	Abnor & Bjerke (2014)	Methodology for creating business knowledge 3 rd		1791	Empirisk
	Harboe 2015	Metode og projektskrivning		71	Empirisk
Litteratursek. – Økonomistyring – ledelses- og kontrolsystemer					
	Strauß & Zecher (2013)	Management control systems: a review	Management control systems review	275	Tillægslitteratur
	Robert Simons (1994)	How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal	Via artikel af Strauss & Zecher (2012)	1627	Tillægslitteratur

	Robert H. Chenhall 2003	Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future	Via Malmi & Brown	5617	Tillægslitteratur
Litteratursek. Definition af interorganisatoriske relationer og styringsudfordringer					
	Parmigiani & Rivera-Santos (2011)	Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships	definition meta Review of Interorganizational Relationships	659	Definerende litteratur
	Das & Teng 2001	Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework	Via Meira et al. 2010	3325	Tillægslitteratur
	Oliveira & Lumineau (2018)	The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda	Dark Side of Interorganizational Relationships	194	Definerende litteratur
	Caglio & Ditillo (2008)	A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions		528	Empirisk
	Griffith et al. (2006)	An Investigation of National Culture's Influence on Relationship and Knowledge Resources in Interorganizational Relationships Between Japan and the United States	National Culture's Influence on Relationship interorganizational Relationships	209	Tillægslitteratur
	Tierney (1986)	Review of Organizational Culture and Leadership by Schein	Via Malmi & Brown	2	Tillægslitteratur
Litteratursek. Transaktionsomkostningsteori relevans, anvendelighed og begrænsninger					
	Williamson (1981)	On the Nature of the Firm: Some Recent Developments	Nature of the firm recent developments	52	Tillægslitteratur
	Williamson (1991)	Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives	Via Dekker (2004)	12050	Grundlæggende litteratur
	Koehrich (2020)	Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension	Inter-organizational governance review	123	Tillægslitteratur
	Williamson 1985	The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting	Via Dekker (2004)	58012	Grundlæggende litteratur

	Williamson 1975	Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications	Via Dekker (2004)	50840	Grundlæggende litteratur
	Speklé (2001)	Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective	Via Dekker (2004)	535	Tillægslitteratur
	Barney (1991)	Firm Resources and Sustained Competitive Advantage	Via Barringer & Harrison (2000)	97368	Grundlæggende litteratur
	Conner & Prahalad (1996)	A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism	Resource- based Theory Versus Opportunism	5626	Tillægslitteratur
	DiMaggio & Powell (1983)	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields	Via Mouritsen & Thrane (2006)	64106	Grundlæggende litteratur
	Boland et al. 2008	Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis	management control in hybrid organizations	91	Tillægslitteratur
	Barringer & Harrison (2000)	Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships	overview literature interorganizational relationships	2489	Tillægslitteratur
Analyse					
	Williamson (1999)	Strategy Research: Governance and Competence Perspectives	Via Dekker 2004	3040	Tillægslitteratur
	Lai et al 2023	Make, buy, or ally?—A configurational approach to governance choices in vertical expansion	Make, buy, or ally? approach to governance	2	Tillægslitteratur
	Martinez & Dacin (1999)	Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transactions Costs and Institutional Logic	Combining Transactions Costs and institutional theory	319	Tillægslitteratur
	Chen & Chen (2003)	Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective	transaction cost versus resource- based perspective	351	Tillægslitteratur

Litteraturrektion

Litteraturrektionen har til formål at besvare de to første underspørgsmål af problemformuleringen og danne begreber og forståelse til videre brug i besvarelsen af tredje underspørgsmål. Sektionen er inddelt i tre overordnede kapitler, det første kapitel begrebsliggøre ledelses- og kontrolsystem og pakke tilgangen, for at vise, hvordan dette kan bidrage til, hvordan transaktionsomkostningsteorien (TOT) kan kobles med kontrolformer og til diskussionen af, hvordan andre styringsteorier påvirker designvalg. Her tages der udgangspunkt i indledningens forståelse af vigtigheden af helhedsorienterede systemer og hvordan kontrolsystemer kan anses som pakker.

Det næste kapitel undersøger, hvordan forskningslitteraturen har defineret inter organisatoriske samarbejder og hvilke problemer og risici, der er fremtrædende, hvor der kategoriseres to hovedformål og samarbejdstyper. Hvilket er med til at danne overblik ift. hvilke problemer, der er fremtrædende ved forskellige samarbejdsformål og, litteraturen viser, hvordan forskellige kontrolværktøjer kan benyttes. Sidst delkonklusion ift. første underspørgsmål.

Tredje kapitel præsenterer TOT relevans, anvendelighed og begrænsninger. Præsentationen tager udgangspunkt i Oliver Williamsons udlægning af teorien, hvorefter den kobles med Roland Speklés artikel der viser hvordan TOT kan kobles til design af kontrolpakker. Teoriens begrænsninger fremvises ud fra begrebsliggørelse af det ressourcebaserede perspektiv (RBP) og institutionel teori, som tilbyder andre forklaringer på samarbejde og hvordan man kan tilgå dette. Sidst i kapitlet er delkonklusionen af andet underspørgsmål.

Økonomistyring- ledelses- og kontrolsystemer

Kapitlets formål er at rammesætte intern økonomistyring gennem ledelses- og kontrolsystemer. Kapitlet forklares ud fra mit empiriske domæne, fordi det blot skal begrebsliggøre kontrolsystem og pakketilgangen, som eksempel på hvordan ledelses- og kontrol kan rammesættes. Derudover ses det senere, at dele af litteraturen og forståelser anvendes i inter organisatoriske relationer, da der er et overlap i formålet i litteraturen. Hvilket vil blive konkretiseret i transaktionsomkostningsteori kapitlet under anvendelse.

Otley præsenterede i sin artikel fra 1994 en kritik af den klassiske tilgang og foreslog en mere helhedsforståelse (Otley, 1994), I specialet gives et eksempel på, hvordan dele af denne kritik er blevet imødegået ud fra Robert Simons levers of control framework. Hvor der er en forståelse for synergi mellem kontrolværktøjer og integration af virksomhedens strategi, for at sikre en mere målrettet kontrol ift. at opnå virksomhedens mål.

Efterfølgende begrebsliggøres Malmi & Browns artikel fra 2008, fordi den nuancerer forskningen inden for ledelses- og kontrolsystemer, ved at vise at litteraturen er skabt ud fra forskellige forhold og metoder. Dette gør at litteraturen spænder meget bredt og der er behov for nærmere at overveje situationsfaktorer i designet af kontrolpakker. Dette gøres med inspiration fra forskningslitteraturen om ledelses- og kontrolsystemer, hvor de tilbyder en ny typologi som ramme. Denne typologi og kontrolpakke tilgangen adopteres i specialet, fordi det giver god logisk mening, at situationen og kontrolbehovet bør være styrende for kontrolpakke designet, fremfor at implementere et mere generisk system, både i interne og inter organisatoriske sammenhænge.

Artiklerne og deres bidrag anses også som værende i overensstemmelse med de forudsætninger videnskabsteorien besidder ift. at betragte helheden af styringsproblemer og, hvordan forskellige kontrolmekanismer er nødvendige for at imødekomme dem.

Litteraturen i afsnittet tager afsæt i Strauß og Zechers overblikartiklen fra 2012 om ledelses- og kontrolsystemer, hvor de inddrager de dominerende tilgange fra lærebogslitteraturen og, tilbyder et overblik over de valgte ledelses- og kontroltilgange. I specialet bidrager det til validering af teoriernes relevans, da forskere og undervisere anerkender, at disse kan være relevant som vidensgrundlag for studerende. Artiklen suppleres med primære artikler om de benyttede teorier, fordi det giver relevant dybde.

Helhedsorienteret framework

Otleys opfordring bestod i at forstå væsentligheden af at eksterne påvirkninger og et mere nuanceret kontrolbehov, som følge af teknologisk udvikling m.m.. Otley fremhæver at udvikling af litteraturen var væsentlig for at sikre virksomheder havde bedre muligheder for at skabe udvikling og innovation, og flytte

efficient i fokus fremfor effektivitet (Otley, 1994). Afsnittet her vil illustrere et mere helhedsorienteret framework, og hvordan flere forskellige kontrolmekanismer kan indtænkes for at skabe synergi ift. at eksekvere, men også tilpasse virksomhedens strategi.

Simons Levers of control ud kom i 1995, Strauß og Zecher definere tilgangen som værende kategoriseret som innovation og kontrol (Strauß & Zecher, 2013). Dette skyldes, at Simons system anerkender, at miljøet omkring og organisationen kan forandre sig, og dermed er det nødvendigt at indtænke muligheden for forandringer i de strategiske dispositioner, hvorved strategien er omdrejningspunktet i ledelses- og kontrolsystemet. Simons definerer ledelses- og kontrolsystemer på følgende måde:

” Management control systems are the formal, information-based routines and procedures used by managers to maintain or alter patterns in organizational activities.” (Simons, 1994, p. 185).

Definitionen tilskriver, at der er en hierarkisk opbygning i organisationen ved at fastslå, at systemet benyttes af ledere til styring. Definitionen foreslår, at systemet skal skabe eller sikre mønstre i aktiviteter, underforstået for at opnå sine mål, ved at benytte formelle rutiner og procedurer.

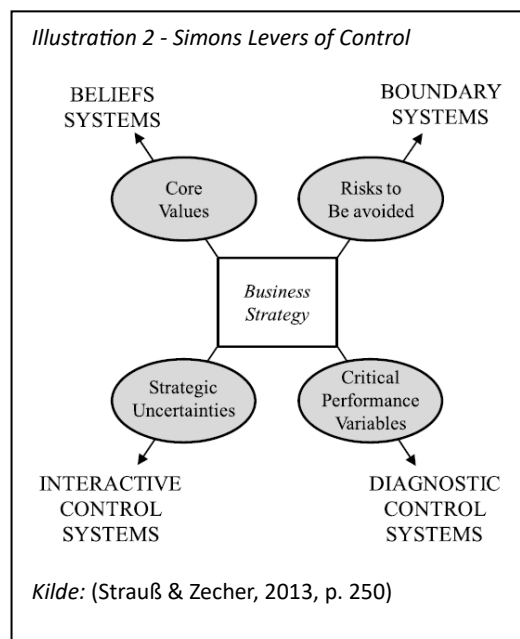
Systemet er centeret om virksomhedens strategi, med fire kontrolhåndtag, som det ses i illustration 2. Disse håndtag skal forstås som parametre, der skal komplimentere hinanden og i samspillet stimulere vækst og udvikling (Strauß & Zecher, 2013, pp. 250-251). Hver af de fire kontrolhåndtag har hvert sit subsystem.

Værdisystemet består f.eks. af vision, mission, formål og kerneværdier. Hvilket er med til at skabe retningen for organisationen.

Rammesystemet faciliterer formelle regler og begrænsninger for adfærden af medarbejderne. Derudover benyttes systemet til strategisk planlægning og heri kapital

budgettering for at sikre, at de rette ressourcer er til stede for udførelsen af strategien.

Det diagnostiske system er informationssystemet, som managere bruger til at opsætte delmål med, monitorere resultater og korrigere afgivelser fra performance. F.eks. budgetplan, projekt og mål monitoring. Formålet er at afklarere performance variabler og skabe incitament, der motiverer medarbejderne, men også at sikre den nødvendige information og ressourcer til mål opfyldelse.



Interaktionssystemet bruges af topledelsen til at involvere sig i strategiske beslutninger i dialog med mellemledere om de usikkerheder, der ligger ude i fremtiden, hvorved topledelsen er med til at sikre udviklingen af nye strategiske tiltag og tilpasning ift. usikkerheder, der påvirker organisationen.

Simon forklarer at styrken i systemet ligger i samspillet mellem de forskellige subsystemer, fordi de er med til at stimulere vækst:

“The power of these levers in implementing strategy does not lie in how each is used alone, but rather in how they complement each other when used together. The interplay of positive and negative forces creates a dynamic tension between opportunistic innovation and predictable goal achievement that is necessary to stimulate and control profitable growth.” (Strauß & Zecher, 2013, p. 251).

Ud fra Simons ledelses- og kontrolsystem kan man sige, at dets fokus er bredere end det klassiske system, og svarer på dele af kritikken fra Otley ift. eksterne påvirkninger, fleksibilitet og omstilling. Men systemet fokuserer på formelle rutiner og procedurer, mens uformel medarbejder kontrol, såsom normer, socialisering og kultur ikke er indtænkt i systemet (Simons, 1994, p. 170). Frameworket anses derfor som helhedsorienteret ift. de formelle aspekter og ekstern påvirkning.

Fra framework til kontrolpakker

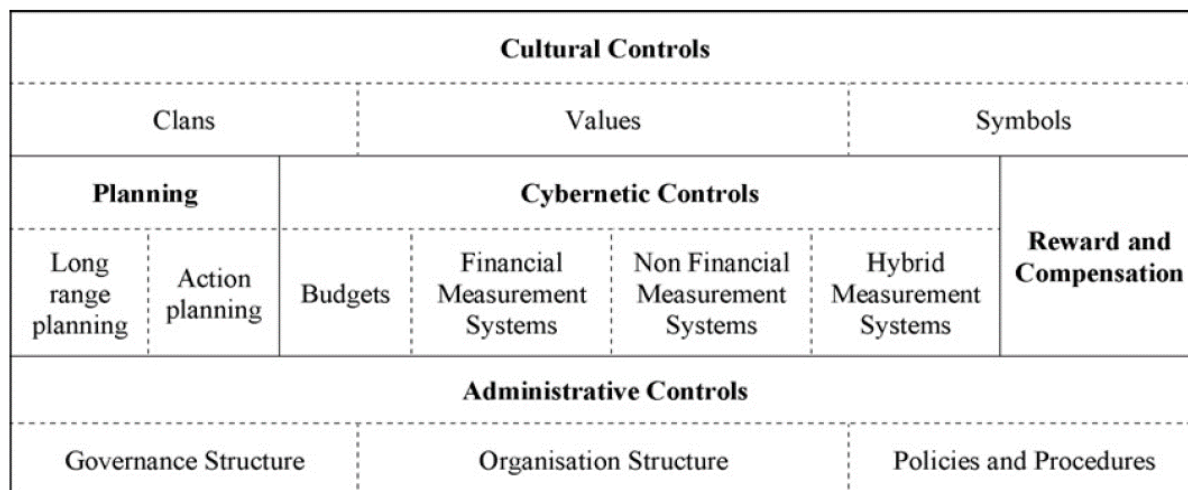
Malmi og Brown's artikel fra 2008 samler idéer fra forskellige ledelses- og kontrolsystemer, hvor disse sættes ind i en bredere typologi, de har udviklet. De omtaler disse systemer som pakker, fordi de er udviklet ud fra forskellige kontekster og har forskellige kontroltilgange. Hvilket gør at ledelses- og kontrolsystem begrebet spænder meget bredt, fordi alt kan udlægges som et system. Derfor italesætter de begrebet pakker, da der i organisationer kan være mange forskellige styringspakker, der tilsammen udgør et helt system (Malmi & Brown, 2008). Dette understreger behovet for en ny samlede typologi og ramme for, hvordan de enkelte pakker kan kombineres og tilpasses kontrolbehovet. Typologien består af tre hovedtyper af kontrol, kultur, kybernetisk og administrative kontrol former, altså er det både formelle og uformelle kontrolformer. Herunder er der forskellige kontroltyper, mens planlægning og belønning ligger ved siden af. Overblikket ses i illustration 3.

Planlægning forstås i længere strategiske planer og aktionsplaner, som afgrænses til et år, som benyttes i relation til kybernetisk kontrol, mens den administrative kontrol skal skabe rammerne for udførelse.

Belønningen har til formål at motivere og øge performance og udløses ved målopfyldelse (Malmi & Brown, 2008, p. 291).

De administrative kontroldele skal sikre organisationsstrukturer og fordeling af ansvar, samt sætte regler og politikker for adfærd i organisationen. Således at medarbejderne organiseres i grupper med rammer for adfærd ift., hvordan opgaver løses, hvor medarbejderne monitoreres og kan holdes ansvarlige (Malmi & Brown, 2008, pp. 293-294).

Illustration 3. Management control systems package model



Kilde (Malmi & Brown, 2008, p. 291)

Kybernetisk kontrol består af budgettering, finansielle og non-finansielle målesystemer og hybrider. Men fælles for dem er, at der er tale om måling af forskellige former for præstationer og feedback, for at kunne korrigere adfærd. Formålet er, at det kybernetiske system kan bibringe informationer, der kan hjælpe med at træffe beslutninger og ændre adfærd (Malmi & Brown, 2008, p. 292).

Kulturkontrol rummer symboler, værdier og klaner. Værdier trækker på Simons idéer fra det formelle værdibaserede system, mens symboler og klaner kan have mindre formaliseret karakter. Symboler trækker på Scheins idéer om synlige symboler såsom bygninger, bestemte regler for tøj eller arbejdspladser, som sammen skaber en kultureel adfærdskontrol. Når Malmi og Brown fremhæver klaner, er det ud fra Ouchi's idéer om subkulturer i organisationen, der bliver til gennem socialisering mellem forskellige afdelinger (Malmi & Brown, 2008, pp. 294-295). F.eks. kunne produktionsafdelingen og økonomiafdelingen have forskellige subkultur pga. deres professioner og adfærd.

Malmi og Brown argumenterer for organisationer i større eller mindre grad benytter alle bestanddele, for at justerer adfærd mod organisationens mål. De påpeger, at det er særdeles vigtigt at afklarere formålet og konteksten for at designe den passende styringspakke. Det underbygger de med at inddrage forskning indenfor situationsfaktor teorien, som grundlæggende handler om at designe og tilpasse virksomhedens styring ud fra forskellige interne og eksterne parametre (Chenhall, 2003).

Opsamling ledelses- og kontrolsystemer

I Kapitlet er der vist eksempel på, hvordan Otleys kritikpunkter er blevet behandlet i litteraturen. Hvor det står klart at ledelses- og kontrol bør udøves og designes efter situationsfaktorer og behov i passende styringspakker. F.eks. hvis aktiviteterne bærer præg af standardiserede processer kan output kontrol og de kybernetiske kontrolformer være fokuset. Mens ved opgaver, der har større kompleksitet, såsom udviklingsaktiviteter, er det nødvendigt at benytte bredere former for formel kontrol til at sætte rammerne for aktiviteterne, foruden at kulturkontrol kan være anvendelige. Specialet adopterer at systemer og kontrolværktøjer der præsenteres kan anses som pakker, der kan benyttes og designes til den givne situation. Specialet adopterer Malmi & Browns typologi og benytter den til kategorisering af kontrolværktøjer under de givne former, for at bevare overblikket over de kontrolværktøjer, der fremhæves. Herudover medtages Simons pointer om at forstå helheden af organisationen og synergien i styring, og at organisationer skal kunne tilpasse sig påvirkning.

Foruden at ledelses- og kontrolsystemer skal tilpasse styringsbehovet og, at organisationer påvirkes af eksterne faktorer, fremhævede Otley også, at det er nødvendigt, at organisationer kan indgå i samarbejde med andre for at kunne levere produkter og services. Her bevæger styringsopgaven sig fra det interne til det inter organisatoriske, hvor samarbejde sker mellem uafhængige organisationer. Det næste kapitel vil definere typer af inter organisatoriske samarbejder og forklarer, hvilke styringsudfordringer og problemstillinger der opstår.

Definition af inter organisatoriske relationer og styringsudfordringer

Kapitlets formål er at definere typer og formål for inter organisatoriske relationer og forstå udfordringer i samarbejdet, da det er afgørende at forstå udfordringerne og deres kontekst for at kunne imødekomme dem.

