

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE304E

Navn: Bjørn-Anders Carlsson og Kenneth Hardy

---

## Mye MaaS: «løsningen på framtidens transportutfordringer?»

- Hvordan kan tillit, kontroll og risiko fungere i MaaS-allianser i en norsk kontekst?

---

Dato: 20.05.2019

Totalt antall sider: 85

## **Abstract**

Mobility as a Service (MaaS) is a new phenomenon that is steadily growing all around the world. Some might say it's the new way of doing passenger transportation. It is based on the idea to collect different platform solutions, like Uber, trains, buses, boats, ferries, bike-sharing, and so on and integrate these different platforms into one platform. Where the consumer has the option to choose a route either from a cost perspective, and environmental perspective or whatever is easiest to their needs in that moment and pay in just on platform solution. In addition, if something breaks down or doesn't function as it should, they just have to contact the MaaS-provider, not the company affiliated with the service they are using.

In our study we have tried to figure out how trust, control and risk can function in a Mobility as a Service alliance in a Norwegian context. Our empirical chapter is guided by our theoretical framework that we have developed after our problem statement that is focused on trust, control, risk and strategic alliances. We found that the Norwegian MaaS developers need to have big amounts of control, and they must try to build trust over time, but also as quickly as possible after the contracts have been signed with the operators. This becomes evident during our interviews with them. It is clear that control is the most important factor in implementing MaaS in the Norwegian sector. This is because the Norwegian sector is quite different as it forces developers to follow a rigid Norwegian legislation system.

## **Forord**

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår Master of Science in Business/ Siviløkonomutdannelse ved Nord Universitet i Bodø. Masteroppgavens problemstilling er knyttet til hovedprofilen vår BE304E – Økonomistyring.

Denne oppgaven omhandler hvordan tillit, kontroll og risiko kan fungere i en MaaS-allianse i Norge. Og spesielt hvordan samspillet er mellom disse tre faktorene i en slik allianse.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre informanter fra Nordland fylkeskommune, Transportøkonomisk Institutt, Ruter og Kolumbus. Vi setter stor pris på hvor imøtekommende våre informanter har vært gjennom denne undersøkelsen, samt bidrag med mye spennende og nyttig informasjon.

Vi vil spesielt rette en takk til vår veileder, Elena Dybtsyna for konstruktive og nyttige tilbakemeldinger.

Kenneth Hardy og Bjørn-Anders Carlsson

Bodø, 20. Mai 2019

## Sammendrag

På dagens mobiltelefoner har vi en app for det aller meste, alt fra lommelykt til større mer avanserte programmer til kjøp og salg av transporttjenester. En av utfordringene vi har angående dette er at det er mange apper på forskjellige plattformer som er komplementær til oss som forbrukere som hadde vært best å ha samlet på en plattform. Så langt så har vi ikke det i dag. Mobility as a Service (MaaS) er en plattformløsning som samler flere plattformer inn i en app innenfor persontransport. Dette er i dag i utviklingsfasen av flere forskjellige utviklere rundt omkring i hele verden.

Samarbeid er en viktig faktor innenfor MaaS da det er veldig mange aktører som må samarbeide i en strategisk allianse. Strategiske allianser har gjennom årene også vist seg å være en konkurransestrategi som har gitt bedrifter en positiv effekt på deres konkurransekraft. De kan oppnå mål i slike typer samarbeid som de kunne hatt vanskeligheter med å oppnå alene. Å inngå et samarbeid med noen innebærer alltid en form for risiko, derfor er det viktig at alliansen er klar over hvordan type muligheter man har for å kunne håndtere denne typen risiko. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvordan tillit, kontroll og risiko fungerer sammen og som styringsmekanismer i en strategisk allianse. Dette i en norsk kontekst, da man vil kunne oppleve forskjell på løsninger som utvikles i Norge, kontra andre deler av verden. En norsk MaaS-løsning blir i dag utviklet av hvert fylke. Fylkene har historisk sett vært ansvarlig for all type kjøp av lokal kollektivtransport til deres respektive region, en av deres utfordringer ved utviklingen av en norsk MaaS-løsning er at de er nødt til å kjøpe tjenester ved offentlig anbud. Dette er hovedforskjellen mellom en norsk MaaS-løsning mot store deler av verden som også utvikler dette, da mange av dem er private og kan velge og vrake hvem dem vil samarbeide med. Dette leder så til vår problemstilling:

- *Hvordan kan tillit, kontroll og risiko fungere i MaaS- allianser i en norsk kontekst?*

Vår studie er et kvalitativt casestudie med 4 informanter. Vi har utført semistrukturerte intervjuer med våre informanter. Vi har også brukt forskningsartikler, forskningsrapporter og analytiske materialer som våre sekundærdata. Vi har gjengitt noe i oppgaven, samtidig som dette har gitt oss en god innsikt i vår analyse.

Resultatene av vår studie har fortalt oss at tillit er en kritisk suksessfaktor for prosjektene, dette er noe som kommer tydelig fram fra våre empiriske funn. De fleste av våre informanter nevner at tillit er noe som må bygges opp over tid. Dette fordi de er avhengige av å ha rigide

kontrakter på plass for å kunne gjennomføre et MaaS-prosjekt da de er bundet av lovverket og forventninger fra samfunnet om hvordan de skal gjennomføre sine aktiviteter på en positiv måte for fellesskapet. Selskapene vi har intervjuet er alle i utviklingsfasen av deres respektive prosjekt, der noen har kommet lengre enn andre og har mer innsikt i hva som kan fungerer i framtiden.

Prosjektene fremstår i dag som at det styres av en stor grad av formelle kontrollmekanismer innenfor kontrakter. Det er en grad av tillit, som jevnlig prøves å bygges opp blant partene som er deltakere i denne alliansen, i tillegg til at det stilles med veldig åpne kort fra utviklernes side. De mener at alle skal kunne få muligheten til å være med å konkurrere på de foreløpige pilotene, samt ha muligheten til å konkurrere ved et offentlig anbud da dette prosjektet skal realiseres innen få år.