I forskningen ses der ofte, at der tages udgangspunkt i strukturering af, samarbejder fremfor typer, såsom strategiske alliancer, joint venture eller netværk. Specialet er afgrænset til dyadiske relationer, som er samarbejde mellem to organisationer (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Disse kan godt struktureres som strategiske alliancer eller joint venture, men fokuset er at definere og forklarer typerne af samarbejde, hvor strukturen bruges som eksempler på organisering i forbindelse med styringsdesign.

Kapitlet består af tre dele: et definerede afsnit for typer af samarbejde, kategorisering af udfordringer og hvordan litteraturen, der benyttes hertil, har vist forskellige kontrolmetoder, som relateres til typologien fra Malmi & Brown for at danne overblik.

Samarbejdstyper

Samarbejdstyperne giver indsigt i formålet for samarbejdet. Parmigiani & Rivera-Santos opdeler i to rene teoretiske typer af samarbejde. Den første type er at udforske og udvikle ny viden, mens den anden types fokus er at udnytte eksisterende viden. Forståelsen for de rene typer bidrager til at forstå de særkender og grundlæggende styringsbehov og problemer (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). De teoretiske former ses i praksis som kombinationer af disse og det er derfor væsentligt at forstå hvilken, der dominerer samarbejdet til gavn for designet af styringsstrukturer og senere kontrolpakker.

Den udforskende type har udvikling som kerneaktivitet og, der skabes værdi ved at innovere, hvilket kan være behæftet med høj grad af usikkerhed og, et nøgleproblem er derfor tilegnelse. Organisationerne er afhængige af hinanden, fordi udviklingen sker gennem samarbejdet. Beslutninger sker i fællesskab pga. graden af usikkerheden om udviklingen og den gensidige afhængighed. Kommunikation og koordinering sker hyppigt både på et strategisk niveau, men også interpersonelt i form af vidensdeling og samarbejde om opgaveløsning. Hertil er interpersonel kommunikation og koordinering også mulig, fordi der typisk ikke er store mængder mennesker involveret i udviklingen. Samarbejdet kan udmøntes f.eks. som et joint venture, hvor parterne skaber en fælles enhed til samarbejdet, for at knytte ressourcer tættere sammen og kunne måle transaktioner af ressourcer.

Længden på denne type samarbejde er projektet orienteret, men kan være vedvarende om udviklingsprojekter (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, pp. 1120-1125).

Den videns udnyttende types fokus er at udnytte mere eksisterende viden til at ekspandere og værdiskabelsen sker ved effektivitetsforøgelse, hvor viden og ressourcer kombineres om at udføre aktiviteter effektivt og efficient. Hovedproblemstillingen forklares som graden af slack, da det hindrer formålet. Samarbejdsopgaver varetages ofte af de forskellige organisationer uafhængigt af hinanden. Derfor ses de som værende mindre afhængige af hinanden, men de kan være det sekventielt, i forbindelse med koordinering og eventuelle beslutninger, der influerer hinandens opgaveløsning. Ellers anses beslutningsprocessen for at være delt, fordi opgaverne hovedsageligt varetages individuelt. Samarbejdet kan organiseres som en strategisk alliance, der bygger på en aftale om samarbejdets formål og opgaver. Yderligere koordination og kommunikation sker som følge af aftalte rutiner og standard procedure for udførelse af kendte aktiviteter. Længden på denne type samarbejde er mere vedvarende, fordi samarbejdet består så længe, parterne finder det fordelagtigt at kombinere ressourcer (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, pp. 1120-1125).

Kombinering af typer er ofte praksis, men det er vigtigt at analysere hvilken type, der er dominerede ud fra samarbejdes formål. F.eks. en alliance, hvor parterne er uafhængige og, formålet er at indtræde i et nyt

marked med et eksisterende produkt, hvor den ene part står for produktet, mens den anden står for distributionen og samtidig besidder viden om markedet. Her kan information bevæge sig fra distributionsparten til produktparten og tilfører udvikling af produktet rettet mod markedet. Altså er udvikling og distributionen adskilt, men de benytter deres viden i samarbejdet til at optimere muligheden for at lykkes med at få produktet ind på markedet. Altså er den udnyttende type dominerede, men der kan være elementer af den udviklende. De faktiske forhold og formål for samarbejdet skal analyseres og vurderes ift. hvilke behov, der er for styring og hvilke udfordringer, der kan være i samarbejdet (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011, pp. 1120-1125).

Opsamlingsvis kan man opstille to hovedtyper rent teoretisk, som kan tjene som guidelines til at finde hovedformålet med samarbejdet, men praksis vil indbefatte kombinationer. Hertil er det væsentligt at forstå de underliggende problemer for inter organisatoriske relationer dybere og, hvordan de opstår, fordi udgangspunkt i de teoretiske typer bliver utilstrækkeligt som grundlag for sammensætning af styringsstrukturer og designet af kontrolpakker.

Styringsudfordringer i inter organisatoriske relationer

Afsnittet har til formål at besvare det første underspørgsmål af problemformuleringen, ift. at forklarer styringsmæssige udfordringer i inter organisatoriske relationer, ud fra de definerede teoretiske hovedtyper. Forskningen har vist, at det langt fra er alle samarbejder, der oplever succes og målopfyldelse (Meira, et al., 2010). Afsnittet vil undersøge de hyppigste udfordringer i inter organisatoriske relationer, dertil behandles tillidsbegrebet. Fordi forskning viser at tillid mellem partner kan være afgørende for samarbejdet (Oliveira & Lumineau, 2018), (Das & Teng, 2001), (Mouritsen & Thrane, 2006). Sidst i afsnittet kommenteres kontrolformerne fra benyttede artikler til at udarbejdelse af afsnittet. Hvor der er fokus på Das & Tengs framework ift., hvordan kontrolformer kan påvirke tilliden, sidst relateres de til typologien fra Malmi & Brown. Delkonklusionen relaterer de rene samarbejdstyper til styringsudfordringerne og tillid.

I forbindelse med afsnittets tilbliven er der blevet gjort betragtninger ift., at udfordringer og tillid kan være forbundet til forskellige faser af samarbejdet. Denne opsamling findes i bilag 1.

Afsnittet tager afsæt i artiklen af Das og Tengs artikel fra 2001, fordi den er med til at konkretisere hvilke typer af risici, der er direkte relateret til inter organisatoriske relationer og hvilke, der eksistere generelt. Kategorierne fra Das & Teng benyttes som udgangspunkt, men der tilføjes yderligere eksempler. Disse eksemplers relevans understøttes primært af Oliveira & Lumineaus review artikel fra 2018, som undersøger de mest signifikante udfordringer i inter organisatoriske relationer ved at indfange artikler fra 1943 til 2017.

Risiko klassifikation

T. K. Das og Bing-Sheng Teng udarbejdende i 2001 en artikel, som behandler risikobegrebet i relation til tillid og kontrol. Artiklen bidrager med vigtige nuancer ved at adskillelse af risici direkte forbundet med interorganisatoriske relationer, som kaldes relationelle risici. Hvor risici formen, performance risiko, eksistere tildeles uafhængigt af samarbejdet og, dele af formen har sammenfald med Otleys betragtninger. Artiklen udarbejder et framework som forklaringsmodel, som kommenteres i et senere afsnit.

Relationel risiko

Defineres som sandsynligheden og konsekvenserne af ikke at opnå et tilfredsstillende samarbejde i relationen mellem partnerne (Das & Teng, 2001, p. 253).

Relationel risiko vil stige som følge af opportunistisk adfærd, måldivergens og samarbejdsproblemer, der vil medføre lav forpligtelse til samarbejdet (Das & Teng, 2001). For at imødegå denne type risiko er goodwill tillid essentielt, som uddybes i senere afsnit om tillid. Specialet identificerer andre aspekter af relationel risiko, der er i overstemmende med definitionen, disse faktorer uddybes også.

Opportunisme optræder som den største udfordring i artiklen af Oliveira & Lumineau og indgår i 34,3% af de 178 udvalgte artikler. Det er især i perioden 1993 til 1997 temaet blev højaktuelt. Forfatterne antager, det skyldes den stigende interesse i at studere transaktionsomkostningsteori i relation til interorganisatorisk styring. Generelt er opportunisme den dominerende problemstilling i artiklen. Opportunisme defineres på flere måde i artiklen, f.eks. at søge egne interesser, beskrevet af Williamson i relation til TOT (1975). Hvor han i 1985 byggede videre ved at tilføje at modparten i større eller mindre grad agerer kalkuleret ift. at bedrage og misinformere anden part for at opnå egne interesser. Oliveira & Lumineau fremhæver i deres artikel, at det også kan være bevidst strategisk at udnytte smuthuller i kontrakter.

Adfærden kan f.eks. udtrykkes via principal agentteorien (Caglio & Ditillo, 2008). Eksemplificeret ved at principalen ønsker en opgave eller et problem løst, hvor agenten besidder viden og udnytter informationsasymmetrien til egen vinding.

Adfærden kan udspringe af, at kontrolsystemet ikke indfanger adfærden eller, at de overordnede mål enten ikke er klarer eller, at mål indfrielsen ikke skaber værdi for begge parter. Under den antagelse at den ene part ikke indgår i samarbejdet med det formål at snyde og udnytte den anden.

Tilegnelsesproblemet er velkendt i interorganisatorisk relationer (Dekker, 2004), (Caglio & Ditillo, 2008) og (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Dekker forklarer at tilegnelsesproblemer kommer til udtryk, når samarbejdende firmaer laver investeringer specifikt for samarbejdet, som kun har lille eller ingen alternativ

nytte udenfor samarbejdet. Hvor de ønsker at sikre investeringen imod potentielt opportunistisk adfærd fra den anden part (Dekker, 2004, pp. 28-29).

Caglio og Ditillo, forklarer, at en anden årsag til tilegnelsesproblemet kan skyldes, at parternes bidrag til samarbejdet kan være svært at vurdere eller observere ift. resultatet af samarbejdet. De konstaterer, at formel output kontrol kan være utilstrækkeligt i sig selv i komplekse samarbejder (Caglio & Ditillo, 2008, pp. 893-894).

Kultur kan rumme flere betydninger, her tages der udgangspunkt i national- og organisationskultur. Fordi kulturen fra forskellige niveauer kan have påvirkning på relationen mellem partnere i inter organisatoriske relationer (Oliveira & Lumineau, 2018).

Artiklen af Griffith et al. fra 2006, undersøgte nationalkulturens indflydelse på tillid og vidensdeling mellem virksomheder i Japan og USA. De benytter Geert Hofstedes kultur dimensioner, fordi den er bundet i fælles nationale værdier, der anses som faste, hvilket gør sammenligning muligt. Her undersøges forskellen på kulturen i Japan og USA. Japan har en kollektivistisk tilgang, lang magtdistance mellem medarbejdere og ledere, høj grad af ønske om at undgå risiko og usikkerhed. Maskulin kultur, som kommer til udtryk i at være konkurrencepræget. Sidst anser de kulturen som værende langsigtet ift. samarbejde og mål. Griffith et al. mener ligeledes, at når der er høj grad af tillid, er større forpligtelse til længerevarende samarbejde. USA's kultur fremhæves især til at indeholde en højere grad af individualisme, er mindre langsigtet og mindre bekymret for risici og usikkerhed. Artiklen konkluderer, at der er indikationer på, at kultur påvirker forretningspraksis. F.eks. Japanere yder større tillid og frygter opportunisme mindre (Griffith, et al., 2006, pp. 23-24).

Oliveira & Lumineau 2018, fremhæver, at forståelse for hinandens nationalkulturer som værende positivt. F.eks. ses det i indenlandske samarbejder, hvor der deles fælles kultur, hvilket medfører mindre grad af konflikt og opportunisme. Videre forklarer de, at de ikke har indfanget forskning, der fastslår problemers sammenhæng med nationalkultur, men kun indikationer på sammenhænge og konstatere, at området bør udforskes yderligere (Oliveira & Lumineau, 2018, p. 244).

Foruden nationalkultur, kan organisationskulturer også påvirke relationen ved at være modstridende eller ikke kompatible. Malmi & Brown benytter Flamholtz et al. definition af organisationskultur, som værende et sæt af værdier, overbevisninger og sociale normer, som deles af medlemmerne, som influerer deres tanker og handlinger (Malmi & Brown, 2008).

I deres typologi inddrager de også Scheins kulturkontrol. Hans definition af kultur adskiller sig ved, at det ikke er givne værdier, men det er basale forståelser, der er opstået eller udviklet af en given gruppe ved at, den lærer at behandle problemer fra ekstern tilpasning, som integreres internt, som anses som valide og

derfor gives videre til nye medlemmer, som den rigtige måde at opfører sig (Tierney, 1986).

Begge tilgange har det til fælles, at det er værdier og overbevisninger, der påvirker individerne i gruppens adfærd. Forskellen består i, hvorvidt man kan udstikke en kultur eller om hvordan, denne kan skabes.

Kulturen vil påvirke organisationers evne til at tilpasse sig andre organisationer og deres individer og, vil også kunne skabe problemer ved integration af individer fra forskellige organisationskulturen. Oliveira & Lumineau anser organisationskulturen som værende en dimension af de konflikter, der opstår i forbindelse med samarbejde, særligt i forbindelse med tættere samarbejder i joint venture (Oliveira & Lumineau, 2018, p. 236).

Performance risiko

Eksisterer både internt i organisationer og i samarbejde og er karakteriseret af manglende målopfyldelse, som følge af forøget konkurrence, manglende efterspørgsel, politiske ændringer, manglende evner eller uheldighed (Das & Teng, 2001). Performance risiko kan anses, som noget der hovedsageligt opstår som følge af eksterne faktorer og har derfor sammenfald med Otleys tidligere pointer. Udgangspunktet er, at organisationer i samarbejdet forsøger at imødekomme denne risiko ved at samarbejde og dele viden til gavn for målopfyldelsen. Specialet udvider begrebet, da det forudsættes, at interne faktorer i et samarbejde kan have negativ betydning for performance af samarbejdet, hvor koordinering- og samarbejdsproblemer anses som relevante (Caglio & Ditillo, 2008).

Koordineringsproblemer indgår i konflikt dimensionen af problemstillinger i samarbejde. De kan komme til udtryk ved, at planer ikke bliver gennemført eller mål ikke opfyldes, som følge af manglende koordinering pga. manglende afklaring, ansvarsfordeling eller strukturer (Oliveira & Lumineau, 2018, p. 246). I et inter organisatorisk samarbejde kan der være opgaver, som varetages af parterne uafhængigt af hinanden, men disse opgaver kan være forbundet til andre opgaver, som varetages af den anden part, hvor koordinering og fælles beslutninger herom er vigtigt (Dekker, 2004, p. 30). Manglende koordinering kan udløse konflikter i samarbejde, mindske tilliden og kan øge tilegnelsesproblemet fremadrettet, som følge af manglende performance (Dekker, 2004, p. 30).

Samarbejdsproblemer kan observeres ved manglende performance og være udløst af manglende informationsdeling, manglende tillid eller ved mere interpersonelle samarbejdsproblemer og kulturelle forskelle (Caglio & Ditillo, 2008) (Oliveira & Lumineau, 2018). Samarbejdsproblemer der ikke behandles vil kunne ses i manglende performance, foruden at den relationelle risiko vil stige som følge af samarbejdsproblemerne.

Tillid

Tilliden mellem partnere er afgørende for et frugtbart samarbejde, dette fremhæves af flere artikler.

Oliveira & Lumineau nævner, at mistillid kan medføre frygt for opportunisme og skabe barriere i samarbejdet, foruden det kan udløse konflikter.

Mouritsen & Thrane anser tillid som en grundforudsætning for samarbejde mellem organisationer, men anerkender at begrebet kan være svært kvantificerbart pga., at det er en iboende følelse i partnerne i samarbejdet (Mouritsen & Thrane, 2006, p. 241). Ud fra kulturforskningen kan tillid også forekomme lettere ved kompatible kulturer, både national og organisationskulturer kan have indflydelse herpå.

Das & Teng nævner, at tillid kan relateres til forskellige niveauer herunder, det personlige, organisatorisk, inter organisatorisk og et internationalt niveau. De foreslår, at tillid er positive forventninger til andre i risikofyldte situationer (Das & Teng, 2001). De identificerer to hoveddimensioner af tillid. Den første er kompetence tillid, som omhandler tilliden til, at den anden part besidder evnerne til at løse opgaven. Den anden dimension er goodwill tillid, som handler om, at den ene part forventer, at den anden part besidder intention, moral og ansvarlighed i at forpligte sig til opgaven. Goodwill tilliden kan også afspejles af organisationens omdømme. Goodwill tilliden er dermed forbundet med oplevelsen af den relationelle risiko, fordi performance risikoen kan påvirkes af andre forhold (Das & Teng, 2001, pp. 256-257). Hvorimod kompetence tillid og performance risiko er forbundet med, om man har tillid til den anden parts kompetencer, der gør at de i fællesskab har højere sandsynlighed for at opnå gode resultater, hvorved kompetencerisikoen nedbringes (Das & Teng, 2001, pp. 256-257).

Tillid kan skabes ved, at der etableres klare mål, skabes gode rammer om samarbejdet og den rette kontrol implementeres (Das & Teng, 2001, p. 263). Men for høj grad af kontrol kan medføre mistillid (Mouritsen & Thrane, 2006). Således handler det om at finde den rette balance i kontrol og benytte forskellige former, for at indfange de formelle behov ift. mål og rammer. Men også uformel kontrol ved f.eks. at have øje for det kulturelle aspekt afhængigt af situationen for samarbejdet. Foruden at tillid medfører færre konflikter kan høj grad af tillid også medvirke til, at der er et mindre kontrolbehov, hvilket også vil reducere omkostninger i samarbejdet. Fordi oplevelsen af tillid gør, at man ikke vil forvente, at partneren ikke vil agere opportunistisk.

Observerede kontrolværktøjer

Artiklerne, der har fundet anvendelse til kvalificering af samarbejdstyper og styringsudfordringer, har fremvist, hvordan forskellige kontrolmekanismer kan være medvirkende til at imødekomme disse udfordringer, som artiklerne behandler. Afsnittet her vil uddybe kontrolmekanismerne og sidst i afsnittet sætte dem i relation til Malmi & Browns framework. Kontrolmekanismerne anses, som værdifulde for et

succesfuldt samarbejde og vil blive benyttet fremadrettet, som mekanismer der kan indgå i design af kontrolpakker. Afsnittet tager afsæt i Das & Tengs, hvor Dekker og Caglio & Ditillo i deres artikler henviser til først nævnte og adoptere flere dele herfra.

Das & Tengs artikel tager udgangspunkt i to overordnede kontrolformer – formel og uformel kontrolmekanisme. Formel kontrol indeholder forudsætninger om etablering af formelle mål, regler, procedurer og politikker, der kan monitoreres og vurdere performances ud fra objektive kriterier. Den uformelle kontrol omhandler etablering af organisations normer, værdier og kultur, som internaliserer opsatte mål og motivere til den rette adfærd og senere resultat.

Den formelle kontrol udføres via to værktøjer, først adfærdskontrol, som også kaldes proceskontrol. Den anden outputkontrol. Adfærdskontrollen kan tage udgangspunkt i to tilgange, enten at monitorere adfærden eller udkommet af adfærden. Hvor den første forudsætter, at den rette adfærd kan vurderes og formaliseres, mens den anden forudsætter, at der kan opsættes, klarer og pålidelige mål, hvor adfærden kan monitoreres ift. performance. Dekker fremhæver, at adfærdskontrollen kan nedbringe koordinationsproblemet, ved planlægning, procesforståelse og opsætning af regler for adfærden, hvorpå adfærden kan monitoreres (Dekker, 2004).