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	v
Tabelloversikt .....	vii
Figuroversikt .....	vii
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering av tema .....	1
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens struktur .....	4
2.0 Norsk transport sektor og MaaS .....	5
2.1 Transport i Norge: offentlig anbud og samfunnsansvar .....	5
2.2 Mobility as a Service (MaaS) .....	6
3.0 Teori .....	9
3.1 Interorganisatorisk samarbeid .....	9
3.2 Strategiske allianser .....	10
3.2.1 Typer av strategiske allianser .....	10
3.2.2 Motiver for strategiske allianser .....	11
3.2.3 Ikke-egenkapitalallianser .....	12
3.3 Risiko i strategiske allianser .....	12
3.4 Tillit i strategiske allianser .....	14
3.5 Kontroll i strategiske allianser .....	17
3.5.1 Formell kontroll .....	18
3.5.2 Uformell kontroll .....	19
3.6 Samspillet mellom tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser .....	22
3.7 Oppsummering .....	25
4.0 Metode .....	27
4.1 Forskningsprosessen .....	27
4.1.1 Planlegging .....	28
4.1.2 Forskningsdesign .....	29

4.1.3	Datainnsamling.....	32
4.1.4	Dataanalyse .....	34
4.2	Metodens kvalitet .....	35
4.2.1	Relabilitet .....	35
4.2.2	Validitet.....	36
4.2.3	Overførbarhet .....	36
4.2.4	Etiske vurderinger .....	37
4.3	Oppsummering .....	37
5.0	Empiri.....	38
5.1	Mobility as a Service – definisjon.....	38
5.2	Interorganisatorisk samarbeid .....	40
5.3	Tillit, kontroll og risiko i allianser. ....	42
5.3.1	Risiko .....	42
5.3.2	Tillit.....	43
5.3.3	Kontroll .....	45
5.4	Oppsummering .....	46
6.0	Analyse.....	47
6.1	Interorganisatorisk samarbeid .....	47
6.2	Tillit, kontroll og risiko i MaaS-allianser.....	48
6.2.1	Risiko .....	48
6.2.2	Tillit.....	51
6.2.3	Kontroll .....	53
6.3	Samspillet mellom tillit, kontroll og risiko i ikke-egenkapitalallianser.....	55
6.3.1	Kontroll i forhold til tillit .....	56
6.3.2	Tillit i forhold til risiko.....	57
6.3.3	Risiko i forhold til kontroll.....	58
6.3.4	Reduksjon av risiko gjennom tillit og kontroll i ikke-egenkapitalallianser .....	59
6.4	Oppsummering .....	61
7.0	Konklusjon og forslag til videre forskning .....	63
7.1	Implikasjoner.....	65

7.2 Forslag til videre forskning .....	65
8.0 Referanseliste .....	67
Appendiks.....	73
Appendiks 1, Intervjuguide Nordland fylkeskommune .....	73
Appendiks 2, Intervjuguide med Transportøkonomisk Institutt .....	75
Appendiks 3, Intervjuguide for Ruter og Kolumbus .....	76

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: <i>Risiko i forskjellige alliansetyper</i> .....	14
Tabell 2: <i>Tillit i forskjellige alliansetyper</i> .....	17
Tabell 3: <i>Kontroll i forskjellige alliansetyper</i> .....	21
Tabell 4: <i>Beskrivelse av selskapene</i> .....	31
Tabell 5: <i>Oversikt over informanter</i> .....	32
Tabell 6: <i>Risiko i norske MaaS-allianser</i> .....	50
Tabell 7: <i>Tillit i norske MaaS-allianser</i> .....	53
Tabell 8: <i>Kontroll i norske MaaS-allianser</i> .....	55

## **Figuroversikt**

Figur 1: <i>De ulike formene for kontroll</i> .....	20
Figur 2: <i>Risikoreduksjon gjennom tillit og kontroll</i> .....	25
Figur 3: <i>Tillit, kontroll og risiko i en MaaS-allianse i en norsk kontekst</i> .....	26
Figur 4: <i>Hvordan gjennomføre et casestudie</i> .....	27
Figur 5: <i>Integrert rammeverk av tillit, kontroll og risiko i en norsk MaaS-allianse</i> .....	56
Figur 6: <i>Risikoreduksjon gjennom tillit og kontroll i ikke-egenkapitalallianser</i> .....	60



## 1.0 Innledning

### 1.1 Aktualisering av tema

Ifølge The Economist (2016) bodde i 2007 halvparten av verdens befolkning i byer og det er forventet at dette vil øke til to tredjedeler i 2050. Offentlig og private transporttjenester står for nesten to tredjedeler av alle kilometer som er reist av mennesker i byer. Hvis en slik økning trer i kraft kan man forvente at man kommer nærmere og nærmere det som The Economist (2016) referer til som «gridlock», på norsk at trafikken står bom fast. I deres analyse skrev The Economist (2016) at man er avhengig av nyteknung på dette området for at man skal kunne hindre at dette skal skje. Nyteknungen det refereres til her er MaaS – Mobility as a Service. Siden MaaS er såpass nytt, så er det mange forskjellige definisjoner på hva MaaS er, som f.eks. Aarhaug (2017) definerer det som; *«Her brukes det om tjenester som tilbyr mobilitet som et integrert produkt som alternativ til mobilitet i ulike delprodukter knyttet til det enkelte transportmiddel. (...) 'kjernen i MaaS er eksisterende kollektivtransport (s.1)»*. Vi har valgt å bruke denne som vår definisjon på grunnlag av at den er enkel å forstå for alle og det er en definisjon istedenfor en beskrivelse av et MaaS-prosjekt.

Vi finner dette temaet svært spennende og viktig å studere da det allerede er utfordrende på et helt grunnleggende plan, da det er helt nytt, allerede utfordrende i mange store byer og det kommer til å bli et større problem framover (The Economist, 2016). Dette spesielt med tanke på 'gridlock' og miljøhensyn der teknologi vil være i førersetet for å få det gjennomført (The Economist, 2016; Samferdselsdepartementet, 2019).

Det har i de siste årene vært et sterkt behov for nye og innovative transportløsninger for at man skal kunne redusere trafikken i byene (The Economist, 2016; Aarhaug 2017). Hvis man derimot skal ha mulighet til å lage nye former for transportløsninger så er man avhengig av at de ulike kollektive transportformene inngår et samarbeid. Et slikt samarbeid kan kalles et interorganisatorisk samarbeid og ifølge Das & Teng (1999) vil et slik samarbeid ha en positiv effekt for noen, mens andre bedrifter ikke vil oppleve den mest produktive effekten. Ifølge Haugland (2004) vil det overordnede målet for å inngå slike allianser være å styrke sin bedrifts posisjon. En annen motivasjonsfaktor for å inngå samarbeid er ifølge Johnson et al., (2017) at ved å inngå et samarbeid der ressurser og kompetanse deles, så vil bedriftene ha større mulighet for å nå mål som ville vært vanskeligere å oppnå alene.