Outputkontrollen kræver en valid målsætning og benyttes hvor, der er høj målbarhed ift. resultater.

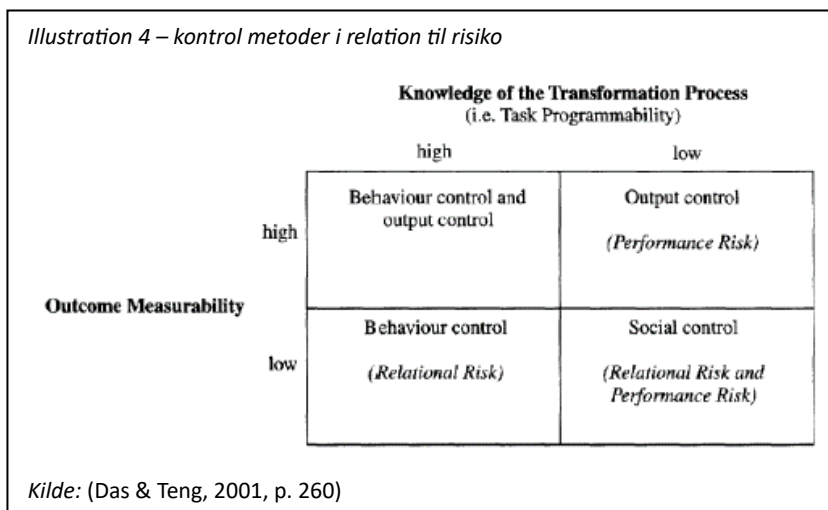
Samtidig kan den benyttes i situationer, hvor adfærden for opgaveudførelsen ikke vurderes som væsentlig.

Dekker forklarer yderligere, at målsætning og incitamenter opsættes ex ante mellem parterne, hvorefter de monitoreres og vurderes ex post.

Uformel kontrol omtales som socialkontrol, der bygger på Ouchis klan kontrol, hvor det er vigtigt at skabe fælles værdier og mål, som kan internaliseres i medarbejderne og motivere dem til at opnå de fastsatte mål.

Dekker tilføjer, at for at legitimere og opbygge tillid ift. performance og relationen, mellem parterne så bør beslutning af mål og problemløsningen ske i fællesskab (Dekker, 2004).

Kontrolmetoderne udvælges på baggrund af, om der kan identificeres klar målelighed for udkommet og programmerbarhed af opgaverne, ses i illustration 4. Hvor f.eks. adfærdskontrollen kan benyttes, med lav målbarhed, så længe, at adfærden imod målet er måleligt eller sporbart, hvorved processen kan programmeres (Das



& Teng, 2001). Mens ved lav grad, af både programmerbarhed og målelighed af output, benyttes social kontrol. F.eks. ved komplekse opgaver såsom udvikling, er det nyttigt at skabe fælles værdier og en samlet adfærd imod målet og at medarbejderne samtidig inddrages i forbindelse med etablering af løbende delmålsætning.

Das & Tengs artikler behandler som nævnt forbindelsen mellem kontrol og risiko. Hvor de forklarer, at de formelle mekanismer kan være med til at nedbringe frygten for opportuniste, Dekker tilføjer, at det også medvirker til at nedbringe tilegnelsesproblemet ift. output kontrol og, at adfærdskontrollen kan nedbringe koordineringsproblemet. Men det anerkendes også, at overdreven brug af kontrolmekanismerne kan underminere tilliden og performance ved, at der opsættes strikse regler eller for detaljerede mål, der forhindrer medarbejdernes autonomi og mulighed for at løse opgaverne på den bedste måde ud fra deres viden og erfaringer (Das & Teng, 2001) (Dekker, 2004). Social kontrol fremhæves til at være med til at øge begge typer af tillid ved, at medarbejderne socialiseres med hinanden og udvikler fælles værdier og handlemønstre, som bidrager til mindre friktion i opgaveløsningen.

Foruden adfærdskontrol, social kontrol og outputkontrol, beskriver Dekker også en række organisatoriske værktøjer til at rammesætte samarbejdet, hvilket forstås som administrativ kontrol. Parterne strukturerer samarbejdet ved at opsætte en separat organisationsstruktur med dedikerede medarbejder og en bestyrelse bestående af medlemmer fra begge parter, som giver autoritet til samarbejdet, samtidig med at parterne bibeholder kontrol. Bestyrelsen opsætter strategi og målsætninger fokuseret på innovation, hertil sætter de producere for opfølgning og koordinering. Foruden en fælles bestyrelse, organiseres der også seks funktioner som medarbejdere organiseres i, udvikling, produktion, omkostningskontrol, kvalitetskontrol, installation og services, sidst indkøb.

Der opstilles også et finansielt system, som bl.a. består af en fælles alliance fond, som allokere penge til

aktiviteterne og viser det økonomiske udbytte. For at nå målet med omkostningsreducing, benytter de historiske tal, som erstattes løbende af realiserede værdier, ud fra efterspørgslen og leverede produkter. Det finansielle system og åbenheden herom anses som medvirkende til at opbygge tillid (Dekker, 2004).

På baggrund af de forklarede kontrolmekanismer, kan der ses, at kontrolværktøjerne kan relateres til typologien fra Malmi & Brown ved, at der er direkte teoretisk overlap ift. kulturkontrol, hvor Ouchi's klan kontrol benyttes, som en forståelse for social kontrol. Men også ved at der er lignede beskrivelser af kontrolværktøjerne i begge tilfælde. I sin artikel opstiller Dekkers kontrolramme, som indeholder organisationsstruktur, ledelsesstruktur, regler og procedurer, som kan relateres til de administrative kontrolformer. Hvor det finansielle system, kvalitetskontrol og omkostningskontrol kan relateres til kybernetiske kontrolmekanismer. Das & Tengs adfærdskontrol griber ind i regler og procedurer fra den administrative kontrol og i den kybernetiske kontrol ved vurdering af adfærden. Outputkontrollen benytter lignede dele.

Den store forskel mellem artiklernes kontrolværktøjer og Malmi & Browns typologi ligger ift. forståelsen og behovet for tillid, hvilket er affødt af, at der i intern ledelse og kontrol ikke er samme relationel risiko eller tillid til andres kompetencer, fordi styringen tager udgangspunkt i det interne.

Til udvælgelse af kontrolværktøjerne og design af kontrolpakker benytter Malmi & Brown situationsfaktorteorien, som styrende. Dekker benytter TOT til at være en medvirkende faktor for designet af kontrolpakken, hvor specialet i næste kapitel vil uddybe teorien og anvendelse.

[Delkonklusion – styringsudfordringer i inter organisatoriske relationer](#)

Delkonklusionen besvarer det første underspørgsmål samlet og påpege, hvori de styringsmæssige udfordringer består i inter organisatoriske samarbejder. Dette gøres med udgangspunkt i de rene typer af samarbejde og generelle betragtninger om styringsudfordringer i inter organisatoriske relationer. Sidst i konklusionen vil der blive lagt op til, hvordan transaktionsomkostningsteori kan være med til at udvælge kontrolmekanismer, da der er den forståelse, at ikke alle former for kontrol er gavnlige eller nødvendige i alle sammenhænge.

Den udforskende samarbejdstype, det primære omdrejningspunkt er innovation, hvilket indeholder en usikkerhed i forbindelse med udvikling og øge kompleksitet ved, at formålet måske er kendt, men ikke processen derhen. Her anses relationen og risici heri som det mest afgørende, fordi denne type kræver et tættere samarbejde, hvor parterne er afhængige af hinanden. Det er væsentligt at finde eller have en partner, der udviser forpligtelse overfor samarbejdet ift. goodwill tillid, da parterne skal have intentionen for at udfører samarbejdet med større usikkerhedsomfang. Foruden at samarbejdet kan være udfordret af, at organisationerne har forskellige kulturer, som kan medføre, at de anskuer opgaven forskelligt, hvilket kan

give konflikter, hvis der ikke indtænkes i kontrolpakken.

Performance risikoen er ikke uvæsentlig, men dele af denne må forventes at imødegås ved samarbejdet, men eksterne faktorer kan påvirke samarbejdet. Men det er væsentligt ift. performance at sikre koordinering og samarbejde, da det ellers kan medføre konflikter og manglende resultater. Sidst det er væsentligt at have en partner, hvor deres kompetencer anses som nyttige ift. at bidrage til innovationen.

Den videns udnyttede samarbejdstype - værdiskabelse sker i kraft af effektivitet og udnyttelse af mere kendt viden hertil. Hovedudfordringen består i graden af "slack", og de enkelte risici kan relateres til performance. Fordi det er lettere at afgøre formålet med samarbejdet og dets indhold. Derfor anses performance risikoen og kompetencetilliden som det mest væsentlige, da det er afgørende at have en partner, der besidder de rette kompetencer for opgaveløsningen og at, der kan etableres klare rammer for koordinering og samarbejdet. Dette afføder, at den relationelle risiko også er til stede for ikke at frygte opportuniste og skabe forpligtelse til at leve op til samarbejdets formål. Dog er den relationelle risiko ikke nødvendigvis forbundet med udfordringer ift. kulturelle aspekter, da organisationerne ikke nødvendigvis har behov for tæt integration, men kan udføre opgaven med sekventiel koordinering og kommunikation.

Afrundingsvis er der identificeret og præsenteret forskellige kontrolværktøjer, hvor typerne kan være medvirkende til at forstå, hvordan de enkelte udfordringer bør imødegås. Men det kræver en nærmere analyseramme og forståelse for formaliseringen af samarbejdet for at kunne identificere de rette kontrolværktøjer. Det næste kapitel præsenterer transaktionsomkostningsteori, som er en mikroøkonomisk analyse, der bidrager med forståelse for overordnede styringsstrukturer forbundet med forskellige kontraktformer, der kan kvalificere de rette kontrolværktøjer.

Transaktionsomkostningsteori relevans, anvendelighed og begrænsninger

Kapitlet vil give en indføring i transaktionsomkostningsteori (TOT), med fokus på at præsentere teoriens relevans og dens anvendelighed. Begrænsningerne af teorien præsenteres i senere afsnit, hvor det ressourcebaserede perspektiv og institutionel teori begrebsliggøres medhenblik på senere analyse. Afslutningsvis konkluderes TOTs muligheder og begrænsninger relateret til de undersøgte samarbejdstyper og styringsudfordringer, for at besvarer andet underspørgsmål. Delkonklusionen benyttes som afsæt for analysen til udbygning af TOTs forklaringsramme ift. at udvælge styringsstrukturer og design af kontrolpakker.

Kapitlet er opbygget i tre dele. Den første del præsenterer TOTs ophav og relevans, hvorefter teorien præsenteres. Det sidste afsnit præsenterer, hvordan kontrolpakker kan designes ud fra TOT. Den næste del

præsenterer dele af kritikken og begrænsninger af transaktionsomkostningsteori, og hvordan andre litteraturstrømme kan imødekomme disse begrænsninger. Sidste del er delkonklusionen.

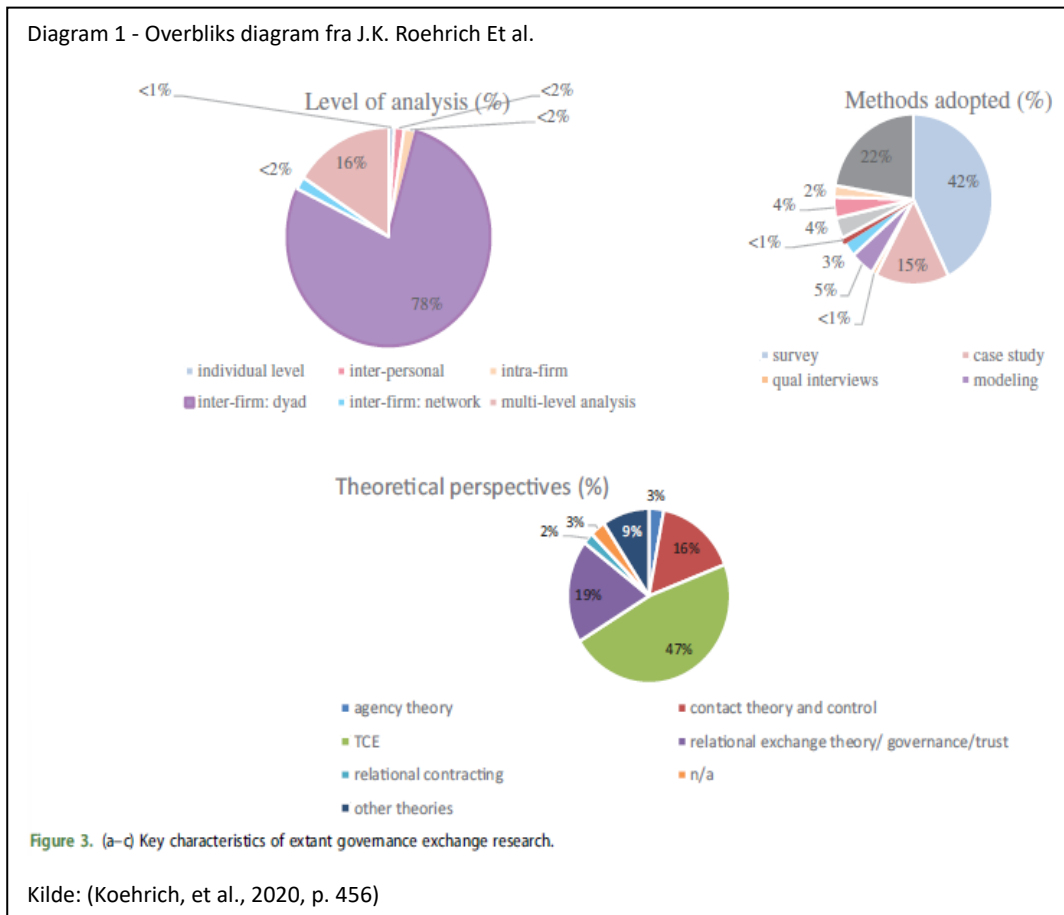
Transaktionsomkostningsteori – Ophav og relevans

Ronald Harry Coase udarbejder i 1937 i sin artikel "The Nature of the Firm" den tidlige idé for transaktionsomkostningsteorien. Han modtog i 1991 Nobelprisen i økonomi for opdagelsen af TOT. Hans bidrag bestod i at foreslå, at virksomheders grænser afspejler forsøget på at minimere omkostninger, fordi der heri ligger en beslutning om, at selv kunne udføre en aktivitet eller benytte anden part (Williamson, 1981). Altså, at der er et økonomisk punkt, hvor det ikke længere er fordelagtigt at udfører aktiviteten. Men at det i stedet er mere økonomisk fordelagtigt at benytte markedet i forsøget på at minimere omkostninger.

Herfra har Oliver Williamson udbredt forskningsområdet om TOT og styringsstrukturer, for hvilket han modtog Nobelprisen i økonomi i 2009. På baggrund af at han foreslog at virksomheder i kontraktmæssige samarbejder kunne være mere effektive end markedet i sig selv. Fordi der er markedsfejl, der hindrer fuldkommen konkurrence og fri udveksling af varer og ydelser. Hertil vil der opstå transaktionsomkostninger i form af søgeomkostninger, kontraktomkostninger og styringsomkostninger. Williamson udarbejdede et framework, der inddeler tre styringsstrukturer på baggrund af kompleksitet på udvekslingen, kontraktformer og bud på styringsmekanismer hertil (Williamson, 1991). Omkostninger og valg af styringsstrukturer vil blive klarlagt i næste afsnit, samt hvordan TOT finder anvendelse.

Transaktionsomkostningsteori i relation til inter organisatoriske samarbejde har længe været en dominerede tilgang. Roehrich et al. udgav i 2020 en artikel, der systematisk undersøgte forskningen indenfor inter organisatoriske styringsstrukturer i perioden fra 1990-2018, hvor han fandt 1415 peer review artikler. Diagram 1 viser niveauet af analyse, den teoretiske tilgang og metoden i de udvalgte artikler. Her ses det at størsteparten af artiklerne har omhandlet dyadiske relationer med 78%. Hvor TOT i 47% af artiklerne har været det teoretiske perspektiv. Kontraktteori og kontrol udgjorde 16%, som typisk også benyttes i sammenhæng med TOT (Koehrich, et al., 2020). Derved må det siges, at tilgangen har været meget relevant at beskæftige sig med, og det antages, at teorien ikke bliver irrelevant at beskæftige sig med indenfor de nærmeste år. Men den megen forskning bevirker også, at det må formodes, at teorien ikke er perfekt, og at der derfor er mulighed for at bibringe værdifulde perspektiver på måde at udvælge partnere

og designe styringsstrukturer, som bl.a. indgår i dette speciale.



Transaktionsomkostningsteori – Præsentation

Afsnittet har til formål at give indsigt i transaktionsomkostningsteoriens grundlæggende forudsætninger og hvilke bestanddele, der indgår i teorien ift. omkostningstyper, transaktionskarakteristika og styringsstrukturer og perspektiv på designet af kontrolpakker.

Formålet med TOT er at analysere, hvordan virksomheder bør organisere samarbejde for at minimere omkostninger ved transaktioner og træffe beslutninger strukturen. Williamson forklarer at TOT bør afspejle *"Cost of running the economic system"* (Williamson, 1991, p. 269).

Det skal præciseres at i forbindelse med Williamsons formalisering af TOT, anså teorien som en mikroøkonomisk basisanalyse, hvilket betyder, at omkostninger i udgangspunktet burde kvantificeres. Men han anerkender også at i kraft af begrænset rationalitet, kan det være umuligt og, andre faktorer kan være værdifulde at inddrage. Han opsummerer i bogen fra 1985 følgende: *"Any problem that can be posed directly or indirectly as a contracting problem is usefully investigated in transaction cost economizing terms."* (Williamson, 1985, p. 41). Specialet adopterer denne forståelse, da det også videnskabssteoretisk er givet, at der er flere faktorer i spil, ift. indgåendelse af samarbejder, end det økonomisk kvantificerbare. Derudover viser kapitlet om styringsudfordringer, at ikke alle kontrolværktøjer er af finansiell karakter, hvilket

understøtter behovet for at behandle andre faktorer.

Præsentationen af teorien tager udgangspunkt i Williamsons oprindelige værker fra 1975 og 1985, men med tillæg. Bl.a. Williamsons artiklen fra 1991 der relaterer kontraktformer til de tre generiske styringsstrukturer. Dekkers artikel fra 2004 bruges til at bibringe inputs fra praktisk anvendelse og erfaringer. Kobling og designet af ledelses- og kontrol i relation til strukturerne forklares ud fra Roland F. Speklés artikel fra 2001. Formålet er at give en forståelse for teoriens udgangspunkt, udvikling og anvendelse fra et teoretisk udgangspunkt.

Adfærdsmæssige forudsætninger

Transaktionsomkostningsteori bygger på to adfærdsmæssige forudsætninger. Teorien forudsætter, at rationalitet er begrænset. Det skal forstås sådan, at det er umuligt for individer og partner imellem at have fuld rationalitet om al information, og kunne tage højde for alle tænkelige situationer og begivenheder. Det skal ikke forstås sådan, at der bevidst handles irrationelt. Men ex ante er det kun muligt at forestille sig, hvordan f.eks. en aktivitet bør løses, men kan først erkendes ex post. Hvor tillid til partner kan spille en væsentlig rolle, fordi det kan være substitut for rationalitet ved, at der er tillid til partneren og, at partneren har de rette intentioner om at udføre aktiviteten (Williamson, 1985, pp. 43-67).