Det finnes mange måter å samarbeide på og et godt eksempel på dette er strategiske allianser. Det finnes forskjellige typer av strategiske allianser og Johnson et al., (2017) opererer med to typer, nemlig egenkapitalallianser og ikke-egenkapitalallianser. Det er finnes utfordringer knyttet opp til tillit, kontroll og risiko, men det vil variere fra hvilken type allianse man er med i. Det å inngå en strategisk allianse kommer ikke uten risiko. Hvis de ulike aktørene ikke har den innsatsen som trengs for å oppnå de fastsatte målene vil dette kunne føre til at man heller får en negativ effekt av den inngåtte alliansen (Das & Teng 1999). Dette vil med andre ord si at tillit, kontroll og risiko er tre faktorer som er viktige for at en strategisk allianse skal bli vellykket (Das & Teng 2001). Samspillet og relasjonene mellom tillit, kontroll og risiko i slike allianser er relevant for oss da MaaS er et samarbeidsprosjekt, der man må lage allianser med både offentlig og private aktører, både på transportsiden og i forhold til at alt skal drives via nye teknologiske metoder, for eksempel en app.

Vi skal på bakgrunn av dette se litt nærmere på teorier innenfor interorganisatorisk samarbeid, og hvilke utfordringer og muligheter som oppstår ved å inngå en strategisk allianse.

Hovedtema for vår oppgave er tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser, og vi ønsker å se på hvordan disse faktorene kan føre til et samarbeid på tvers av alle partene, da vi ser dette som svært hensiktsmessig for å kunne svare på problemstillingen vår. Tidligere forskning fra Kornberger et al., (2017) viser at de har prøvd å utfordre regnskapets hierarkiske bevissthet ved å utvikle konseptet evaluerende infrastruktur, innenfor åpne plattformløsninger. Da vi i dagens samfunn har Ebay, Uber, LinkedIn, Airbnb og andre lignende plattformer som forstyrrer tidligere tenkning på området, har de foreslått at det må finnes plass i regnskapsforskning som ser på mer enn dobbel bokføring og de andre mer kjente teoriene. Dette fordi det er nye verdier, som tillit til Ebay, ferdigheter på LinkedIn og omdømme på Airbnb, som blir avdekket som mer viktige i dagens samfunn. Fordi man trenger ikke nødvendigvis lenger et fast lager, eller en merkevare for å skape nye verdier. Der vår oppgave skiller seg fra deres forskning er at de ser på enkeltbedrifter, mens vi ser på samarbeidet mellom bedrifter, og mer spesifikt innenfor rammene av tillit, kontroll og risiko. Samtidig så skiller vår oppgave seg mer fra Das & Teng (2001) og Schumacher (2006) da de ser mer på generelt på hvordan tillit, kontroll og risiko påvirker risiko i en allianse mellom få parter.

Vi skal se på dette i en kontekst fra et norsk perspektiv på hvordan dette kan fungere i MaaS-løsninger, der det er mange som skal samarbeide og gå nærmere inn på hvordan dette fungerer i Norge med tanke på samferdselsstruktur, offentlig anbud og subsidier.

## ***1.2 Problemstilling***

Vi vil se på tillit, kontroll og risiko i norske MaaS-løsninger og vi har derfor definert følgende problemstilling:

- *Hvordan kan tillit, kontroll og risiko fungere i MaaS- allianser i en norsk kontekst?*

Med denne oppgaven vil vi øke kunnskapsgrunnlaget som kan være til hjelp til MaaS-utviklere som nå er i startfasen. Med dette vil vi vise hvordan de ulike aktørene skal kunne stole på hverandre og at alle kontrakter og avtaler blir fulgt. Ettersom det er mange forskjellige aktører som skal være med i strategiske MaaS-allianser vil det nok være noe variasjon i forventningene av tillit, kontroll og risiko.

Etter problemstillingen vår ser vi det derfor mest hensiktsmessige å se på hva tidligere forskning har funnet ut rundt tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser. Das & Teng (2001) har funnet ut at kontroll, tillit og risiko er tre viktige faktorer som henger sammen og at det er viktig at det er en korrelasjon mellom disse for at en strategisk allianse skal kunne anses som vellykket.

### ***1.3 Oppgavens struktur***

I kapittel 1 har vi gjort rede for valg av tema og presentert vår problemstilling for denne undersøkelsen.

I kapittel 2 har vi gjennomgått transport i Norge med søkelys på offentlig anbud og samfunnsansvar. Videre har vi også gjort rede for hva Mobility as a Service (MaaS) er.

I kapittel 3 er oppgavens teoretiske rammeverk blitt gjennomgått, og vi har tatt for oss teori om interorganisatorisk samarbeid, strategiske allianser, samt hvordan tillit, kontroll og risiko fungerer i strategiske allianser.

I kapittel 4 blir våre metodiske valg presentert, og vi går grundig gjennom hvordan denne undersøkelsen er blitt gjennomført. I tillegg blir det her også gitt en kort presentasjon av våre informanter.

I kapittel 5 blir våre empiriske funn presentert som skal benyttes i samspill med sekundærdata og det teoretiske rammeverket i vår analyse og konklusjon

I kapittel 6 analyseres empirien i kapittel 5 opp mot teorien i kapittel 3. Analysen er strukturert på samme måte som vårt teoretiske rammeverk er satt opp.

I kapittel 7 kommer vi med våre konklusjoner, samt forslag til videre forskning

## 2.0 Norsk transport sektor og MaaS

### 2.1. Transport i Norge: offentlig anbud og samfunnsansvar

I Norge er det fylkeskommunen som har ansvaret for kjøp av lokal kollektivtransport til deres respektive distrikt. Siden 1994 har de hatt muligheten til å kjøpe enten produksjon i egenregi, eller forhandlede nettokontrakter som er basert på 10-årige løyver. En av grunnen til at Norge innførte offentlig anbudsordninger i 1994 var for å prøve å redusere veksten i subsidiene i denne næringen (Longva og Osland, 2007). Etter denne tid så har offentlig anbud blitt tatt i bruk i 12 av 19 fylker fram til 2009. Etter 2009 har det blitt innført en ny hovedregel som er at en skal ta i bruk anbud i busstransporten. Dette fordi man har vært oppfattet å være i samsvar med EUs ønsker om mer liberalisering innen kollektivtransportområdet og dermed har tilpasset lovgivningen etter dette (Longva og Osland, 2010). Tidligere forskning viser også at offentlig anbud er med på å senke subsidiene i bussmarkedet. Johansen og Senstadvold (1996) har vist at da dette ble innført i Lillehammer så senket det kostnadene med 20 % i begynnelsen, samtidig som det øket frekvensen med 5 % og omsetningen økte med 20 %, støtten økte også til slutt med opp mot 50 %, men det ble sett på som en direkte konsekvens av forbedret service. Etter norsk lov er det ikke lov velge hvem man vil kjøpe tjenester fra, men man må lyse det ut ved et offentlig anbud (Forsyningsforskriften, §1-6, Transport, 2016).

Så i Norge er det hvert fylke som styrer sine respektive offentlige transportløsninger, om det skulle være buss, båt, trikk eller regionale tog. Norge gjennomfører også en ny jernbanereform, som startet i 2011 og pågår enda. Utgangspunktet for reformen er at regjeringen vil gi passasjerer og næringslivet et bedre togtilbud og legge til rette for at jernbanesektoren er bedre rustet til å møte fremtiden (Jernbanereformen, 2018). Dette ved å gå over til offentlig anbud på kjøring av passasjerer på jernbanen, mens Samferdselsdepartementet enda skal ha hovedansvaret for å sette de langsiktige målene og den strategiske retningen, samt fastsette rammevilkår og ha overordnet myndighet for lov- og forskriftsregulering (Jernbanereformen, 2018). Staten har også andre store ansvarsområder i forbindelse med subsidier til de forskjellige fylkeskommunene. Det er de som fastsetter rammevilkårene og yter tilskudd til buss, båt, trikk, persontransport på det nasjonale jernbanenettet, flyruter på kortbanenettet (FoT), riksvegsferger og kystruten Bergen – Kirkenes (Hurtigruten). I tillegg har staten siden 2004 også bidratt med tilskudd til lokal kollektivtransport i forbindelse med 'Belønningsordningen' for bedre kollektivtrafikk og mindre bilbruk i byene (Regjeringen, 2017).

## 2.2 Mobility as a Service (MaaS)

I dagens samfunn har vi kommet så langt at vi har en app for det aller meste av transporttjenester i en by, vi har for eksempel en app for buss, taxi, fly, tog, sykler, hurtigbåter, leiebiler, nabobiler også videre (SmartereTransportBodø, 2018). Ulempen med dette er at du mest sannsynlig vil trenge flere apper for å komme deg fra A til B. Med MaaS så er ideen at alle appene skal inn i en app der man får opp alle alternativene for å komme seg fra A til B. Man skal kunne gjennomføre betaling for hele reisen i appen og ha mulighet til å velge den løsningen som passer den enkelte best, for eksempel fra et kostnadsperspektiv eller et miljøvennlig perspektiv (SmartereTransportBodø 2018).

Det finnes mange definisjoner eller beskrivelser på MaaS siden det er en ny plattform og av den grunn har man ikke kommet frem til en fast definisjon på hva MaaS er. Her har vi noen eksempler på hvor forskjellige de kan være fra to av de største aktørene.

MaaS Alliance ([www.MaaS-Alliance.eu](http://www.MaaS-Alliance.eu)) er en stor aktør i verden når det kommer til MaaS og de definerer eller beskriver MaaS på denne måten:

*Mobility as a Service (MaaS) is the integration of various forms of transport services into a single mobility service accessible on demand. To meet a customer's request, a MaaS operator facilitates a diverse menu of transport options, be they public transport, ride-, car- or bike-sharing, taxi or car rental/lease, or a combination thereof. For the user, MaaS can offer added value through use of a single application to provide access to mobility, with a single payment channel instead of multiple ticketing and payment operations. For its users, MaaS should be the best value proposition, by helping them meet their mobility needs and solve the inconvenient parts of individual journeys as well as the entire system of mobility services (MaaS-Alliance.eu).*

MaaS Global ([www.MaaS.global.com](http://www.MaaS.global.com)) vil definere eller beskrive MaaS som:

*Mobility as a Service brings every kind of transport together into a single intuitive mobile app. It seamlessly combines transport options from different providers, handling everything from travel planning to payments. Whether you prefer to buy journeys on demand or subscribe to an affordable monthly package, MaaS manages your travel needs in the smartest way possible.*

*MaaS is a hassle-free and environmentally sound alternative to private car ownership. It makes worries about route planning, parking, and car maintenance a thing of the past, helping you go places easier and more efficiently than ever before (www.MaaS.global.com).*

MaaS – løsninger har allerede blitt prøvd ut i en rekke storbyer i Europa, for eksempel Helsinki og London i form av piloter (The Economist, 2016), også i Sverige og Norge (Aarhaug, 2017).

Goodall et al., (2017) sier at: «*Streaming services like Netflix have fundamentally changed the way people search for, consume, and pay for media. Transportation now stands on a similar frontier*» (s.114). Det er flere måter å betale for denne transporten, enten ved en månedlig betaling der man får et visst antall km med eks. antall kjøretøy (Goodall et al., 2017), eller at man betaler for hver enkelt tur, det viktigste er at MaaS tilbyr brukerne mobilitet basert på deres transportbehov (Hensher, 2017).

Ifølge Mulley et al., (2018) er det lite litteratur rundt temaet Mobility as a Service og at man ikke har noen fastsatt definisjon på konseptet, men at alle de forskjellige definisjonene i hovedsak går ut på å se på transporttjenester som en felles transportløsning istedenfor å eie en egen bil. I følge Aarhaug (2017) er MaaS et nytt konsept der målet er at mobilitet skal hjelpe en med å frikoble seg fra bruk av bare et enkelt transportmiddel. En mobilitetsoperatør skal koordinere de forskjellige typene av transportmidler som man har og at disse blir viderefremmet til forbrukerne via en app (Aarhaug, 2017).

Hensher (2017) sier at ved flere av transporttoppmøtene han har vært på de senere årene, så har det kommet fram at framtidens MaaS-løsning må bestå av utviklingen av autonome kjøretøy (buss og bil), "Big data analytics", Internet-On-Things og kundeservice i den digitale alder. Masse av dette er vi enda ikke i mål med i dag, som for eksempel et 5G-nett som man kommer til å trenge for å sende all dataen som trengs å bli sendt via alle parter i en MaaS-løsning. Nært tilkoblet alle denne utviklingen er den nye konteksten om hvordan offentlig transport skal bli sørget for, som igjen skal bli tilrettelagt med den nye digitalalderen med smarttelefoner med apper for lett tilgang til å både bestille og å bruke tjenester (Hensher, 2017). Dette inkluderer autonome kjøretøy av alle slag, der MaaS kommer til å sørge for at det ikke skal være behov for å eie sin egen bil, dette ved hjelp av reformer og kontrakter som støtter en kundefokusert MaaS-modell, der punkt til punkttransport kan bli sørget for gjennom smart teknologi (Goodall et al., 2017; Hensher, 2017).