Den anden forudsætning er frygten for opportuniste, hvor antagelsen er, at det er muligt at partner, og individer vil handle i egen interesse. Dette er nødvendigt at gardere sig imod, da det kan medføre ulemper for virksomheden (Williamson, 1985, pp. 43-67). Det skal ikke forstås sådan, at opportunistisk adfærd vil finde sted, men det kan ikke definitivt afgøres ex ante.

Samlet er disse adfærdsmæssige forudsætninger væsentlige at have forståelse for. Da det vil have en indvirken på, hvordan et samarbejde bør håndteres, i form af kontrakt, styringsstrukturer og transaktionskarakteristika.

Transaktionskarakteristika

Der er tre dele af transaktionsomkostninger, der generer omkostninger i forskellige faser. Søgefasens omkostninger relaterer sig til karakteriseringen af transaktionen herunder usikkerhed, aktivspecifikation og frekvens og mulige partnere. Søgefasens resultater har betydning for den næste fase, som er kontraktforhandling, der etablerer udgangspunktet for samarbejde, da det er baseret på karakteriseringen. Hvilket har betydning for hvilke styringsomkostninger, der må forventes af samarbejdet. Dette betyder, at der vil være omkostninger, der kan anskues ex ante ift. indgåelsen af samarbejdet, i form af søge og karakteriserings omkostninger, mens omfanget af andre omkostninger f.eks. styringsomkostninger kan estimeres, men opgøres ex post.

Første fase er at danne information for vurdering af risiko og beslutning om muligt samarbejde og strukturer herfor, eller alternativt egen produktion. Williamson inddeler transaktionen i tre karakteristika, der skal afklares. Usikkerhed, aktivspecifikation og frekvens/varighed af transaktionen, som forklares i næstkommende afsnit (Williamson, 1985). Efterfølgende afsnit tager afsæt i karakteristikaene og betydningen for kontraktformer, der danner udgangspunkt for beslutning om styringsstrukturer.

Usikkerhed karakteriseres af Williamson (1985), som adfærdsmæssig og parametrisk om fremtidige begivenheder. Hvor den adfærdsmæssige er koblet til samarbejdet ift. opportunisme og heraf performance, mens parametrisk inddeles i primær og sekundære faktorer. Den primære usikkerhed relateres til den generelle omverden, såsom ændring i politiske forhold eller forbruger efterspørgsel. Sekundær usikkerhed omhandler nærmere eksterne forhold, såsom leverandører eller konkurrenter og, hvordan de vil handle i forskellige situationer. Den nærmere specifikation af usikkerheden bør relateres til den konkrete aktivitet og transaktion, hvortil Williamson siger, at ikke al usikkerhed er væsentlig at forholde sig til, da det blot vil forhøje omkostningen unødigt (Williamson, 1985, pp. 56-60). Af generelle usikkerheder relateres det i specialet til videnskabsteoriens system perspektiv, at der kan findes usikkerheder internt i organisationen, mellem organisationer og i det omliggende system. Eksemplificeret internt ved manglende viden om aktivets specifikation, ved f.eks. udviklingsprojekter. Mellem organisationer kan der være usikkerhed relateret til frygt for opportunisme versus tillid og tilstrækkelig viden og kompetencer. Fra det omliggende system kan skift i politiske strukturer og lovgivning skabe usikkerhed. Fælles er, at specialet forståelse er i tråd med Williamson i henhold til, at det må vurderes i konteksten til transaktionen, hvor dele specificeres ex ante eller evalueres ex post.

Aktivspecifikation er af Williamson fremhævet i fire dimensioner, som virksomheden skal forholde sig til ift. risiko og afhængighed af anden part, men også ift. løsningen af aktiviteten (Williamson, 1985, pp. 52-56).

Første dimension er hvor aktivet skal placeres, både fysisk og ejerskabsmæssigt, fordi det vil have betydning ift., hvem der fremtidig kan drage nytte af det og har betydning for værdien og omkostningen i aktivet.

Anden dimension er fysik aktivspecifikation, såsom teknisk produktspecifikation, men der refereres også til f.eks. maskiner til brug i produktionen af aktivet. Forståelsen i specialet er bredere, da der i 1985 ikke kunne tages højde for en formidling, der indeholdt f.eks. software, der ikke har fysisk karakter. *Tredje dimension* er menneskelig aktivspecifikation, som referer til uddannelse af medarbejdere, specialmedarbejdere eller en vis mængde af mennesker, der kræves for aktivitetsudførelse. Den *sidste dimension* handler om, hvordan aktiver er specialdedikeret til transaktionen eller, om det kan have alternativ nytte.

I relation til aktivspecifikation og de dimensioner Williamson fremhæver, så viser Dekkers artikel fra 2004, at i visse sammenhænge kan det være fordelagtigt at udarbejde en funktionalitetsspecifikation, fremfor en

tekniskproduktspecifikation. F.eks. i udvekslingsamarbejder er det ikke nødvendigvis givet, at egne kendte teknikker kan udvikle eller opfylde de funktioner, man ønsker et aktivet får. Hvilket kan medføre et mindre funktionelt aktiv eller en dårligere kvalitet end ønsket. Eller at det bliver mere omkostningsfuldt at udarbejde et aktiv ud fra den tekniske specifikation i stedet for, at fokuset er på de ønskede funktioner (Dekker, 2004, p. 37). På den baggrund udvides den anden dimension i specialet.

Disse fire dimensioner er nødvendige at afklarer, for at kunne vurdere omkostningen forbundet med transaktionen, og om aktiviteten kan eller burde løses internt eller eksternt. F.eks., er der høj grad af specifikation, kan det være nødvendigt selv at håndtere aktiviteten. Da den ellers kan blive omkostningsfuld, fordi aktivet består af mange bestanddele, som medfører større kontrolbehov eller øget risiko. Specialet anser disse fire aktivspecifikations dimensioner som guidelines, som tilpasser den aktuelle situation.

Frekvens og varighed af transaktioner er det sidste karakteristika. Frekvensen forstås, som hvor ofte en given transaktion gentages. Hvis transaktionen har lav grad af specificering og usikkerhed, kan der skabes standardiserede processer i udvekslingen og, det kan være fordelagtigt at transaktionen foregår ved en part, der har større specialisering i udførelsen.

Varighed omhandler hvor lang det transaktionsrelationelle forhold vil bestå ift. den tid, det tager at gennemfører transaktionen, hvor høj grad af specificering eller usikkerhed kan betyde, at transaktionen bliver omkostningsfyldt, som følge af lang udviklings- og leveringstid.

Men høj varighed kan også være fordelagtig ved aktiviteter, der kræver større aktivinvesteringer.

Williamson fremhæver, at ved en længere varighed er villigheden til at investere større pga. afskrivninger og for at kunne skabe bedre fordel af samarbejdet (Williamson, 1985, pp. 60-61). Samlet påvirker frekvensen og varigheden omkostningsniveauet i transaktionen, fordi mængden af kontrol bliver påvirket.

Kontrakter og styringsstrukturer

Efter søgefase og karakteriseringen af transaktionen udvælges den partner, man ønsker at indgå i samarbejde med, hvis afsøgningsfasens resultater tilskriver dette. Herfra vil man indgå i kontraktforhandlinger med den mulige partner, hvor transaktionskarakteristikaene benyttes til at specificere opgavens omfang i kontrakten. Derfor er det vigtigt at sikre tilstrækkelig karakterisering af transaktionen. Williamson forklarer tre kontraktformer, som også relateres til de overordnede styringsstrukturer. Generelt skal de tre kontraktformer opstille fælles forståelser for de begivenheder og transaktioner, der skal finde sted, samt skabe incitament til at opfylde kontrakten (Williamson, 1991, p. 273). Den første kontraktform er en klassik kontrakt, der benyttes i markedssammenhænge, hvor transaktionen kan specificeres klart. Den anden kaldes en neoklassisk kontrakt, som indeholder større grad af kompleksitet og usikkerhed, hvor

elasticitet kan være nødvendig og anvendes i hybridformen. Den tredje omtales som overbærenhedskontrakten, som nærmere er en aftale mellem to virksomheder, hvor hierarkiet skal facilitere de manglende markedsincitament og tvistafgørelse. Valget af kontraktform fordrer forskellige styringsstrukturer og omkostninger. En nærmere uddybning findes i bilag 2.

Styringsstrukturer – Marked – Hybrid – Hierarki

Williamson opdeler de tre styringsformer, som ses i tabel 3, med de styrker og svagheder de hver især besidder (Williamson, 1991). Hvor markedet besidder stærkest kontraktmæssige incitament, med den mindste mængde af administrativ kontrol. Performance attributterne (A) og (C) referere til: markedsoverlegenhed (A), ved lav grad af aktivspecifikation, mens (C) referer til markeds manglende evner, ved høj grad af aktivspecifikation. Hvor vertikal integration

Tabel 3 – Styringsstruktur overblik

Attributes	Governance structure		
	Market	Hybrid	Hierarchy
Instruments			
Incentive intensity	++	+	0
Administrative controls	0	+	++
Performance attributes			
Adaptation (A)	++	+	0
Adaptation (C)	0	+	++
Contract law	++	+	0

* ++ = strong; + = semi-strong; 0 = weak.

Kilde: (Williamson, 1991, p. 281)

mellem partnerne kan skabe incitament, via hierarkiet kan bruges til formel organisering og koordinering. Men anses som mindre effektivt ift. at reducere omkostninger og vil medføre større omkostninger til bureaukrati. Strukturernes anvendelse bestemmes ud fra de givne transaktionskarakteristika, hvor stigende aktivspecifikation vil føre fra markedet mod hierarki. Hvilket f.eks. kunne ses, hvis samarbejdet har form af den udviklende type. Hvor markedsløsningen kan finde anvendelse ved høj frekvens af relativt standardiserede ydelser, som kan perspektiveres til den udnyttende form. Mens hybridformen kunne være udtryk for kombineren af samarbejdstyperne. Valget af styringsstrukturer påvirker kontrolbehovet og hvilke typer af kontrol, der kan være effektive og, hvordan de bør designes. Williamson behandler ikke i sine bøger fra 1975 (Williamson, 1975) eller 1985 (Williamson, 1985) eller artiklen fra 1991 (Williamson, 1991), hvordan man nærmere bør koble eller designe ledelse og kontrol til styringsstrukturerne. Derfor inddrages artiklen fra Roland Speklé i næste afsnit for at illustrere, hvordan TOT kan sammenkobles med ledelse og kontrollitteraturen.

Transaktionsomkostningsteoris understøttelse af design af ledelses- og kontrol pakker
Williamson forklarer, at transaktionsomkostningsteori tjener, som en mikroøkonomisk analyse virksomheder kan bruge i beslutningssammenhæng mellem intern udførsel eller forskellige typer af samarbejde. Speklés artikel fra 2001, forsøger teoretisk at forbinde TOTs informationsværdi til udformningen af ledelses- og kontrol under de givne strukturer.

Speklé forklarer, at TOT og ledelses- og kontrol har fællesformål i at ville forklare og forstå kontrolbehovet i givne situationer. Forskellen består i analyseniveauet, hvor TOT har en aggregeret mikroanalyse model, og ønsker at forklarer afvejningen mellem de generiske styringsstrukturer. Mens ledelse- og kontrol er fokuseret på særligt design af styring i den hierarkiske styringsstruktur (Speklé, 2001, pp. 423-424). Men som vist tidligere i specialet kan litteraturen fra ledelses- og kontrol benyttes i inter organisatoriske relationer. Hvilket også Speklé argumenterer for ved, at de kan kombineres med TOT'ens analyse, og facilitere information til gavn for nærmere design af ledelses- og kontrolpakker. Ledelses og kontrol litteraturen er særligt relevant i situationer, hvor TOT foreslår hybrid eller den hierarkiske styringsstruktur. Fordi ledelses- og kontrolværktøjer kan indsættes i strukturerer og udbedre problemerne ved ufuldstændige kontrakter (Speklé, 2001, p. 427). Hvor ledelses- og kontrolværktøjer bidrager med adfærdsregulering og skaber incitamenter til at realisere de aftalte mål.

Herfra vil afsnittet nærmere klarlægge, hvordan Speklé anser, at ledelses- og kontrolværktøjer kan benyttes i relation til hybrid og den hierarkiske form. Derudover relateres kontrolværktøjerne til Malmi & Browns typologi. Afsnittet uddyber ikke nærmere, hvordan yderligere kontrolværktøjer kan benyttes i markedsformen, fordi kontrakter kan facilitere relationens incitamenter og, målopfyldelsen kan formaliseres.

Styringsstrukturenes kontrolbehov

Speklés framework bygger på tre variabler, som definerer opgavens omfang og dermed forklarer kontrolproblemerne til transaktionen. Hvorfra der kan udvælges kontrolarketyper (Speklé, 2001). De to første tager direkte udgangspunkt i TOT, aktivspecifikation og usikkerhed, hvor særligt programmerbarheden i relation til opgavens løsningen anses som relevant. Den sidste faktor er graden af påvirkning fra information, som først realiseres løbende eller efter begivenheden. Fordi asymmetri og eller manglende information gør styringen mere kompleks, som kan forhindre mulighed for at opstille mål (Speklé, 2001, pp. 427-428). Den sidste variabel, angiver Speklé, er indirekte afledt i TOT ud fra begrænsede rationalitet i relation til karakteristika.

Overordnet vurderes kontroltyperne fra høj til lav i relation til de tre variabler. Frameworket ses i Tabel 4.

Tabel 4 - kontrol arketyper og determinanter

Control archetypes and their determinants			
Ex ante programmability of contributions	Idiosyncrasy	Impactedness of information for post hoc performance assessment	Control archetypes
High	Low		<i>Market Control</i> — Control based on competition
	Moderate		<i>Arm's Length Control (hierarchical or hybrid)</i> — (Quasi) independent: outcome control based on market-derived standards or predefined contractual provisions
	High		<i>Machine Control</i> — Administrative control based on codification of behaviour (action oriented) or predefined performance targets (result oriented)
Low	Low		<i>Market Control</i> — Control based on competition
		Moderate	<i>Exploratory Control (hierarchical or hybrid)</i> — Control based on converging insights that accrue and spread during the process. Convergence either administratively induced or based on market-disciplined information sharing
		High	<i>Boundary Control (hierarchical or market-based)</i> — Market procurement if reputation effects are reliable; otherwise proscriptive control of administrative origins
	High	Low	<i>Exploratory Control (hierarchical)</i> — Administrative control based on converging insights that accrue and spread during the process
		High	<i>Boundary control (hierarchical)</i> — Administrative control through interdictions, emphasizing behaviour to be avoided

Kilde: (Speklé, 2001, p. 436)

Tabellen viser, at markedsstrukturen har høj programmerbarhed med lav mængde af unikke aktivkarakteristika og ingen påvirkning af informationsforsinkelse, hvilket foreskriver den markedsbaserede kontrol i kraft af kontrakter. Ved høj grad af programmerbarhed og høj grad af aktivspecifikation forslås maskinkontrollen. Maskinkontrol kan tage form, som handlingsorienteret eller prædefinere performances mål og være resultat orienteret. Maskinkontrol indeholder kybernetiske værktøjer, såsom budgetmål,

detaljeret monitoreringen af prædinerede performances mål i adskilte ansvarsområder. Metoden kræver, at der kan etableres standardiserede processer eller mål for at regulere adfærden (Speklé, 2001, p. 429). Ud fra det forklarede ligner maskinkontrolformen, output kontrol og adfærdskontrol, da der er fokus på mål og resultater eller adfærd.

Mellem markedskontrollen og maskinkontrollen er armslængdekontrollen, hvor partneren bibeholder autonomien, men hvor kontrolforme består af markedsmekanismer og administrative kontrolformer, som findes i hierarkiet.

Den anden del af tabellen præsenterer kontroltilgange under lav grad af programmerbarhed og påvirkningen af senere realiseret information. Lav programmerbarhed bevirker, som tidligere nævnt, at den rette adfærd for udførelsen af aktiviteten bliver mindre forudsigelig, hvorved det bliver svære at implementere adfærdskontrol. Speklé baserer kontroltype udvælgelsen på aktivspecifikation og graden af information, der først realiseres løbende eller efter begivenheden.

Ved moderat aktivspecifikation og lav grad af informationspåvirkning benyttes udforskningskontrol, i relation til hybrid formen. Hvilket forudsætter mere end en leverandør for at opretholde grad af konkurrence. Kontrolformen baserer sig på generel tillid, informationsdeling og performance kontrakter baseret på forudsatte mål, hvorved der er grad at outputkontrol i denne form.

Øget kompleksitet i form af både højere grad af aktivspecifikation og informationspåvirkning, medfører, at der er færre mulige leverandører, hvilket kræver højere grad af kontrol og integration. Her kan grænsekontrollen etableres ud fra Robert Simons idéer fra tidligere, da det er nødvendigt at skabe rammer for den rette adfærd, strategisk planlægning, allokere ressourcer osv. altså højere grad af administrativ og kybernetisk kontrol.

Opsummering af transaktionsomkostningsteori

Det kan konstateres, at transaktionsomkostningsteori har og stadigvæk finder stor relevans i forskningen af inter organisatoriske samarbejder og struktureringen af disse. Bl.a. fordi den bidrager med en analyse af transaktioner mellem organisationer, der kan formaliseres ud fra forskellige kontraktform og styringsstrukturer til gavn for et kontrol design. TOTs styrker lægger bl.a. i at give indsigt i de omkostninger et samarbejde medfører, men den giver også afklaring af aktivitetens omfang ud fra karakteristika. Teorien er fleksibel i sin anvendelse indenfor de rammer, der er forklaret og mod formålet at træffe beslutninger, der minimerer omkostninger. Hertil skal det fremhæves at teorien er særligt relevant ex ante ift. før nævnte afklaringsfaser, hvor behovet og formen afklares. Ligeledes er den anvendelig, ex post. Teorien er også anvendelig ift. evaluering af de faktiske omkostninger. I de mellemliggende faser kan TOT have fordel af, at der avendes viden fra ledelse og kontrollitteraturen, som anvist. TOT formål faciliterer et overordnet skelet

for indgåelse og strukturering af samarbejde, med udgangspunkt i at reducere omkostninger. Hvor TOT kan drage fordel af ledelses- og kontrollitteraturen til at specificere og designe kontrolpakker ud fra aktiviteterne under den givne styringsstruktur fra TOT. Teorien er ikke uden begrænsninger og problemstillinger, hvor næste afsnit vil begrebsliggøre andre tilgange og den kritik, der rejses af TOT.

Transaktionsomkostningsteoriens begrænsninger og udfordringer

Selvom transaktionsomkostningsteori har stor relevans i inter organisatoriske samarbejder, er teorien ikke kritikfri. Afsnittet vil tage udgangspunkt i at begrebsliggøre det ressourcebaserede perspektiv (RBP) og institutionel teori for at give andre forståelser for formålet og betragtninger om inter organisatoriske relationer. Bl.a. stilles der spørgsmål om hvorvidt omkostningsfokusset altid er den væsentligste årsag til samarbejde og, andre betragtninger til frygten for opportuniste. Disse faktorer er særligt relevante at få flere perspektiver på, da de kan bibringe yderligere forståelser for de tre hovedudfordringer Oliveira & Lumineau nævner ift. opportuniste, konflikter og uetisk adfærd.

Afsnittet vil starte med at begrebsliggøre de to teorier og efterfølgende rejse kritik af TOT ud fra dem, ift. formål, antagelser og teoriens metode. Formålet for afsnittet er at fremvise begrænsninger og udfordringer ved TOT og lægge op til en analyse af, hvordan disse teorier kan understøtte hinanden ift. tredje underspørgsmål.

Ressourcebaserede perspektiv

Jay Barney anses som en af hovedforfatterne bag det ressourcebaserede perspektiv (RBP). Han udgav i 1991 en artikel, der af mange citeres i forbindelse med forskning i dette område. Formålet med Barneys artikel og RBP er at forstå årsagen til virksomheders konkurrencemæssige fordele, hvor der tages udgangspunkt i virksomheder strategiske dispositioner, der skaber strategisk vigtige ressourcer for virksomheden. Teorien tilbyder analyse af virksomhedens ressourcer, for at finde strategiske ressourcer og herfra vurdere, hvilke ressourcer virksomheden behøver for at realisere mål og strategi.

Barney forklarer, at virksomhedsressourcer skal forstås som alle aktiver, information og viden virksomheden kontrollerer. Herefter kunne man mene, at der ikke var den store forskel til TOTs definering af aktiver, som forklares som fysiske, humane og dedikerede aktiver. Forskellen er, at Barney videre forklarer, at disse ressourcer kan inddeles i, at nogle af ressourcerne er strategisk vigtige og er afgørende for at implementere strategien og agere effektivt og efficient i at opfylde strategiens mål, for at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele (Barney, 1991, pp. 101-102). Strategiske ressourcer defineres ud fra fire indikatorer, hvor de skal være værdifulde og sjældne, ikke være umiddelbart efterlignelige eller substituerbar af andre. Hertil antages, at disse ressourcer er heterogene og ikke må være perfekt mobile, da de ellers ikke kan skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele (Barney, 1991, pp. 101-104). Disse fire

indikatorer på strategiske ressourcer forklares nærmere og relateres til forståelsen om heterogenitet og immobilitet.

Værdifulde ressourcer er den første indikator. Ressourcen anses som værdifuld, hvis den gør virksomheden i stand til at implementere sin strategi og derved forbedre virksomhedens effektivitet eller efficients. Barney forklarer hertil, at den traditionelle tækning i styrker, svagheder, muligheder og trusler, kan være forsimplet, fordi strategiske ressourcer har flere dimensioner. Men idéen fra den traditionelle model kan være værdifuld til at identificere, hvilke ressourcer, der kan hjælpe virksomheden med at udnytte muligheder eller neutralisere trusler og specificere, hvilke ressourcer, der måske kan anses som strategiske og være medvirkende til vedvarende konkurrencefordele (Barney, 1991, p. 106).

Sjældne ressourcer er den næste indikator. Ressourcer kan godt være værdifulde uden at være sjældne, hvis konkurrenter besidder samme ressource, kan andre virksomheder i princippet udnyttet denne til at skabe konkurrencefordele. Derfor skal strategiske ressourcer også være sjældne (Barney, 1991, p. 107).

Ikke efterlignelige ressourcer er den tredje indikator, hvilket betyder, at andre virksomheder ikke kan skabe den samme ressource umiddelbart. Dette er nødvendigt for at opnå vedvarende konkurrencemæssige fordele, da andre virksomheder ellers blot kan kopiere ressourcen og få samme muligheder for at konkurrere. Barney forklarer, at der kan anses tre hovedårsager til denne indikator, eller kombination af flere.

Først kan ressourcen være opstået som følge af unikke historiske begivenheder, såsom en unik placering der ikke ansås som værdifuld tidligere. Eller ved at virksomheden var på det rette sted og tidspunkt og, at havde de rette ressourcer der til at skabe denne ressource. Hvor de tidligere begivenheder gør, at andre ikke blot kan skabe samme ressource. Den anden årsag er, at forekomsten af ressourcen i virksomheden ikke kan forstås eller forklares, da ressourcen kan være opstået i kraft af kombinationen og synergien mellem andre ressourcer. Den tredje forklaring er, at ressourcerne bliver til som følge af komplekse sociale forhold, f.eks. det sociale miljø internt i virksomheder, såsom kulturen i virksomheden eller medarbejder sammensætningen. Men også i interaktionen mellem leverandører eller kunder (Barney, 1991, pp. 107-111).

Substituerbarhed er den sidste indikator, som omhandler, om ressourcen kan substitueres af andre. Ikke ved at skabe de samme ressourcer, men enten at andre virksomheder har eller kan skabe ressourcer, der kan stå i stedet for (Barney, 1991, pp. 111-112).

Hvis disse indikatorer ses i ressourcen, kan den anses som strategisk vigtige for virksomheden, som kan bruge dem til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele. Fordi ressourcerne anses som heterogene

og immobile og, fordi de er unikke og ikke direkte kan overføres til andre. Denne information om virksomhedens strategiske ressourcer kan udnyttes via strategisk planlægning og i informationssystemet i organisationen. Barney udleder ikke præcist, hvilken form disse bør have. Men at det handler om virksomhedens kontekst ift. tilrettelæggelse af strategien, om den har form som en planlagt strategi eller har mere emergerende karakter ud fra Mintzbergs idéer. Barney nævner, at tilgangene kan komplimentere hinanden eller afgøres af konteksten. Ift. informationssystemer giver disse i sig selv ikke konkurrencemæssige fordel, da de kan købes og benyttes af andre. Men personerne og måden de benytter disse på kan være svært at efterligne (Barney, 1991, pp. 112-115).

RBP har flere anvendelsesmuligheder, ift. strategisk planlægning, konkurrenceanalyse, ressourceallokering, opkøb m.m.. Det er derfor også anvendelige til at give et strategisk perspektiv ift. interorganisatoriske relationer. Det kan netop være med til at afklare de interne strategiske ressourcer og udvælge virksomheder, der besidder komplimentære strategiske ressourcer, der bidrager til virksomhedens strategiopfyldelse og opnåelse af vedvarende konkurrencefordele. Set igennem dette perspektiv er der en forståelse for, at disse strategiske ressourcer ikke kan overføres eller skabes umiddelbart af andre, hvilket bevirker, at der er andre antagelser gældende end i transaktionsomkostningsteorien, hvilket det næste afsnit vil belyse.

Det ressourcebaserede perspektivs antagelser

Fra forklaringen af strategiske ressourcer, kan det ses, at disse ressourcer ikke kan overføres eller skabes umiddelbart af andre, pga. de ovenstående indikatorer. Dette betyder, ud fra Conner & Prahalads artikel fra 1996, at teorien besidder andre antagelser om formålet med samarbejde, som frygt opportunistisme og begrænset rationalitet end transaktionsomkostningsteorien.

Formålet for samarbejde fra det ressourcebaserede syn er i højere grad, at virksomheder kan kombinere hinandens strategiske ressourcer for at opnå vedvarende konkurrencemæssige fordele. De vil så etablere en afhængighed af hinanden (Conner & Prahalad, 1996, pp. 479-480). Begrænset rationalitet ud fra dette perspektiv forstås ved, at ingen individer eller virksomheder besidder præcis den samme viden pga., at de er kognitivt begrænset, hvilket gør, at udveksling af viden kan skabe ny viden. Derudover kan virksomhederne ikke vide om, man kan snyde den anden. Og er derfor mere interesseret i værdien samarbejdet kan give.

Hvilket bevirker, at samarbejdet som udgangspunkt besidder større grad af tillid, fordi opportunistisk adfærd vil være skadende for virksomheden selv, samarbejdet og vække mistillid, der umuliggør et samarbejde om at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele. F.eks. ift. til den udviklende type samarbejde, hvori teorien også anser, at der er andre formål for samarbejde end at reducere omkostninger, da udvikling kan skabe værdistigning, selvom det medfører omkostninger. Dette betyder ikke, at virksomheder kan undvære

kontrakter eller at formalisere samarbejdet. Men at det i højere grad benyttes ift. koordinering og samarbejdes bestanddele end at sikre sig imod opportuniste (Conner & Prahalad, 1996, pp. 482-484).

Institutionel teori

Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell er to amerikanske sociologer, der i deres artikel fra 1983 ønskede at forklarer, hvorfor organisationer bevæger sig imod at ligne hinanden både strukturelt og i deres ageren. Dette er relevant for at forstå, hvorfor inter organisatoriske relationer opstår og opretholdes. Teorien griber ind i problemstillingerne som Oliveira & Lumineau forklarer som uetisk adfærd og opportuniste, hvilket forklares efter begrebsliggørelsen.

DiMaggio og Powell opstiller tre former for isomorfiske processer, der forklarer hvorfor organisationer tager samme eller lignede form, tvungen, mimetisk og normativ isomorfi. Disse processer kan også være med til at forklarer, hvorfor organisationer agere, som de gør.

Tvungen isomorfi, er at virksomheder oplever et ydre pres for forandringer, som følge af lovgivning og regulering eller offentlige meninger. Forandringerne sker, fordi det ellers kan medføre juridiske og eller økonomiske konsekvenser. Virksomheder indenfor samme branche påvirkes ensartet forstået på den måde, at de skal leve op til samme lovgivning eller ændringer i efterspørgslen. Virksomhederne vil søge lignede løsninger, fordi udfordringen er relativt ens (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 150-151).

Mimetisk isomorfi, er hvor organisationer efterligner hinanden pga. muligheden for at forbedre egne strukturer og forretningsgange, eventuelt som følge af erkendelse af at nuværende strukturer ikke kan efterkomme ekstern usikkerhed eller opgaveløsningen tilstrækkeligt effektivt.

Hvor de søger forbedringer ved at efterligne organisationer, der vurderes til at være vellykket i at imødekomme usikkerheden eller optimering, alternativt indtage ekspertise i form af konsulenter eller lignede. Dermed ikke sagt, at organisationer optager optimale løsninger, men dog tilstrækkelige løsninger på de udfordringer, de ser (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 151-152).

Normativ isomorfi, forstås, som at virksomheder tilpasser sig som følge af normer i branchen eller det omliggende miljø, for at opnå accept og anerkendelse fra andre. Dette styrker virksomhedens omdømme. Den normative tilpasning kan betragtes ud fra to hovedaspekter. Den første er medarbejdernes uddannelse, hvor kommende medarbejdere bliver udstyret med et givent sæt af regler, normer og handlemåder ud fra relativt standardiserede og formaliserede uddannelser. Det andet aspekt er, at virksomheder udveksler idéer, stiller forventninger til hinanden, indgår i brancheforeninger eller indgår i samarbejder, hvor der sker en socialisering med udveksling af normer, som påvirker deres handlemønstre. Virksomhederne laver denne tilpasning for at blive accepteret blandt andre, for at øge deres omdømme eller skabe legitimering. Det kan have den betydning for virksomhederne og individerne i dem, at de har samme forudsætninger for at løse

problemer på lignede vis, selvom det måske ikke er mest fordelagtigt, men det gør de for ikke at afvige normen (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 152-154).

I relation til disse isomorfiske processer er det vigtigt at forstå, at der kan opstå en dekopling mellem medarbejdere og ledere i denne proces, hvis medarbejderne ikke ser samme tilpasningsbehov. (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 150-154). Hvor det dog kan antages, at virksomheden generelt er bedre til at optage de isomorfiske processer, hvor afvigelsen vil få de største konsekvenser for denne, da ledelsen kan skabe større intern kontrol for at styre adfærd eller være bedre til at forklare konsekvenserne. Derudover viser et studie af Boland et al., at medarbejdere bedre kan tilpasse sig nogle samarbejdssituationer, hvis de ikke mærker pres fra deres organisation ift. den kontrolform, der er indlært i organisationen (Boland, et al., 2008, p. 912). Studiet viser også institutionel teoris anvendelses muligheder til at forstå hybrid formen bedre end hvad transaktionsomkostningsteorien kan, fordi der er fokus på dynamikkerne mellem organisationer og mennesker, i formningen af hybrid formen, end blot kombination af marked og hierarkiske forståelser. Fordi den består af komplekse interaktioner mellem individer fra to forskellige organisationer med hver sine regler, normer og kultur. Disse indsigter kan være med til at forstå kompleksiteten af hybridformen, som ikke altid selv har autonomi, men består ud fra hierarkiet fra de samarbejdende organisationer fremfor egen autonomi og mulighed for normskabelse (Boland, et al., 2008, p. 902).

Opsamlingsvis kan disse isomorfiske processer være med til at forklare, hvorfor virksomheder handler som de gør, også i relation til interorganisatoriske samarbejder. F.eks. ift. forklaring af opportunistisk og uetisk adfærd, hvor denne adfærd enten kan ses som normen at opføre sig sådan, eller det modsatte ved, at de anses som problemer. Altså har virksomheder bedre forudsætninger ved at agere pligtfuldt og ordentligt i et samarbejde og opfører sig i overensstemmelse med de etiske normer, der både findes imellem virksomheder, og fra samfundets side, da det ellers vil få negative konsekvenser for dem. Teorien er begrænset til at forklare virksomhedernes handlemønstre og indbefatter ikke, hvad der er de mest optimale handlinger økonomisk eller strategisk. Men denne indsigt kan alligevel være værdifuld i sammenhæng med andre teorier (Barringer & Harrison, 2000, pp. 380-381).

Formåls og antagelseskritik

Kritikken af transaktionsomkostningsteorien sker på baggrund af institutionel teori og det ressourceteret perspektiv, ift. formål, antagelser og udmøntning. Opsamlingen sker som led i delkonklusionen af det andet underspørgsmål i specialet.

Formål

Transaktionsomkostningsteoriens formål, er at forklarer virksomheders afgrænsning ift., hvor omkostningerne bliver højere intern end ved at løse udfordringen eksternt, hvor samarbejder indgås ud fra teorien om at minimere omkostninger. Den primære information til at træffe disse beslutninger tilvejebringes ved at indsamle information af økonomiske kvantificerbare transaktioner og karakteristika.

Den ressourcebaserede tilgangs formål er at forstå virksomheders forskellighed og søgen efter vedvarende konkurrencefordele, ved at opnå adgang til unikke komplementære ressourcer fra andre. Analysen af ressourcer er både kvantitet og kvalitativt vurderet (Barney, 1991). Altså kan det siges, at den ressourcebaserede tilgang har en bredere definering af værdiskabelse i samarbejde. Hvor teorien bedre medtager, at værdiskabelse ikke kun er udtryk for minimering af omkostninger, men også er at skabe vækst og udvikling, som særligt er relevant ift. den udviklende type samarbejde. Udvalgelsen af samarbejdspartnere sker ud fra at analysere hvilke komplementære ressourcer, der er nødvendige for at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele, fremfor kun at fokusere på hvilken partner, der bedst kan minimere omkostninger. Her kan strategiske dispositioner give mulighed for denne indsigt ved, at de er med til at rammesætte organisationens fokus og virke (Barney, 1991).

Den institutionelle teori kan her give værdifulde indsigter i de normer, virksomheder skal leve op til for at indgå i samarbejde. Men også forklarer hvilke virksomheder man bør indgå i samarbejde med ift. at øge sit omdømme og accept, ved at indgå i samarbejde med partnere der er velanset (DiMaggio & Powell, 1983).

Antagelser

Transaktionsomkostningsteori bygger som nævnt på to grundantagelser om frygten for opportuniste og begrænset rationalitet. Dette forsøger virksomheder at gardere sig imod ved at opstille kontrolpakker indenfor de givne styringsstrukturer. RBP og institutionel teori har ikke samme frygt for opportuniste, fordi strategiske ressourcer ikke bare kan etableres eller overføres mellem virksomheder. Pga., de er skabt af virksomhedens samlede kapaciteter og, det strategiske fokus virksomheden har valgt (Barney, 1991, pp. 101-106). Men denne forståelse kan bruges til at målrette kontrol af ressourcer.

Mens institutionel teori anser, at tilpasning af sociale normer og værdier til det omliggende miljø er nødvendigt for at sikre sig overlevelse, derfor er opportunistisk adfærd uønsket og vil medføre at andre ikke ønsker at samarbejde med virksomheder, der er associeret med denne adfærd (Barringer & Harrison, 2000, pp. 380-381). Men selvom det kan anses som nødvendigt for overlevelse, er det ikke det samme, som at medarbejderne i virksomheden efterlever dette, såfremt at ledelsen ikke kan godtgøre og skabe incitament til at retfærdiggøre eller forklarer nødvendigheden af tilpasningen (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 150-154). RBP og institutionel teori anser at begrænset rationalitet er tilstede ved, at ikke alle har samme indsigter. Men at samarbejde kan hjælpe med løsning af opgaver og virksomhederne bør efterleve normer ift. at

opfører sig forpligtende, fordi det ellers vil få negative konsekvenser for dem. Hvortil tillid bør være til stede i et samarbejde, som følge af forventninger om overholdelse af normer og, at begge parter er interesseret i et vellykket samarbejde.

Afslutningsvis må det anerkendes, at Williamsons antagelse om frygten for opportunistik er relevant (Oliveira & Lumineau, 2018). Fordi det er logisk, ikke kan afgøres ex ante om en partner vil handle opportunistisk. Men det kan være begrænsende for virksomheder ikke at indgå i samarbejder på denne baggrund eller vil medføre høje kontrolomkostninger eller manglende realisering af ellers givende samarbejder, selvom de ikke kan fastslås ex ante. Hvor de andre perspektiver kan være med til at nuancere denne frygt ift. normer og kulturer, og analysere hvilke ressourcer, der kræver beskyttelse.

Delkonklusion styrker og begrænsninger ved Transaktionsomkostningsteori

Delkonklusionen vil svare på andet underspørgsmål til problemformuleringen og præcisere, hvilke styrker og begrænsninger transaktionsomkostningsteorien besidder.

Af styrker kan det fremhæves at teorien er med til at forstå dimensionerne af opgaven ud fra transaktionskarakteristikaene, som organisationen ønsker løst. Usikkerhedskarakteriseringen gør, at der skabes indsigt ift. mulige risici og påvirkning fra eksterne faktorer eller partner valg, som virksomheden muligvis kan gardere sig imod.

Aktivspecifikationen giver ud fra de fire dimensioner indsigt i aktivets omfang og hvilke omkostninger, der forventes at følge med i forbindelse med transaktionen og hvilke forudsætninger, der er nødvendige for at realisere denne. Frekvensen og varigheden giver indsigt i længden af samarbejdet og ud fra de andre karakteristika giver indsigt i kontrolformer, der kan benyttes og specificeres.

Karakteristikaene giver praktisk information til udarbejdelse af kontrakter og styringsstrukturer, hvortil disse kan give indsigt i design af kontrolpakker til samarbejdet.

Teoriens begrænsninger og kritik ses i relation til at omkostningsreduktion ikke er formålet i alle typer af samarbejde. Der kan være samarbejde af mere strategisk udviklende karakter. Hvor det ressourcebaserede perspektiv er tættere koblet til strategisk at vurdere komplementerer partnere, der med deres fælles ressourcer kan opnå vedvarende konkurrencefordele. Hvilket transaktionsomkostningsteorien kan underkende i sine betragtninger og, hvor det er taget for givet, at teorien anvendes i overensstemmelse med strategien, som kan medføre forkerte beslutninger ift. den største værdiskabelse.

Transaktionsomkostningsteoris mikroøkonomiske rationale har også begrænsninger ift. at forstå sociale

dynamikker og normer i omverdenen. Bl.a. frygten for opportunisme, der enten kan gøre, at samarbejder fravælges eller forudsiges til at have et større kontrolbehov end andre perspektiver. Hvilket kan medføre større omkostninger ved at afholde aktiviteten selv og, det at skulle sætte sig i stand til at løse givne udfordringer. Eller rationalet kan bevirke, at kontrolomkostningerne stiger, både økonomisk, men også i graden af fleksibilitet og tilliden mellem partnerne.