Ifølge The Economist (2016) er man avhengig av to sammenhengende trender hvis den nye tilnærmingen til transporttjenester skal kunne fungere. Den første av disse er spredning av smarttelefoner blant innbyggerne ettersom informasjonen om denne transporttjenesten sannsynligvis vil tilbys gjennom en app. Det som er målet er at man skal ha såkalte «intelligente» reiseplanleggere som skal kunne varsle brukerne om alt som vil kunne påvirke deres reise, for eksempel om overbelastning i trafikken eller om det er en ulykke som forstyrrer trafikken. Den andre sammenhengen som The Economist (2016) tar opp er oppgangen i «delingsøkonomien», som for eksempel at Airbnb gjør det mulig med utleie av leiligheter som ikke blir brukt. Mennesker som bor i bykjernen er blitt vant til å bruke for eksempel offentlig transport istedenfor å eie egen bil. De ser derfor tanken om transport som en tjeneste som både naturlig og tiltalende. The Economist (2016) kommer også med opplysninger om at det å kjøre bil i en by blir stadig dyrere og at det i tillegg blir vanskeligere å finne parkeringsmuligheter i byene. Det betyr at faktorene tillit, kontroll og risiko kan ha større betydning ved organiseringen og gjennomføringen av slike MaaS-allianser.



### **3.0 Teori**

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for oppgavens teoretiske rammeverk. I denne delen vil vi gjennomgå teori om hva et interorganisatorisk samarbeid er. Videre vil vi gå inn på hva strategiske allianser er, her vil også ulike typer av strategiske allianser bli gjennomgått og ulike motiver for å inngå strategisk allianser. Etter definisjon på ulike typer strategiske allianser vil vi spesifikt gå kort gjennom hva en ikke-egenkapitalallianser er. Avtalene i MaaS-løsninger vil etter all sannsynlighet være kontraktsbaserte og de ulike aktørene tilbyr sine ressurser etter de kontraktene som blir underskrevet.

Videre følger teorikapitlet vårt opp med at risiko, tillit og kontroll i strategiske allianser vil bli gjennomgått. Her vil ulike former av disse tre viktige faktorene tatt opp. Til slutt ser vi på samspillet mellom tillit, kontroll og risiko.

#### ***3.1 Interorganisatorisk samarbeid***

Interorganisatorisk samarbeid kan bygge på forskjellige motiver, som vil variere fra bedrift til bedrift. Noen bedrifter vil kunne ha stor nytte av et slikt samarbeid, mens andre vil kunne påføre seg større tap (Das & Teng, 1999). Ifølge Haugland (2004) vil det overordnede målet til en bedrift være å styrke dets posisjon både nasjonalt og internasjonalt. Han bygger dette på en studie av strategiske allianser utført av Haugland (1994) som har funnet ut at de fleste bedriftene i den gjennomførte undersøkelsen inngikk samarbeid for å få tilgang til teknologi og kompetanse eller for å styrke sin markedsposisjon.

Det er viktig at bedriftene vet hvilke aktiviteter de skal samarbeide om og hvorfor det vil lønne seg å samarbeide om disse enn å gjennomføre aktivitetene på egen hånd eller bruke markedet (Haugland, 2004). Det er altså viktig at de ulike bedriftene har en oversikt over de økonomiske konsekvensene det vil ha å samarbeide kontra det å gjennomføre aktivitetene på egen hånd. Det å kunne gi en oversikt over de ulike aktivitetene innenfor samarbeid blir vanskelig ettersom det finnes utallige måter å samarbeide på (Haugland, 2004).

Det nevnes flere ganger at samarbeidets form mellom parter er viktig og at dette skal være en indikator på hvor sterke bindinger det er mellom de ulike partene (Haugland, 2004). Hvis man opplever at det er svake bindinger og lite avhengighet mellom partene så vil dette kreve mindre kontroll enn hva de ville ha vært behov for hvis det var et samarbeid med sterke bindinger og stor avhengighet (Haugland, 2004).

Videre skriver Haugland (2004) at det er viktig at man vet hvilken retning samarbeidet skal ha. Med det mener han om det er rettet mot konkurrenter, leverandører, kunder eller bedrifter i andre bransjer. Det er ifølge Haugland (2004) vanlig å skille mellom fire forskjellige strategiske retninger: nedstrømsallianser, oppstrømsallianser, horisontale allianser og relaterte allianser.

Når det gjelder MaaS-løsninger så ser vi det som hensiktsmessig å ta med interorganisatorisk samarbeid for å kunne svare på problemstillingen. Vi ser utfra definisjon at MaaS-løsninger inngår både horisontale allianser og oppstrømsallianser. Et horisontalt samarbeid i en MaaS-løsning vil kunne være et samarbeid med andre offentlige aktører på samme nivå i verdikjeden, mens oppstrømsallianser går mer ut på det å samarbeide med andre private aktører.

### **3.2 Strategiske allianser**

Det finnes mange forskjellige definisjoner på hva en strategisk allianse er. Strategiske allianser kan defineres som samarbeidsordninger som har til formål å oppnå de strategiske målene til to eller flere selskaper som samarbeider (Doz, 1996; Kanter, 1994). Slike allianser oppstår gjerne fordi et firma finner det kostbart og vanskelig å kunne gjennomføre sine mål på egen hånd (Das & Teng, 1999). Ifølge Johnson et al., (2017) har man en strategisk allianse hvis to eller flere bedrifter deler ressurser og aktiviteter for å kunne oppnå en felles strategi. En annen definisjon er av Jiang et al., (2015) som skriver at strategiske allianser kan defineres som horisontale samarbeidsavtaler mellom to eller flere firmaer fra samme ledd i verdikjeden rettet mot fellesutvikling, produksjon og/eller distribusjon av produkt.

#### **3.2.1 Typer av strategiske allianser**

Strategiske allianser kommer i mange forskjellige typer og strukturer. Vi har blant annet fellesforetak, egenkapitalallianser og ikke-egenkapitalallianser. Alle disse forskjellige typene har forskjellige regler for implikasjonene for tillit, kontroll og risiko (Johnson et al., 2017; Das & Teng, 2001).

Ifølge Johnson et al., (2017) er det to hovedtyper av strategiske allianser når man snakker om eierskap. Den første er egenkapitalallianser og det er at det opprettes en ny enhet som eies av de forskjellige partene i alliansen. Den mest vanlige formen for egenkapitalallianser er *joint ventures*, på norsk felleskontrollerte foretak.

Den andre av hovedtypene er det Johnson et al., (2017) definerer som ikke-egenkapitalallianser. Denne typen er ofte basert på kontrakter og man har ikke de samme forpliktelsene som det kommer med felles eierskap. En av de vanligste formene for denne type allianse er *franchising*.