Generelt forstås transaktionsomkostningsteorien til at have fordele i relation til den udnyttende type, hvor flere faktorer kan kvantificeres og, hvor der består et fokus ift. reduktion af omkostninger, mens teorien har begrænsninger ift. samarbejdstyper af mere udviklende karakter, hvor interaktionsbehovet mellem partnerne er større. Den institutionelle teori påpeger også, at denne kan være gavnlig ift. at skabe bedre forståelse for kompleksiteten i samarbejdet i hybrid formen, fordi der her er en kobling mellem organisationer. Transaktionsomkostningsteorien kan derved gavnles af, at der undersøges, hvordan andre perspektiver kan give et mere helhedsorienteret perspektiv på beslutninger om indgåelse af samarbejde og valg af styringsstrukturer, ved forståelse for normer, samarbejdstyper og realisering af organisationens strategi. Dermed kan disse indsigter være værdifulde til udvælge styringsstrukturen og udvikling af kontrolpakker under de givne styringsstrukturer, ift. hvilken kontrolformer der er gavnlige og nødvendige. Hvilket analysen vil forsøge at belyse.

Analyse

Litteratursektionen har vist, at transaktionsomkostningsteorien (TOT) har en vis informationsværdi ift. at danne kontrolpakker under de givne styringsstrukturer vist igennem Speklés artikel. Men kritikken af TOT, ud fra institutionel teori og det ressourcenede perspektiv, har vist, at TOT kan drage fordel af disse.

Analysen vil på baggrund af kritikken analysere, hvordan disse perspektiver kan understøtte TOT i udvælgelse af styringsstrukturer. Analysen starter med formåls forståelsen fra de to perspektiver og TOT for at vurdere, hvordan disse kan udvide forståelsen af TOT. Herefter analyseres på, hvordan teorierne kan bidrage til karakteriseringen af transaktionen. Sidst analyseres der, hvordan teorierne påvirker udvælgelsen af styringsstrukturerne, med udgangspunkt i hybrid og hierarkiformen. Delkonklusionen klarlægger, hvordan analysen bidrager til besvarelsen af det tredje underspørgsmål ift. udvælgelsen af styringsstrukturer.

Analysen trækker på begrebsapparatet fra litteratursektionen med understøttelser fra studier, hvor sammenkoblingen mellem teorierne til TOT har været omdrejningspunktet.

Diskussionen benytter delkonklusionerne til at diskutere, hvilken betydning, det får for designet af

kontrolpakker op imod Speklés artikel, hvor TOTs informationsværdi blev benyttet til design af kontrolpakker.

Formålet ved inter organisatoriske relationer

Transaktionsomkostningsteoriens formål er at forklarer afgrænsningen af virksomheder ift., hvornår omkostningerne bliver for store ved at afholde aktiviteten internt ift. et samarbejde. Hvorved samarbejde anses, som en mulighed for at reducere omkostninger og, hvor den mindst omkostningsfulde styringsstruktur vælges til samarbejdet. Det ressourcebaserede perspektiv (RBP) formål er at forklarer forskellen på virksomheder ud fra deres strategiske ressourcer og kapabiliteter. Teorien analyserer egne og hvilke komplementærer strategiske ressourcer, der muliggør implementeringen af strategien, som kan benyttes i forbindelse med inter organisatoriske relationer (Barney, 1991). Samarbejde forstås som den mulige og mindst omkostningsfyldte metode, da en virksomhed ikke kan etablere eller substituere strategiske ressourcer.

Perspektiverne er komplementærer ved at RBP giver en forståelse for virksomhedens svagheder og styrker ud fra analysen af sine strategiske ressourcer og, altså en vurdering af virksomhedens evne til at realisere strategien egenhændigt. Hvor TOT kan bidrage med at vurdere, om omkostningen er størst ved at afholde aktiviteten internt eller søge samarbejdet.

Williamson foreslog selv i sin artikel fra 1999, at udvide det traditionelle TOT -spørgsmål, ift. udvælgelses af styringsstrukturer fra at være, hvilken generisk struktur var bedst til at organisere transaktionen, til også at indeholde virksomhedens egne styrker og svagheder (Williamson, 1999, p. 1103). Derved imødekom han dele af kritikken fra RBP. Men det interessante for RBP er yderligere at vurdere de strategiske ressourcer ud fra de fire indikatorer. Fordi det giver information om, hvilke ressourcer, der ikke er homogene og ikke kan overføres. Dette er væsentlig ift. frygten for opportuniste (Barney, 1991). Institutionel teori anser, at formålet eller ønsket med samarbejde er, at udvikle organisationen på baggrund af det pres den udsættes for og dens erkendelse af manglende evner (DiMaggio & Powell, 1983).

Ud fra disse perspektivers formål kan følgende formål formens. Virksomheder afgrænses ud fra egne ressourcer ift., hvornår aktiviteter bliver mere omkostningsfyldte at udfører internt end ved at indgå i inter organisatoriske samarbejder og, samarbejder formes for at udvikle og positionere virksomheder til målopfyldelse. Denne forståelse understøttes af Lai et al 2023 ved, at de i deres undersøgelse undersøgte brugen af både TOT og RBP, hvor det var udslagsgivende ift. udvælgelse af styringsstruktur eller intern udvikling at have forståelse for egne ressourcer og kapabiliteter.

Særligt virksomheder, med kapabiliteter ift. styring og organisering af samarbejde og viden om lignede ressourcer ift. aktiviteten, var udslagsgivende ift. indgåelse af samarbejde (Lai, et al., 2023, p. 149).

Derfor anses det som relevant at have forståelse for egne ressourcer ift. de to samarbejdstyper, da den udnyttende type trækker på kendt viden, mens den udviklendes formål er at udvikle ny viden, hvor al videns udvikling bliver til, som følge af eksisterende viden. Derfor kan det siges, at forståelsen for egne styrker og svagheder og kategorisering af strategiske ressourcer, er relevante for de to former.

Ressource & transaktionskarakteristika

Analyse af virksomhedens ressourcer ud fra det ressourcebaserede perspektiv kan have indflydelse på karakteriseringen af transaktionen, hvilket analysen her vil vise. Hvor disse vurderinger sker ud fra den videnskabelige metodens forståelse af logiske sammenhænge og understøttelser fra studier. Afsnittet er opbygget ved, at der tages udgangspunkt i karakteristika fra TOT, hvor der forklares, hvordan RBP kan bibringe perspektiver med tilføjelser fra institutionel teori.

Usikkerhed kommer til udtryk i adfærd, omverden og nærmiljøet. RBP bibringer perspektiver, der kan vurdere, hvordan usikkerheden skal behandles. Man bruger analysen af egne ressourcer til at vurdere, om der er ressourcer, der kræver særlig beskyttelse. Denne forståelse giver mulighed for at nedbringe usikkerheden og bevarer konkurrencefordele. Men også ved at oparbejde kapabiliteter til at styre og kontrollere et samarbejde, har man mulighed for bedre at nedbringe usikkerheden og gardere sig imod uønsket adfærd. Artiklen fra Lai et al fremhæver blandt andet kontrakt og kontrol ekspertise som egenskaber, der kan være med til at nedbringe risikoen ift. samarbejdet (Lai, et al., 2023, p. 147). Denne ekspertise formodes at kunne benyttes til at beskytte de ressourcer, man besidder imod misbrug fra partner, hvis der vurderes en risiko for, at de i nogen grad kan overføres. Derudover kan denne ekspertise benyttes til at afgøre, hvordan sammenskabte ressourcer deles og anvendes.

For at oparbejde disse kapabiliteter kan man søge inspiration fra andre eller undersøge, hvilke normer, der er for disse praksisser for styring af samarbejde, hvorved organisationen indgår i isomorfien for at tilpasse sig og opnå fordele. Men ud fra institutionel teori er det væsentligt, at organisationen anser, hvilke behov de har og lader det være styrende, fremfor blot at efterligne andre, der anses som succesfulde, selvom det kan være mere omkostningsfyldt at søge den rette løsning (Martinez & Dacin, 1999).

Aktivspecifikationens fire dimensioner kan udvides i sine definitioner og anvendelse, i relation til anden dimension, ved at lave lignede afklaring af egne ressourcer ift., om man selv kan udarbejde substituerende aktiver og med hvilken omkostning. Samt også at vurdere, hvordan man skal håndtere de aktiver, man skal dele med anden part i forbindelse med udarbejdelsen af aktivet. Om det er ressourcer, der kræver beskyttelse i form af kontrol eller, om man kan fravælge dele af kontrollen for at fremme fleksibilitet. Den første dimension kan man også vurdere, om ejerskabet af aktivet er kritisk ift. sine strategiske ressourcer.

Den tredje dimension kan således anskues, ud fra om man har menneskelige ressourcer, der kan lette transaktionen ift. udarbejdelsen af denne og, om denne vidensdeling kan komme virksomheden til gav. Den fjerde dimension anser, om aktiverne til transaktionen er specialdedikeret, her kan man også anse, om de videre kan udvikles eller benyttes i forbindelse med andre ressourcer og skabe fordele.

Lai et al. fremhæver yderligere, hvis ressourcerne og aktiviteten i transaktionen er sammenlignelig med interne aktiviteter og ressourcerne, kan der være mulighed for at benytte lignede kontrol og eller bibringe viden til udførelsen, som kan være med til at reducere omkostningerne (Lai, et al., 2023, p. 143). Disse nuancer kan være med til at nedbringe risiko i samarbejdet, fordi det giver en større forståelse for væsentligheden af egne ressourcer i samarbejdet og, hvordan man bør gardere sig og udvise fleksibilitet.

Varighed og frekvens af transaktionen er med til at rammesætte, hvor varig et samarbejde er og med, hvilken frekvens. Hvilket forklarer hvor længe og hvordan kontrolomkostninger består. Her kan kapabiliteter til styring og design af samarbejde være væsentlige, fordi det kan nedbringe transaktionsomkostningerne til kontrol. Fordi man besidder ekspertisen til at vurdere den rette kontrol ud fra aktivspecifikationen eller mulighed for at standardisere visse kontrolprocedurer. Varigheden af transaktionen og samarbejdet skaber ydermere et tidsperspektiv, hvor institutionel teori kan være relevant at inddrage, da det kan hjælpe med forståelse for organiseringen af samarbejdet. F.eks. ved længerevarende udviklingssamarbejder. Her er det ikke lige gyldigt, hvordan man strukturerer dette, da medarbejderne kommer fra hver deres virksomhed med hver sine regler, normer og kulturer. Dette kan udløse konflikter, såfremt de ikke er kompatible med hinanden eller medarbejderne oplever kontrol af forskellige karakter, der kan hindre udviklingen. Boland et al. artikel viste, at der kunne være fordel ved at ophæve de oprindelige virksomheders påvirkning ved at samle medarbejderne i en ny organisation, hvor der var blev givet frie rammer ift. ledere og medarbejderne og, hvordan de tilrettelagde arbejdet og derved selv kunne forme en fælleskultur (Boland, et al., 2008, pp. 909-910). En anden måde, dette pres kunne minimeres på, var ved at lade medarbejdere i projektet tage mere ledelsesansvar for projektet (Boland, et al., 2008, p. 907).

Samlet kan det ses, at RBPs interne analyse kan bidrage positivt til karakteristika, men det kan også være værdifuldt i forbindelse med samarbejdets formål og udvælgelse af partner. Fordi viden om egne kapabiliteter og ressourcer gør det muligt bedre at kunne vurdere, hvilke kompetencer ressourcer, man har behov for og, om man besidder de rette evner til at styre samarbejdet. Institutionel teori kan bibringe perspektiver ift., hvorfor organisationerne indgår i samarbejdet, men også hvordan man bør strukturere dette. Disse bidrag anses som værdifulde også i forbindelse med kontraktforhandlinger og valg af styringsstrukturer, hvor det senere diskuteres, hvordan det også har indflydelse på design af kontrolpakker.

Styringsstrukturer

Analysen af teoriernes bidrag til styringsstrukturerne er med udgangspunkt i transaktionsomkostningsteoriens to af tre former ift. hybrid og hierarkiet, fordi der her vurderes, som værende de største bidrag fra de to andre teorier. Blandt andet fordi markedens kompleksitet anses som mindre, ved at specifikationer og usikkerhed anses som lav og, fordi varighed og frekvensen kan kvalificeres. Dermed kan kontrakter udarbejdes med stor sikkerhed. Desuden har markedet egne stærke incitamenter og konsekvenser ved misligholdelse, såsom juridiske efterspil eller udskiftning af leverandør (Williamson, 1991).

Institutionel teori

Boland et al. beskriver, at hybridformen som styringsstruktur er unik og kompleks ikke bare ved at inddrage både markedsmekanismer og hierarkiske elementer, men også fordi der sker en institutionel påvirkning i samarbejdet, både fra de samarbejdende organisationer og omverdenen. Dette har transaktionsomkostningsteorien svært ved at håndtere i sin analyse. Den er bedre til at forklarer valgene af markedet og hierarkiet (Boland, et al., 2008). Det udspringer fra karakteriseringen af transaktionen og adfærdsforudsætninger, at man er tilbøjelig til at vælge hierarkiet fremfor hybrid formen pga. den nære kontrol, hvis man ikke kan godtgøre kontrollen i hybrid formen pga. de mangler, TOT besidder i form af forståelse for social interaktion, kultur og normer. Institutionel teori kan netop være med til at vurdere, hvilke normer og krav, der er i den givne branche ift., hvordan samarbejder normvist struktureres, eller ud fra samarbejdes formål vurdere hvilken praksis, der kan anses som værende effektiv, men også legitimt.

Martinez & Dacin 1999 artikel viser, at institutionel teori også kan være med til at vurdere, med hvilke motiver virksomheder indgår i et samarbejde med og vurdere, hvordan de vil opføre sig (Martinez & Dacin, 1999). Man kan her udlede hvilke forholdsregler, man bør gøre sig både ift. styringsstruktur og senere kontrol design. Deres artikel kombinerer TOT og institutionel teori i et framework, der bygger på to parametre - virksomhedens situation ift. overlevelses frygt og karakterisering af transaktionsomkostninger. Hvor teorierne foreskriver, at ved høj grad af overlevelses frygt og usikkerhed om kalkulationen af transaktionsomkostninger, vil virksomheder være kortsigtet i deres ageren og, de vil være motiveret af legitimitet både internt og eksternt, men pga. dette pres have tendens til at handle i egne interesser (Martinez & Dacin, 1999, pp. 87-89). Hvilket betyder at en virksomhed, der har behov for et samarbejde med ovennævnte type virksomhed, bør gardere sig imod den begrænsede rationalitet, der kan komme til udtryk som opportunistisk adfærd. Hvad enten det er muligt i hierarkiet eller afgrænsninger i hybridformen. Hvor en situation er præget af overlevelsesfrygt, men relativt sikre transaktioner, vil det logiske være at opsøge samarbejde der minimerer omkostninger, f.eks. automatisering af produktion. Hvor virksomheden

stadigvæk ønsker at opretholde legitimitet, hvor et samarbejde også kunne indeholde en moralsk forpligtelse til at omplacere medarbejderne (Martinez & Dacin, 1999, p. 89).

De opstiller også et sceneri, hvor en virksomhed ikke har overlevelsesfrygt, men komplekse transaktioner til et samarbejde, hvor virksomheden pga. sin situation mere løseligt implementerer forandringer (Martinez & Dacin, 1999, p. 90). Hvilket i en samarbejdssituation kan gøre, at virksomheden ikke har samme motivation til at forpligte sig i samarbejde, selvom løskoblet forandringer også anses til at have visse fordele i mere fleksibilitet (Martinez & Dacin, 1999, p. 90). Dette kan øge kravet for afklaring af rammerne for samarbejdet og ud fra situationen gøre, at hybridformer med markedsincitament kan være med til at stimulere samarbejdet.

Ressource baserede syn

Den interne analyse og kategorisering af virksomhedens ressourcerne giver overblik over hvilke ressourcer, der kræver særlig beskyttelse, hvis de f.eks. kan være efterlignelige eller substituerbare. Denne information kan give indsigt i hvilke styringsstrukturer, der kan være hensigtsmæssige. Hvis der er ressourcer, der kræver beskyttelse, kan hierarkiet være den rette struktur, såfremt man ikke kontraktmæssigt kan afgrænse det under hybridformen. Mens hvis analysen viser at de ressourcer, der skal indgå i transaktionen og samarbejdet, er heterogene og ikke substituerbare, vil virksomheder bedre kunne vælge hybridformen, da den omkostningsmæssigt anses som billigere og uden, at der er den store frygt for at ressourcerne bliver misbrugt.

Samlet kan det siges, at frygten for opportuniste og styringsstrukturerne kan balanceres ud fra forståelsen for ressourcer og, om de er heterogene eller homogene og overførbare af disse.

Forståelse for egne ressourcer giver også mulighed for at specificere karakteristika bedre og øge forståelsen for kompleksiteten og, hvilke ressourcer eller investeringer virksomheden skal indføre i samarbejdet, som direkte vil influere beslutningen. Fordi hvis virksomheden skal indgå med mange ressourcer eller dedikerede investeringer, vil virksomheden have behov for at sikre disse i kontrakten og styringsstrukturen. Derudover forklarer Lai et al, at virksomheder også i perspektivet kan overveje i hvor høj grad, de har lignede ressourcer, som dem de ønsker at udvikle eller forbedre. Dette kan gøre at virksomheder vælger egen udvikling eller søgen efter samarbejde. Særligt ved højere grad af omverdens usikkerhed og lignede ressourcer, kan der være fordelagtigt at vælge egen udvikling eller tæt integration (Lai, et al., 2023, p. 147).

Forståelsen for egne ressourcer kan også give forståelse for komplementariteten af disse i samarbejdet, hvilket Chen & Chen bl.a. undersøgte, som viste, at virksomheder ofte var mere villige til at indgå i hybridformer ved udnyttelse af ressourcer, fordi det gav mere fleksibilitet og konflikter kunne løses ud fra kontrakten (Chen & Chen, 2003, p. 10). Men aktiviteter der kræver mere udvikling gør, at virksomheder har

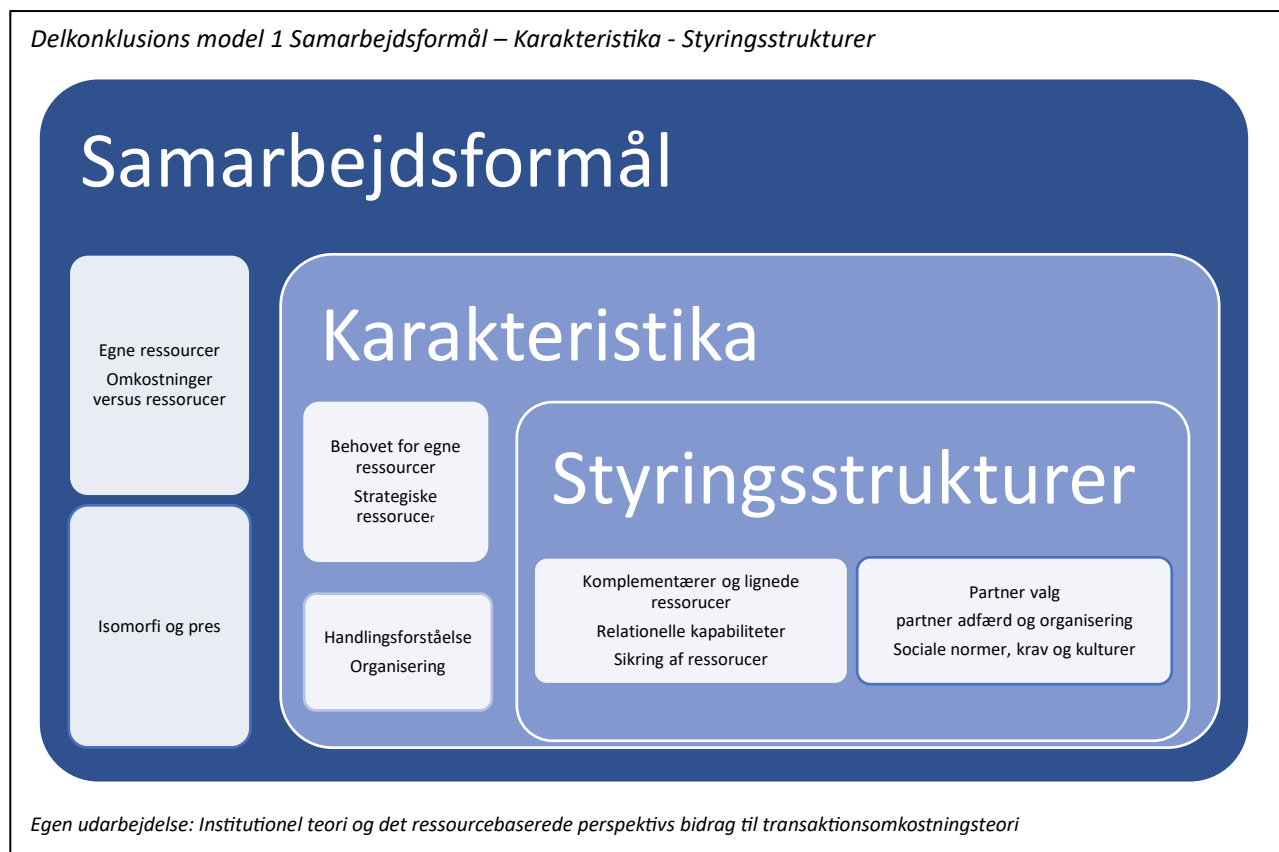
højere tendens til at indgå i tættere samarbejdsformer, pga. den større usikkerhed om adfærden (Chen & Chen, 2003, p. 12).

Studie af Lai et al. undersøgte også betydning af relationelle kapabiliteter, hvilket betyder evner til at forhandle og styre et samarbejde, som viste sig at være essentielt (Lai, et al., 2023, pp. 146-147). Både fordi det kan være med til at nedbringe omkostninger og, fordi det kan være medvirkende til at nedbringe risici, hvilket kan kvalificere beslutninger om styringsstrukturen og udarbejdelse af denne.

Studie af Chen & Chen behandlede størrelsen af virksomheder og dens betydning for valg af forskellige typer af samarbejder, hvor de fandt, at små virksomheder ville have begrænset tilbøjelighed til at indgå i integrerede innovationssamarbejder. Hvilket måske kunne forklares ud fra begrænsede relationelle kapabiliteter, fordi mindre virksomheder typisk ikke besidder de samme ressourcer som større virksomheder (Chen & Chen, 2003, p. 12). Derfor kan størrelsen af virksomheden også logisk set have betydning for, hvor store transaktionsomkostninger de kan honorere.

Delkonklusion

Delkonklusionen her svarer på, hvordan institutionel teori og det ressourcebaserede perspektiv kan skabe bedre forståelser og nuancer for udvælgelse af styringsstrukturer og bruges som oplæg for diskussion af, hvordan det påvirker designet af kontrolpakker. Opsummering af analysens fund ses i model 1 nedenfor.



Ud fra analysen kan det ses, at teorierne har forskellige perspektiver på formålet for samarbejde mellem virksomheder, og giver nuancer ift. udarbejdelse af karakteristika. Samlet bidrager de med større helhedsforståelse for, hvorfor samarbejder etableres og med hvilke forudsætninger, der er for samarbejdet, hvilket vil påvirke valget af styringsstruktur.

Teorierne kan bibringe indsigter til hybridformen. F.eks. ved at en teknologivirksomhed har udviklet et stykke teknologi, de anser som en strategisk ressource. Dette kan sikres via et patent og, virksomheden kan udarbejde en specifikation for aktivet ud fra sine ressourcer. Men de må søge et samarbejde, da de ud fra egne ressourcer kan se, at det ikke er muligt eller vil kræve betydelige omkostninger selv at etablere produktionen af teknologien. De ønsker dog en vis kontrol, også fordi produktet gerne skulle kunne udvikles med yderligere funktioner i det færdige produkt. De institutionelle krav fra branchen foreskriver, at der ønskes fleksibilitet til at udøve egne ressourcer til produktion, hvorved det ikke vil være legitimt at kræve en mere hierarkisk struktur for at kontrollere tilblivelsen. Men ud fra relationelle kapabiliteter er virksomheden i stand til at udforme en kontrakt, som også foreskriver, hvor ansvaret for færdigudviklingen er og, hvordan egne ressourcer indgår i tilblivelsen og, hvem der ejer det færdige produkt. Altså giver disse betragtninger virksomheden mulighed for at vælge hybridformen, fordi de kan sikre egne ressourcer og overholde normerne i branchen.

Et eksempel ift. hierarkiformen kunne være en medicinalvirksomhed, der har udviklet ny medicin, som skal videreudvikles ift., hvordan det skal gives til patienterne og produceres. Der er afgørende lovgivning for produktkvalitet og test ift. anvendelsen, og store normkrav fra branchen ift. projektstyring, disse kompetencer har virksomheden ikke selv. Kravene er ens for alle producenter og har ens lignede løsninger, som følge af tvungen isomorfisme. Her kunne man tænke, at hybridformen kunne være en løsning ift. omkostninger. Men branchenormerne foreskriver den hierarkiske form pga. ansvaret for den endelige produktion og de store kvalitetskrav. Dertil vil samarbejdspartneren også forvente, at virksomheder udvikler visse kompetencer ift. projektstyring, hvilket på sigt kan legitimere virksomheden og give den kompetencer.

Eksemplerne ligner hinanden ift., at de begge tager udgangspunkt i udvikling og produktion og har ens lignede karakteristika. Men de har forskellige udfald pga. analysen af egne ressourcer og de institutionelle normer og krav, som påvirker dem til at træffe forskellige beslutninger. Men virksomhedernes egne ressourcer kan komme i anvendelse i samarbejdet og, nye ressourcer kan udvikles. Ud fra analysen kan det ses, at institutionel teori og det ressourcebaserede perspektiv forbedrer udvælgelsen af styringsstrukturer, ved at give andre perspektiver end det, transaktionsomkostningsteorien foreskriver. Derfor er det logisk, at de også må have indvirken på designet af kontrolpakkerne. Derfor vil diskussionen tage udgangspunkt i at

diskutere teoriernes påvirkning på kontroldesign ift. artikel fra Speklé, der viste, hvordan TOT ville foreskrive kontrolpakkedesign.

Diskussion – betydning for kontrolpakkedesign

Speklés artikel viste, hvordan informationen fra transaktionsomkostningsteori og de tre variabler ville facilitere design af kontrolpakker under de givne styringsstrukturer. De tre variabler var usikkerhed ift. adfærd og programmerbarhed, kompleksiteten af aktivspecifikation og graden af post informations påvirkning. Diskussionen ønsker at vurdere hvordan, institutionel teori og RBP påvirker kontrolpakke designet, hvor der tages udgangspunkt i typologien fra Malmi & Brown. Diskussionen behandler kun kontrolpakke design under hybrid- og hierarkistyringsstrukturen. Diskussionen antager, at aktiviteter med høj programmerbarhed hører under den udnyttende samarbejdstype. Mens aktiviteter med lav programmerbarhed anses som værende den udviklende type. Fordi hvis aktiviteten havde højere grad af programmerbarhed, ville mere viden om aktiviteten være kendt og kunne udnyttes og, fordi den udviklende type er kendetegnet af større usikkerhed om aktivitetens udførelse.

Hybridformen

Ud fra Speklés model er programmerbarheden først udslagsgivende, fordi det determinerer om adfærden for opgaveløsningen kan kvalificeres. Dernæst kompleksiteten af aktivspecifikation og sidst graden af post informations påvirkning. Hybridformen tilskriver forskellige former for kontrol ud fra disse parametre, herunder armlængde kontrol, maskinkontrol, udviklingskontrol og grænsekontrol overblikket ses i Hybrid tabel 5 nedenfor.

Hybrid tabel 5 – Sammenstilling af Speklé og Malmi og Browns typologier

Programmerbarhed	Aktivspecifikation	Informationspåvirkning	Kontrol arketyper	Malmi & Brown typologi
Høj	Moderat	Ingen	Armslængde kontrol Komplette kontrakter	Kybernetisk kontrol - Output kontrol - Markedsstandarder
Lav	Moderat	Lav	Udviklingskontrol Mindre specificerede kontrakter. Performance kontrol baseret på standarder. Informationsdeling	Kybernetisk kontrol - Standard performance Administrativ kontrol - Regler & procedurer
Lav	Moderat	Høj	Grænsekontrol Ansvarsfordeling Regler for samarbejdet Evaluering Incitament	Administrativ kontrol - Regler & procedurer - Organisationsstruktur - ift. ansvarsfordeling

Note: Tabellen præsenterer et overblik, mens uddybninger findes i de specifikke afsnit.

Egen udvikling, kilder Speklé 2001, Malmi & Brown 2008

Williamson foreslog i 1999 at integrere RBP idéer ift. forståelse for egne ressourcer. Dette anses som en positiv udvikling ud fra RBP, fordi det gør virksomheden bedre i stand til at vurdere lignede ressourcer og relationelle kapabiliteter, som kan medføre færre omkostninger og bedre styring (Lai, et al., 2023). Dette har betydning for valget af kontrolmekanismer og styringsstrukturen i hybridformen, fordi virksomheden bedre kan kvalificere ressourcerne og, hvordan de understøtter hinanden.

Men RBP har en bredere indsigt i egne ressourcer end TOT, da det ikke er nok at overveje egne styrker og svagheder, men også hvilke der særligt kræver beskyttelse. Hvorved armslængdekontrollen ud fra situationen kunne udvides med nærmere organisationsstruktur ift. opgaveløsning og ansvaret for at sikre mere effektiv udnyttelse af ressourcerne, selvom det medfører kontrolomkostninger. Ud fra institutionel teori kan man vurdere, hvordan aktiviteten ledes og, hvordan beslutninger træffes. På den baggrund kunne det være meningsfuldt af lade medarbejderne i selve projektet tage mere ansvar, for at højne effektiviteten i at løse beslutninger. Fordi medarbejderne direkte er involveret i samarbejdet og har større indsigt i de dynamikker, der foregår.

Virksomhedens forståelse for egne ressourcerne, kan også påvirke samarbejdet. F.eks., ved at små virksomheder måske ikke har samme muligheder for samarbejdet, hvorved det bør overvejes, hvordan omkostninger afholdes, ud fra en forståelse for væsentligheden af aktiviteten, som udføres med denne partner.

Lavere grad af programmerbarheden af aktiviteten, kan gøre at tættere integration i hybridformen er meningsfuld. Dette kræver kulturkontrol og forståelsen for kulturen i forskellige virksomheder er nødvendig. Foruden de forventninger, der er fra det omliggende miljø for legitime og måder at samarbejde på. Hvilket institutionel teori kan bidrage med.

Der kan f.eks. eksistere normer om organisering i joint ventures vedr. organisations- og styringsstruktur, selvom det kan være omkostningsfuldt. Men det kan være fordelagtigt ved længerevarende udviklingsprojekter, fordi medarbejderne har behov for tættere integration og udveksling af viden. Foruden at det giver bedre muligheder for socialisering og opbygning af tillid mellem medarbejderne. Derudover bør graden af autonomi overvejes, fordi de ellers kan opleve pres fra de virksomheder medarbejderne kommer fra. Her kunne det være gavnligt at give egen ledelsesret for at udvikle egen kultur og handlemønstre. Hvilket vil tillægge grænsekontrol og udviklingskontrol flere administrative kontrolformer og mulighed for at implementere nærmere kulturkontrol.

Hierarkiformen

Speklé foreslår, at hierarkiet benyttes ved manglende markedsincitament, eller pga. ufuldstændighed i kontrakter, i tråd med transaktionsomkostningsteorien. Hierarkiformen benytter sig af maskinkontrol, som omhandler adfærd og performance. Mens udviklings- og grænsekontrollen sker ved hjælp af hierarkiet fremfor markeds kræfter, hvor der fastsættes styringsstrukturer ift. beslutninger og altså etableres et hierarki. Hertil benyttes der flere kontrolmekanismer, det nærmere overblik findes i hierarki tabel 6 nedenfor.

<i>Hierarki tabel 6 – Sammenstilling af Speklé og Malmi og Browns typologier</i>				
Programmerbarhed	Aktivspecifikation	Informationspåvirkning	Kontrol arketyper	Malmi & Brown typologi
Høj	Høj	Ingen	Maskinkontrol Adfærdskontrol Performancekontrol	Administrativ kontrol - Styringsstruktur - Regler og procedurer Kybernetisk kontrol - Standard performance Budget
Lav	Moderat/Høj	Lav	Udviklingskontrol Organisationsstruktur. Procesdesign. Informationsdeling til performance evaluering på udviklende standarder. Belønning baseret på længerevarende performance	Administrativ kontrol - Styringsstruktur - Organisationsstruktur - Regler og procedurer Kybernetisk kontrol - Non finansielle målinger - Performance evaluering
Lav	Moderat/Høj	Høj	Grænsekontrol Ansvarsfordeling Adfærdskodeks Stærk budgetstyring Ekstern revision Evaluering	Administrativ kontrol - Styringsstruktur - Organisationsstruktur - Regler og procedurer Kybernetisk kontrol - Budgetkontrol - Ekstern revision

Note: Tabellen præsenterer et overblik og eksempler på kontrolmekanismer, mens yderligere forklaringer findes i de specifikke afsnit.

Egen udvikling, kilder Speklé 2001, Malmi & Brown 2008

Hierarkiet sikrer generelt en stærkere styring, kontrol og incitament i samarbejdet, ved manglende markeds kræfter. Ved læsning af hierarkitabellen, kan det konstateres, at Speklé ikke har indarbejdet kulturkontrol, hvilket skyldes TOTs manglende forståelse herfor. Både ledelses- og kontrol litteratur til intern styring og institutionel teori anser begge kulturaspektet, som givtige for styring. Fordi det er med til at styre adfærden af medarbejderne ift. kulturen, normer og værdier. Fordi der i etableringen af hierarkisk kontrol i samarbejder, skal tages højde for hvilke kulturer, der eksisterer forud. F.eks. kan der være forskellige kulturer, der giver forskellig adfærd. Det kan både medfører konflikter, men også indeholde muligheder for at ændre forretningsgange i positiv retning, hvis kulturtilførslen kan legitimeres og ikke bliver negligeret. Der

kan også være generelle normer imod tæt integration i den ene virksomhed i samarbejdet. Der foretrækkes måske jointventures, som ejes af begge partner. Fordi de således kan bevare mere kontrol over ressourcerne, eller der kan bedre vurderes på værditilførslen. Her har analysen fremvist, at der vil kulturen og forretningsgange fra moderselskaberne kunne influere joint venture og, man bør overveje, om dette anses som positivt eller, der er behov for større autonomi.

RBP analyse kunne også bevirke, at hierarkiet var den oplagte løsning, fordi der er ressourcer, der kræver særlig beskyttelse og, man ikke besidder relationelle kapabiliteter til styring af samarbejde i en hybridform, selvom den umiddelbart virker mindre omkostningsfuld end hierarkiet. Eller simpelthen at RBP foreskriver, at de ressourcer, der skal indgå i samarbejdet ikke kan beskyttes eller benyttes uden for hierarkiet.

RBP bidrager til udvælgelsen af kontrolværktøjer, ved at give forståelser for egne ressourcer og deres beskyttelse- og kontrolbehov hvilket hjælper med at udvælge kontrolværktøjer herfor, eller afklaring om hvor der kan udvises fleksibilitet. Mens institutionel teori bidrager med forståelse for forskellige lag og påvirkninger af kultur, normer og social interaktion, der kan skabe forandringer eller konflikter, hvis de ikke behandles. Hvorved der generelt til hierarkiformen bør tilføjes kulturkontrol og viden om egne ressourcer kan bidrage

Generelle bidrag og opsummering

Diskussionen viser bl.a., at teorierne foreslår nuancering af kontrolbehovet, men også i flere tilfældet udvidelse af kontrolpakkerne, selvom det kan medføre omkostninger. Men det kan være med til at nedbringe risikoen og øge muligheden for succes med samarbejdet. Ud fra TOT betyder dette, at man skal være sig bevidst ift., at konsekvenserne ved manglende kontrol, pga. omkostninger ex ante, kan være betydelige, men alligevel ikke altid kan medtages eller kvantificeres til indregning.

Hertil kan det siges, at der er et indbygget paradoks i TOT ved, at man er bevidst om at transaktionerne, så vidt muligt skal kvantificeres rationelt. Men denne praksis kan gøre, at man pga. praksis fravælger værdifulde perspektiver, fordi de ikke kan kvantificeres, såsom etableringen af nogle kontrolværktøjer. Hvorved man rationelt kan sige, at det kan være rationelt at indtage perspektiver og vurderinger fra institutionel teori og det ressourcebaserede perspektiv.

Institutionel teori og RBP har også dilemmaer mellem sig, fordi når ressourcer kobles fra forskellige virksomheder, kan det medfører, at man bør overveje at ændre handlemønstre mere generelt ved f.eks ny teknologi. I udførelsen af aktiviteten kan der også være tilfælde, hvor ressourcer samles steder, hvor den ene part mister kontrolmulighed og, hvor ressourcerne så må vurderes ift. deres beskyttelsesbehov eller, om aktiviteten er vigtigere end de individuelle ressourcer.

Diskussionen og analysen foreslår generelt, at formålet for samarbejdet kobles med TOT og forståelsen for egne ressourcer og kontrol behov fra RBP, samt institutionel teori inddrages til at forstå den nærmere samarbejdskontekst og vurdere legitimitet og tillid. F.eks. ved partnerudvælgelsen, hvor partnerens situation og ressourcer har indflydelse først på styringsstrukturen, men siden designet af kontrolpakker.

Konklusion

Konklusionen svarer på problemformuleringen ud fra de tre underspørgsmål. I konklusionen er der opsamlende tabeller til hvert underspørgsmål med efterfølgende konklusion.

Specialet har undersøgt, hvori de styringsmæssige udfordringer består, i inter organisatoriske relationer. Specialet har afdækket at opportuniste, konflikter og uetisk adfærd anses som hovedproblemstillinger, men at de kommer til udtryk i forskellig grad ud fra samarbejdets formål. Hvor der er identificeret to hovedtyper af samarbejde, som den videns udnyttende og videns udviklingen. Men at disse i praksis ofte er kombinationer hvor hovedtyperne kan indikere udfordringerne i konkrete samarbejder.

 Tabel 7 opsamling underspørgsmål 1	 Videns udnyttende	 Videns udviklende
Værdiskabelse	Effektivitet	Innovation
Hovedudfordring	Slack	Tilegnelse
Beslutningstagning	Adskilt – sekventielt	Fælles
Kommunikation og koordination	Rutine båret	Tæt
Hovedrisiko	Performance risiko	Relationel risiko
Hovedtillidsform	Kompetence tillid	Goodwill tillid

Opsamling af definition af inter organisatoriske relationer

Den videns udnyttende type anser slack som hovedudfordringen, fordi samarbejdet handler om effektivitet. Hvor performance risiko og kompetencetilliden anses som afgørende for succes i samarbejdet.