### **3.2.2 Motiver for strategiske allianser**

Som nevnt tidligere er det største motivet for å danne allianser at man skal kunne styrke sin bedrifts posisjon både nasjonalt og internasjonalt. Johnson et al., (2017) har videre delt allianser i fire ulike grupper for å skille hvilke motiver man har for å inngå allianser.

Den første gruppen er **skala-allianser** og her velger man å samarbeide fordi man kan oppnå konkurransefortrinn (Johnson et al., 2017). Mulighetene for de ulike bedriftene hvis de opererer alene kan være ganske lik, men hvis de velger å samarbeide kan de oppnå fordeler som de ikke hadde klart å oppnå alene. Et slikt samarbeid kan ifølge Johnson et al., (2017) føre til stordriftsfordeler (economics of scale), som for eksempel at kostandene for innkjøp av råmaterialer synker.

Den andre gruppen som blir nevnt av Johnson et al., (2017) er **tilgangsallianser** som går ut på at bedrifter ofte velger å samarbeide med hverandre fordi man får tilgang til informasjon rundt produksjon, salg og service av sine produkter. Tilgangen kan også dreie seg om at man får kunnskap om ulike former for distribusjonskanaler som kan brukes.

**Komplementære allianser** er den tredje gruppen som blir gjennomgått av Johnson et al., (2017). Denne kan ofte være litt lik tilgangsallianser, men den dreier seg om at bedrifter som er på samme nivå velger å samarbeide ved for eksempel å dele ressurser for at de skal kunne styrke deres posisjon og fjerne svakheter i deres bedrift.

Den fjerde og siste gruppen som Johnson et al., (2017) tar opp er det man kan definere som **hemmelige allianser**. Her samarbeider bedrifter i hemmelighet for å kunne styrkes deres markedsposisjon. Samarbeidet kan føre til at de kan øke prisene for kundene sine eller at prisene fra leverandørene kan presses ned. Ifølge Johnson et al., (2017) er det ikke lovlig at bedrifter som driver for å oppnå profitt inngår slike allianser og dette blir dermed frarådet å gjøre.

### **3.2.3 Ikke-egenkapitalallianser**

For MaaS-løsninger i Norge definerer vi slike allianser for ikke-egenkapitalallianser. Ifølge Das & Teng (1998) er ikke-egenkapitalallianser avtaler som er basert på kontrakter og denne typen av allianser involverer ikke noen form for egenkapitalordning, slik at eierskapskontroll ikke er mulig å gjennomføre. Dette er typen allianser der bedriftene sammen deler sine evner og ressurser for å oppnå et bestemt mål og for å kunne skaffe seg et konkurransefortrinn. Ifølge Bierly et al., (2004) er ikke-egenkapitalallianser en type allianser som ikke inkluderer en egenkapitalstilling. Denne typen allianser gir større partnerfleksibilitet, mindre forpliktelser og de er gjerne kortere enn andre allianser. Das & Teng (1998) skriver videre at eksempler på denne typen av allianser kan være lisensavtaler og leverandøravtaler, og at disse i hovedsak er kontraktsbaserte avtaler. De ulike bedriftene i alliansene jobber som separate enheter, men jobber ut fra den avtalen som er underskrevet (Das & Teng, 1998). Av den grunn blir kontroll av kontrakten som er underskrevet viktig når det gjelder ikke-egenkapitalallianser. Kontrollen i slike bedrifter går derfor ut på kontroll av de ulike partnerne i alliansen, dette for å sikre seg at noen ikke skal jobbe bare for egen vinning.

### **3.3 Risiko i strategiske allianser.**

Das & Teng (2001) skriver at «*Risk is often conceptualized as variances in outcomes of importance to the risk-taking subject. Perceived risk, however, is different from a condition of uncertainty, because risk perception usually relates to the estimated probabilities of several outcomes*» (s. 252). Miller et al., (2008) sier dette om risiko: «*We use the term uncertainty to refer to a wider range of phenomena than risk, while the term risk is used to refer to those forms of uncertainty which have been defined and constituted as risk*» (s.944). Som vi ser er det forskjellige definisjoner på hva risiko er, men vi har valgt å benytte oss av Miller et al., (2008) sin definisjon.

Risiko, oppfattet risiko og risikostyring er anerkjent som kritisk viktig i styring- og strategi forskningen. Hovedforskjellen med å gå inn i et marked i et eget selskap, og i en strategisk allianse med andre selskaper, er usikkerheten som kan oppstå da man må kunne stole på hverandre i alliansen. I disse alliansene er det alltid en risiko for at partneren ikke handler med en god hensikt, ofte kalt relasjonsrisiko, samt den risikoen som består av utilfredsstillende selskapsytelse på for eksempel et marked, kalt ytelsesrisiko (Das & Teng, 2001).

I følge Coletti et al., (2005) så gir samarbeid mange fordeler, men de kan også være ganske ustabile på flere områder. Når det gjelder risiko vil et samarbeid være utsatt for både relasjonsrisiko og ytelsesrisiko. Colletti et al., (2005) skriver at ytelsesrisikoen er sannsynligheten for at samarbeidsmål ikke oppnås til tross for at samarbeidet mellom partnerne er fullt ut. Denne typen risiko kommer hovedsakelig fra markedskrefter som etterspørsel og konkurranse og kan derfor ikke ses på som unikt for samarbeid. Coletti et al., (2005) skriver videre at relasjonsrisiko på den andre siden er sannsynligheten for at mål ikke oppnås på grunn av mangel på samarbeid. Relasjonsrisiko kan oppstå på grunn av sosiale dilemmaer, som for eksempel at en av partene jobber opportunistisk som fører til høyere utbytte for dem.

I strategiske allianser er relasjonsrisiko ofte definert som sannsynligheten og konsekvensene for å ikke ha et tilfredsstillende samarbeid (Das & Teng, 1996). Ifølge de Man et al., (2009) så er relasjonsrisiko den oppfattede trusselen om at et firma vil opptre opportunistisk og bevisst skade partnerens interesser. Denne risikoen øker hvis det oppstår flere muligheter for at de forskjellige selskapene i en allianse, joint venture eller lignende kan handle opportunistisk på egne vegne. Partnere i allianser har ofte skjulte agendaer, som igjen gjør det svært vanskelig å samarbeide i en allianse (Das & Teng, 2001).