Typisk vil denne samarbejdstype benytte en markeds- eller hybridstyringsstruktur, fordi viden til udførelse er nærmere kendt og, hvilket gør det lettere at kvalificere karakteristika og kontraktform. Foruden kontrakten kan der designes en kontrolpakke bestående af kybernetisk kontrol i form af outputkontrol. Dog kan der være behov for kulturkontrol ift. hvilke værdier og regler ift. rette etiske adfærd. Derudover kan der være behov for administrativ kontrol i form af regler for anvendelse af eventuelle medgående ressourcer, der kræver beskyttelse.

Den videns udviklende type anser tilegnelse og forpligtelses i samarbejdet som hovedudfordringen. Hvorved relationel risiko og goodwill tillid anses som afgørende for samarbejdet. Dog anses partnerens kompetencer ikke som uvæsentlige i udvælgelsen. Typisk vil samarbejdstypen benytte hybrid- eller hierarkistyringsstrukturen, fordi skabelses af viden kræver tættere integration af virksomheden og

medarbejdere. Bl.a. for at sikre større mulighed for tæt kommunikation, koordinering og beslutningstagning. Men også fordi kontrakter i mindre grad kan kvalificeres pga. usikkerhed om adfærd og ressource anvendelse, hvilket også skaber et større behov for anvendelse af kontrolværktøjer. Den kybernetiske kontrol vil typisk bestå af budgetkontrol, non finansielle kontrolformer, fordi det er adfærden, der er det afgørende at regulere. Derfor benyttes der også højere grad af kulturkontrol både ift. at skabe fællesforståelser og adfærd. Sidst kan der være stort behov for administrativ kontrol ift. organisering af samarbejdet, med regler og procedure m.m. fordi medarbejdere i højere grad arbejder tættere i samarbejdet.

Tabel 8 opsamling underspørgsmål 2	Transaktionsomkostningsteori
Formål	Afgrænsninger af virksomheder ud fra omkostninger
Adfærdsforudsætninger	begrænset rationalitet og frygt for opportunisme
Fokus	Minimering af omkostninger
Styrker	Praktisk anvendelighed
	Effektivitet
	Generel analyse
Begrænsninger	Forudsigelighed ift. konkrete situationer
	Svært målelige omkostninger
	Overfokusering på omkostninger
	Omverdens forståelser ift. normer, kulturer og adfærd
	Forståelse for kulturkontrol i samarbejder
	Manglende forståelse for heterogene og ikke substituerbare ressourcer
	Manglende strategisk kobling

Opsamling af Transaktionsomkostningsteori relevans, anvendelighed og begrænsninger

Til at udvælge styringsstrukturen anses TOT til at have visse styrker og begrænsninger. Alene kan den være særligt anvendelig ift. den videns udnyttende type og det effektivitetsfokus teorien besidder og, analysen har også en praktisk anvendelighed ift. kontraktformer og overordnede organisering, men mangler visse forståelser og dybde. Hvilket ses i Tabel 8 ovenfor. Der ses begrænsninger ift. omverdens forståelser, hvor det er nødvendigt at inddrage institutionel teori for at kvalificere denne. TOT er begrænset ift. stillingstagning af egne ressourcer og, hvordan disse sikres. Mens omkostningsfokusset kan fjerne fokus fra videns udvikling og kontrolbehovet i de enkelte situationer. Her bidrager institutionel teori og RBP med at imødekomme disse begrænsninger, både i forbindelse med udvælgelses af styringsstruktur, men også i det videre kontrolpakke design. Pointerne ses i tabel 9 nedenfor.

Tabel 9 opsamling underspørgsmål 3	Det ressourcebaserede perspektiv	Institutionel teori
Styringsstruktur	Egne ressourcer ift. beskyttelse	Regler og normer fra omverdenen
	Komplementærressourcer	Brancheforståelse
	Lignede ressourcer	Virksomhedsadfærd
	Nedbringelse af risiko	
Kontrolpakke design	Strategisk sigte	Organisationsstrukturer
	Anvendelse af ressourcer	Kultur, regler og normer

Opsamling af analyse og diskussion

Det ressourcebaserede perspektiv bidrager med forståelse for egne ressourcer og kontrolbehovet, men også hvilke ressourcer, der er komplementære i et samarbejde eller hvilke ressourcer, der har lighed med andre i samarbejdet. Dette kan nedbringe risikoen og forbedre kontrolpakke designet, men også hvordan, samarbejdet opnår større integration med de strategiske mål for virksomheden og dermed samarbejdet. Institutionel teori bidrager med forståelse for regler, normer og kulturer både fra omverdenen og branchen, og giver indsigt i, hvilke handlinger virksomheden bør overveje ift. samarbejdet og hvordan, der skabes tillid og legitimitet. Ift. kontrolpakke design, bidrager teorien med at forstå konteksten for samarbejdet og, hvordan dette bør organiseres ud fra administrative kontrolværktøjer og særligt, giver teorien indsigt i forståelsen og behovet for kulturkontrol.

Afslutningsvis vil jeg henlede til citatet fra Oliver Williamson: *“Any problem that can be posed directly or indirectly as a contracting problem is usefully investigated in transaction cost economizing terms.”* (Williamson, 1985, p. 41), og samtidig tilføje at Williamson anså, at TOT kan have gavn af andre teorier, hvilket specialet og konklusionen afspejler. Fordi det er med til at skabe en større helhedsforståelse for interorganisatoriske samarbejder, hvorfor de etableres, hvordan de struktureres og hvordan kontrolpakker designes.

Perspektivering

Konklusionen afspejler, at forståelser fra institutionel teori og RBP bidrager med væsentlige indsigter til anvendelse af TOT. Dette giver større forståelse for indgåelse af samarbejder og, hvordan de struktureres og styres med forskellige kontrolværktøjer.

Specialet tog udgangspunkt i, hvem der ansås, som hovedteoretikere indenfor teorierne, suppleret med anvendelse af teorierne i casestudier og, hvordan andre tidligere har sammentænkt teorier, hvilket er gjort pga. specialets begrænsede omfang.

Specialet bidrager til litteraturen ved at lave en sammenstilling af teorierne, da der ikke er blevet fundet integration af de tre teorier sammen, men kun parvis. Det kunne være interessant for den videre udvikling at undersøge om, hvordan teorierne yderligere har udviklet sig ift. de inddragne artikler. Dette for at undersøge, om det tilfører og udvikler konklusionen yderligere.

Derudover kunne det være interessant at lave undersøgelser og test ift. de nedslag specialet behandler. Såsom betydningen af teorierne for beslutningstagning vedr. styringsstrukturer og kontrolpakke design, for både at validere eller afvise idéerne. Men også for at få indsigt i, hvad der i praksis er udslagsgivende fra teorierne. Hvilket kunne give mulighed for at kvantificere brugen af teorierne samlet og minimere ressourceforbruget ved analyserne.

Bilag

Bilag 1 Proces opsamling

Ud fra ovenstående forsøges der i opsamlingen at etableres en proces tilgang til forståelse for indgåelse af inter organisatoriske relationer, da det ovenstående giver indtryk af at flere af faktorerne kommer til udtryk forskellige faser, men også at problemerne muligvis kan foregribes af den rette afklaring og planlægning. Foruden dette kommenteres der også på hvordan forskellige problemer kan komme til udtryk i forskellige niveauer af samarbejdet, fra det strategiske besluttende lag, til taktiske monitorende lag og operationelle proces lag.

Internafklaring

Flere dele af det gennemgåede bemærker at det er nødvendigt at etablere en internafklaringsfase. Da partner udvælgelse anses som en væsentlig forudsætning for en god relation, mindsning af risiko, kontrolbehov og skabelse af forudsætninger for succes.

Denne fase benyttes til af afklare behovet for samarbejde, hvilke udfordringer har organisationen, kan den selv løse disse eller bør et samarbejde med anden part etableres for at få adgang til ressourcer og viden. Her bør der også overvejes hvilken type samarbejde der bør etableres, om det har karakterer fra den

udviklende eller udnyttende hovedform eller en kombination.

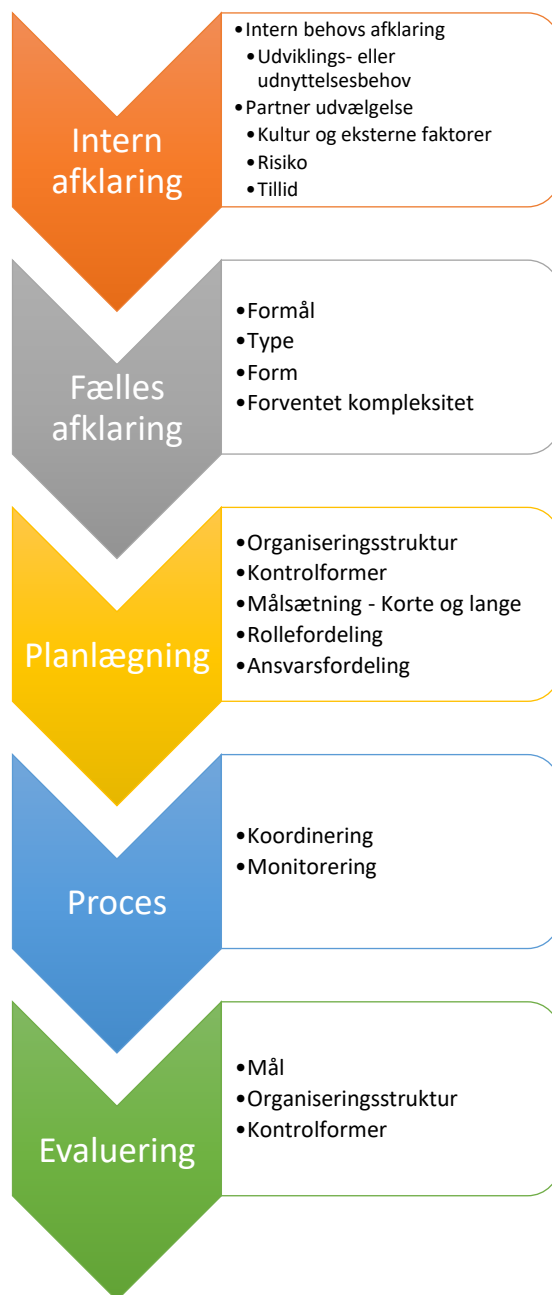
Da det har betydning i forbindelse med udvælgelse af partner, hvilke typer risiko der er størst udslagsgivende og hvilken tillid man skal have til samarbejdet. Sidst kan nationalkultur og eksterne faktorer overvejes i valget af partner.

Fællesafklaring

Den fællesafklaring er essentiel fordi den interne afklaring kan indbefatte usikkerheder ift. det eksakte formål og type af samarbejde, da man netop har søgt et samarbejde fordi der er evner eller ressourcer man ikke er i besiddelse af. Det er også her kompleksiteten kan forsøges afklaret, f.eks. i den udnyttende form kan afklare kompetencer og hvordan det givne formål kan udføres eller ift. den udviklende overvejer hvilke kompetencer og ressourcer der kan komme i spil for mål opfyldelsen. Hvilket også kan være med til at nedbringe tilegnelsesudfordringer, fordi designet og valg af kontrolformer kan indtænkes ift. den forventede kompleksitet.

Planlægning

Planlægningen og organiseringen af samarbejdet er essentielt for at opnå målopfyldelse. Da flere af de behandlende problemer og udfordringer i processen kan udspringe af manglende planlægning, hvortil klarhed i mål og delmål, rolle og ansvarsfordeling, koordinering er med til at sikre imod problemer. I denne fase kan styringsbehovet i form af etablering af kontrolformer også overvejes ud fra forståelsen for hovedtypen, hvorvidt output kontrol er tilstrækkelig, eller der er behov for adfærdskontrol eller social kontrol, afhængigt af formålet og samarbejdet. For at sikre tilliden mellem partnerne og mindske de kontrollerbare risici.



Proces

Procesfasen skal forstås som at samarbejdet er afklaret og planlagt, men udføres. Hvor de forskellige kontrolformer monitoreres og eventuelt tilpasses de praktiske erfaringer, f.eks. at planerne allerede kan have ændret sig, eller forskellige dele af samarbejdets niveauer respondere anderledes end forventet. Det er også her man benytter sig af de overordnede strukturer til at sikre den relevante koordinering og kommunikation.

Evaluering

Fasen er tænkt som opsamling og evaluering af graden af målopfyldelse eller progressionen i samarbejdet. Hvor strukturer og kontrolformer kan revideres efter behov, da samarbejdets karakter kan skifte. Eventuelt fra en udvikling til en udnyttende type eller omvendt, foruden at det kan nå sin afslutning.

Afrunding

I relation til problemformuleringens første underspørgsmål om hvor de styringsmæssige udfordringer findes i inter organisatoriske relationer, er det forevist at der er forskellighed i typer af samarbejde hvor forskellige problemstillinger vil være mere tydeligere end andre. Den udforskende type er mere præget af usikkerhed og uforudsigelighed, mens den udnyttende forms hovedproblemstilling består i slack i samarbejdet. Dette bevirker at kontrolformernes brugbarhed kan variere. Der er blevet fremført hvad der fra forskningen fremstår som problemer der har haft størst forskningsmæssig interesse og relevans, men at nationalkultur aspektet ikke er afgørende afdækket. Der er også blevet kommenteret på hvordan disse styringsudfordringer overordnet kan behandles, hvor dele af litteraturen fra interne kontrolformer er videreført i inter organisatoriske relationer. Hvilket bidrager til at forstå styrker og udfordringer ved transaktionsomkostninger i det næste kapitel, samt senere som ramme for hvordan et nærmere helhedsorienteret styringsdesign kan tænkes og tilpasses kontrolbehovet.

Bilag 2 Kontraktforms uddybning

Den første - Klassik kontrakt, benyttes i sammenhænge, hvor der er et stort marked, karakteristikaene har lav grad af usikkerhed og, aktivspecifikationen ikke anses som kompleks, og relativt standardiserede ydelser. Hvorved der klart kan specificeres ydelsens beskaffenhed, mængde og frekvens. Parterne i transaktionen er uafhængige af hinanden og, der er mulighed for at skifte leverandør (Williamson 1991 s 271). Kontrakttypen er relateret til markedsstyringsstrukturen.

Den anden – Noeklassik kontrakt, har større grad af kompleksitet i karakteristika. Partnerne har her også

autonomi ift. hinanden, men er mere afhængige af hinanden og en leverandør kan ikke i samme grad udskiftes. Hvilket betyder, at misligholdelse vil have større negativ betydning for en part, forment benyttes i relation til hybridformen (Williamson 1991, s 271-272). Kontraktformens kompleksitet afgøres også af karakteristikaene ved, at der er højere grad af specifikation, hvorved der er behov for større grad af detaljer, styring og koordineringsbehov, hvilket trækker kendetegnene fra hierarkiet. Mens andre dele trækker på markedet, såsom levering og frekvens med nogen grad af usikkerhed, hvorved der kan indbygges elasticitet i kontrakten, hvilket ikke ses i klassiske kontrakter. Elasticiteten kan være visse overskridelser af leveringstider eller mængder, men med det i mente at der stadigvæk kan være juridiske konsekvenser for misligholdelse. Denne elasticitet vil medføre flere omkostninger i håndhævelse, både ift. kontrol, men også juridisk, da der er større grad af vurdering ift. overholdelse af kontrakten.

Den tredje – Overbærenheds kontrakt, Hvilket Williamson omtaler som ufuldstændige kontrakter, fordi transaktionen er forbundet med usikkerhed og asymmetri i information. Williamson anser derfor disse kontrakter nærmere som interne aftaler mellem organisationer, hvor tvistløsning ikke kan ske i regi af domstolene. Tvistløsningen er her overladt til organisationen i virksomhederne (Williamson 1991, s 274). Derfor er det nødvendigt, at kontrakten rammesætter rollerne og ansvaret mellem partnerne i relation til transaktionen, og benyttes i relation til høj grad af aktivspecifikation og usikkerhed og/eller ved uafklaret varighed. Derfor kunne denne type finde anvendelse ift. udviklende samarbejdstyper, fordi de kan have denne kompleksitet.

Opsamlingsvis medfører de forskellige kontraktformer forskelligt niveau af omkostninger og behov, hvad enten det er til juridisk bistand til udformning, ved tvistløsning i domstolene, eller højere kontrolomkostninger ift. styringsstrukturerne. Derfor bevirker valget af kontraktform, ud fra transaktionskarakteristika, at der vil generes forskellig mængde af omkostninger ved styring alt efter valget af kontraktform.

Referencer

- Arbner, I. & Bjerke, B., 2014. *Methodology For Creating Business Knowledge*. 3 red. London: SAGE Publications Ltd.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, pp. 99-120.
- Barringer, B. R. & Harrison, J. S., 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, pp. 367-403.
- Bhaskar, R. et al., 1998. *Critical Realism Essential Readings*. 1 red. Abingdon: Routledge.
- Boland, R. J., Sharma, A. K. & Afonso, P. S., 2008. Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 899-914.
- Caglio, A. & Ditillo, A., 2008. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting Organizations and Society*, pp. 865-898.
- Chenhall, R. H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 127-168.
- Chen, H. & Chen, T.-J., 2003. Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of world business*, pp. 1-14.
- Conner, K. R. & Prahalad, C. K., 1996. A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, pp. 477-501.
- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. & Thomsen, J., 2010. *Paradigmer i praksis*. 1 red. København: Handelshøjskolens forlag.
- Das, T. & Teng, B.-S., 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, pp. 251-283.
- Dekker, H. C., 2004. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 27-49.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, pp. 147-160.
- Griffith, D. A., Myers, M. B. & Harvey, M. G., 2006. An Investigation of National Culture's Influence on Relationship and Knowledge Resources in Interorganizational Relationships Between Japan and the United States. *Journal of International Marketing*, Januar, pp. 1-32.
- Harboe, T., 2015. *Metode og projektskrivning*. 2 red. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Koehrich, J. K. et al., 2020. Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control*, pp. 453-469.
- Lai, J., Chen, Y., Chen, Y. & Fu, Y., 2023. Make, buy, or ally?—A configurational approach to governance choices in vertical expansion. *Strategic Change*, Juli, pp. 139-151.

- Malmi, T. & Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, December, pp. 287-300.
- Martinez, R. J. & Dacin, M. T., 1999. Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transactions Costs and Institutional Logic. *Journal of Management*, pp. 75-96.
- Meira, J., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M. & Cullen, J., 2010. Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational change*, pp. 149-169.
- Mouritsen, J. & Thrane, S., 2006. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting Organizations and Society*, pp. 241-275.
- Nygaard, C., 2012. *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. 2 red. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Oliveira, N. & Lumineau, F., 2018. The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal Of Management*, Januar, pp. 231-261.
- Otley, D., 1994. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, September, pp. 289-299.
- Parmigiani, A. & Rivera-Santos, M., 2011. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, Juli, pp. 1108-1136.
- Simons, R., 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Marts, pp. 169-189.
- Speklé, R. F., 2001. Explaining management control structure variety: transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 419-441.
- Strauß, E. & Zecher, C., 2013. Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, oktober, pp. 233-268.
- Tierney, W. G., 1986. Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein. *The Academy of Management*, juli, pp. 677-680.
- Williamson, O. E., 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. 1 red. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E., 1981. On the Nature of the Firm: Some Recent Developments. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, pp. 675-680.
- Williamson, O. E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relation Contracting*. 1 red. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E., 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Sage Publications, Inc.*, juni, pp. 269-296.
- Williamson, O. E., 1999. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, pp. 1087-1108.