Ved siden av relasjonsrisiko er det mange andre faktorer som kan påvirke en allianse negativt. Disse faktorene kan være, økt rivalisering, nye aktører, etterspørselssvingninger, forandring av politiske vedtak eller rett og slett bare uflaks. Disse elementene blir definert som ytelsesrisiko. Ytelsesrisiko er den oppfattede sjansen for at faktorer som markedssikkerhet, konkurranse og statlig regulering kan ha negative effekter på allianseresultatene (de Man et al., 2009). Som man ser vil det alltid være en risiko likegyldig hvor godt samarbeidet mellom de ulike partene er. På en annen side er slike allianser også sett på som en deling av risikoen, som også ligger under ytelsesrisiko. Ting som kan senke ytelsesrisikoen i slike allianser er for eksempel deling av forskning og utvikling, at begge samarbeider om store oppkjøp, og at man går inn på nye i markeder.

Distinksjonen mellom relasjonsrisiko og ytelsesrisiko er kritisk viktig (Das & Teng, 2001). Det foreslås av de Man et al., (2009) at høy grad av relasjonsrisiko og lav grad av ytelsesrisiko, krever en streng form for alliansekontroll. Hvis dette viser seg å være omvendt så vil høy grad av tillit være kritisk for en allianse. Og når begge elementene av risiko viser seg å være høye, så er kontroll og tillit komplementær (de Man et al., 2009).

Graden av akseptert nivå på risiko vil variere fra hvilken type allianse som inngås (Das & Teng, 2001). Tabell 1 nedenfor skal vise en oversikt over dette:

	Fellesforetak	Egenkapitalallianser	Ikke-egenkapitalallianser
Maks akseptert relasjonsrisiko	Lav	Moderat	Høy
Maks akseptert ytelsesrisiko	Lav	Moderat	Høy

Tabell 1: Hentet fra Das & Teng (2001). «Risiko i forskjellige alliansetyper»

Fellesforetak er hevdet ved at de trenger et større konfidensnivå fordi de trenger mer alliansespesifikke investeringer som resulterer i en høyere grad av strukturell forankring, dette ses på som ytelsesrisiko. Dette i tillegg til at de trenger lettere ressursoverføringer, dette er sett på som relasjonsrisiko. En viktig type av opportunistisk oppførsel er inndragningen av en partners teknologiske- og ledelsesressurser. Siden partnere i et fellesforetak jobber på samme plass, er det veldig lett at slike ressurser går frem og tilbake mellom partnerne. Dette fører til at relasjonsrisikoen er veldig lav. På samme måte er kunnskapstap mindre sannsynlig i egenkapitalallianser, og enda mindre sannsynlig i ikke-egenkapitalallianser. Derfor er de villig til å fortsette med en høy relasjonsrisiko (Das & Teng, 2001). Das & Teng (2001) sier videre at i fellesforetak er det alliansespesifikke investeringer som er gjort, samt at det er lagt en strukturert forankring gjennom denne nye organisasjonen, som sørger for at det bare kan tolereres en lav form av ytelsesrisiko. På grunn av disse investeringene og forankringen er det mye verre hvis et fellesforetak ikke når målene sine. Egenkapitalallianser har gjerne en mer moderat investering og felles forankring. Disse består gjerne av kostnaden av egenkapital i et annet firma, derfor tåler den en mer moderat ytelsesrisiko. Ikke-egenkapitalallianser tåler veldig mye da de ikke har gått inn med stort, og et eventuelt tap ikke kommer til å svi like mye. I følge Das & Teng, (2001) så de kan leve med en høy ytelsesrisiko.

### 3.4 Tillit i strategiske allianser

Det er flere måter å definere tillit på, en kjent definisjon er av Rousseau et al., (1998, s. 395): «Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another»

En annen definisjon er av Schoorman, Mayer & Davis (1995, s. 712): «*The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other part*»

Hvis man ser på disse to definisjonene så ser man at tillit blir definert noe forskjellig. Den første definisjonen forklarer tillit som en psykologisk tilstand, mens den andre har en litt mer nølende definisjon og omtaler deltagere i tillitsbetegnelsen som «party». Det er med andre ord forskjellige tolkninger på hva tillit er. Tillit vil derfor variere fra situasjon til situasjon og om det er snakk om tillit mellom privatpersoner eller mellom bedrifter.

Selv om det finnes mange forskjellige definisjoner på hva tillit er, blir det foreslått at tillit skal handle om at man har positive forventninger om våre partnere i risikable situasjoner (Boon and Holmes, 1991;). I forhold til vår oppgave så ser vi det mest hensiktsmessig å velge definisjonen at tillit skal handle om at man har positive forventninger om våre partnere i risikable situasjoner.

Ifølge Alm et al., (2013) trenger ikke tillit nødvendigvis å handle om to personer, men det kan også dreie seg om en tillitskjede. I en tillitskjede er det flere aktører som må stole på hverandre, for eksempel at A stoler på B, som videre stoler på C og som igjen stoler på D (Alm et al., 2013). Dette viser at man er avhengig av hverandre gjennom hele kjeden. Dette skal føre til at en aktør skal kunne handle uten at den tar hensyn til hva de andre i tillitskjeden har gjort. Videre skriver Alm et al., (2013) at resultater i tillitskjeder ofte oppnås litt etter litt som følge av at det er innsats fra flere parter. Arbeidet gjøres gjerne i bestemte rekkefølger og arbeid blir bygget videre på det som er blitt gjort tidligere. Det som er kjennetegnet på et prosjekt er at det krever bidrag fra forskjellig grupper av fagfolk (Alm et al., 2013). Vi anser MaaS-løsninger som eksempler på tillitskjeder.

Das & Teng (1998) skriver at tillit er viktig når det gjelder å kunne inngå ikke-egenkapitalallianser ettersom de ofte er basert på kontrakter. Hvis man har partnere som stoler på hverandre i en slik allianse så er man mer mottakelig for de fordelene som den kontraktmessige fleksibiliteten fører med seg. Tilliten kan oppnås ved at partnerne følger den kontrakten som er underskrevet og at de ikke jobber ut fra egne intensjoner.

I følge Langfield-Smith (2008) kan man utvikle tillit gjennom prosesser som læring og tilpasning. Dette er prosesser som kan være med på å styrke forholdet mellom partnerne i en allianse og som gjør forholdet mer holdbart i konfliktområder. Når man har gode og nære relasjoner med sine alliansepartnere kan dette involvere at man deler sensitiv informasjon om alt fra produkter, kostnader og prosesser. Av den grunn hevder Langfield-Smith (2008) at det er avgjørende at man har et visst nivå av tillit for å redusere mulighetene for opportunistisk oppførsel.

Tillit er et fenomen som eksisterer på personlig, organisatorisk, interorganisatorisk og på internasjonalt nivå (Ring & Van de Ven, 1992; Sydow 1998). Tillit i samarbeidssituasjoner sørger for at bekymringer angående opportunistisk oppførsel blir mindre. Det sørger også for bedre integrasjon mellom partnere, og reduserer behovet for formelle kontrakter (Das & Teng, 2001).

Goodwill tillit går ut på ens gode tro, gode intensjoner og integritet blant flere partnere (Das & Teng, 2001). Om man har et rykte for å ha goodwill tillit hos andre, så vil samarbeidet være enklere da partnerne ikke tror at man skal handle opportunistisk i alliansen eller i partnerskapet. Langfield-Smith (2008) sier at goodwill tillit kan utvikle seg å over tid ved like interesser, bygge opp individuell- og team-basert tillit, samt bygge opp institusjonell tillit for bedre å kunne løse eventuelle konflikter. Så med det kan man si at goodwill tillit senker den oppfattede relasjonsrisikoen, men ikke har noe med oppfattet ytelsesrisiko (Das & Teng, 2001).

Kompetansetillit er basert på flere forskjellige ressurser og evner til et firma (Das & Teng, 2001). Ressurser kan være ting som kapital, menneskelige ressurser, fysisk eiendommer, markeds kraft og teknologi. Ifølge Jiang et al., (2015) er kompetansetillit troen på at en partner har tilstrekkelige ressurser og evner til å møte arbeidskrav. Dette er ting som kan være nødvendig å ha i en allianse eller i et partnerskap. Der igjen vil firmaer som har vært i et suksessfullt partnerskap tidligere ha et rykte for kompetansen, og firmaet vil dermed være mer ettertraktet å samarbeide med. Kompetansen er igjen en faktor som tilsier at man har en høy sannsynlighet for å få ting gjennomført, som der igjen senker ytelsesrisikoen. Derfor kan man si at et firmas kompetansetillit i deres samarbeid vil redusere den oppfattede ytelsesrisiko, men ikke den oppfattede relasjonsrisiko (Das & Teng, 2001).



Graden av tillitsnivå vil variere fra hvilken type allianse som inngås (Das & Teng, 2001).

Tabell 2 nedenfor skal vise en oversikt over dette:

	Fellesforetak	Egenkapitalallianser	Ikke-egenkapitalallianser
Goodwill tillit	Høy for begge firmaer	Høy for mottakende firma	Moderat
Kompetansetillit	Høy for begge firmaer	Høy for investerende firma	Høy

Tabell 2: Hentet fra Das & Teng (2001). «*Tillit i forskjellige alliansetyper*»

Goodwill tillit er viktig for begge partnerne i fellesforetak fordi de er nødt til å jobbe sammen som om de hadde vært et enslig selskap. I motsetning til ikke-egenkapitalallianser der er ikke goodwill tillit like viktig. Dette av den grunn at disse ofte er kontraktsbaserte og partnere har klare regler og retningslinjer de skal følge. I egenkapitalallianser kan det være viktig i forskjellige sammenhenger, i forbindelse med partneren som mottar investeringer eller som gir ut egenkapitalandeler (Das & Teng, 2001). I egenkapitalallianser trenger gjerne det investerende firmaet mer kompetansetillit fra sin partner. Dette gjelder i forbindelse med store firmaer som gjør investeringer i små. De små trenger ikke å ha mye kompetansetillit til investoren så lenge de investerer. Investoren må ha det til det lille firmaet for å kunne forsvarliggjøre pengebruken sin, samt at de får ut de resultatene de ønsker å oppnå fra selskapet de har investert i. I motsetning til dette trenger fellesforetakene og ikke-egenkapitalallianser mye kompetansetillit. Dette av den grunn at de må kunne stole på at alle kan gjøre hver sin spesifikke del av samarbeidet (Das & Teng, 2001). Faktisk kan en kontrakt aldri bestemme enhver mulig beredskap (Macaulay, 1963, Macneil, 1980). Når en kontrakt blir for detaljert, vil den være uflexibel og overvåking av overholdelse blir umulig (Luo, 2002; Poppo & Zenger, 2002). Som en konsekvens kan ledere stole på tillit, samt kontrakter for å regulere en partners oppførsel.

### **3.5 Kontroll i strategiske allianser**

Ved siden av tillit er den andre avgjørende faktoren av risiko i strategiske allianser, kontroll. Kontroll er vanligvis sett på som prosessen av regulering og overvåking for å oppnå organisatoriske mål. Ouchi (1977) definerer kontroll som: «*Control can be conceptualized as an evaluation process which is based on the monitoring and evaluation of behaviour or of outputs*» (s.95). Simons (1996) beskriver kontroll som at det innebærer styring av spenningen mellom kreativ innovasjon på den ene side og forutsigbar målprestasjon på den andre siden,

slik at begge blir omgjort til lønnsom vekst. Vi ser at begge er forskjellige på hver sin måte, mens vi i forhold til vår undersøkelse blir å holde oss mer til Ouchi (1977) sin definisjon da det er mest hensiktsmessig for vår oppgave.

### ***3.5.1 Formell kontroll***

Formell kontroll er noe man har vært opptatt av i lengre tid, formålet med formell kontroll er å unngå risiko ved å lage et sett med regler som spesifikt sier hva alle partene skal gjøre, samt at man har med sanksjoner i formell kontroll for å få aktører til å følge disse reglene (Das & Teng, 2001). Kontrakter mellom partene er en måte man kan få kontroll mellom organisasjoner som samarbeider, men ikke har et delt eierskap. (Das & Teng, 1998). Den formelle kontrollen kan deles inn i resultatkontroll og adferdskontroll (Ouchi, 1979; Das & Teng, 2001; Langfield-Smith, 2008). Formell kontroll legger vekt på å etablere og utvikle en rekke regler og prosedyrer for å overvåke og belønne ønsket opptreden. Organisasjoner kan kontrollere enten ved å måle adferden eller å måle utfallene av disse adferdene. Når man måler adferd er det for å sikre at prosessen er passende, mens man måler utfall fra en pålitelig evaluering av medlemmenes/arbeidernes opptreden (Ouchi, 1979; Das & Teng, 2001).

Adferdskontroll går ut på å gjøre passende adferd til ønsket utfall, og at det er det man måler underveis som er viktigst, ikke det som kommer ut til slutt. Dette har en logisk forklaring i at det er vanskelig for en organisasjon å måle utfallet på en objektiv og presis måte (Das & Teng, 2001). Adferdskontroll kan for eksempel være operasjonsprosedyrer og det å overvåke individuell oppførsel (Langfield-Smith, 2008). En av forutsetningene for at dette skal fungere er at lederne forstår hvordan prosessen, de grunnleggende relasjonene fungerer, samtidig som at de må vite nøyaktig hvilken adferd de er ute etter. (Ouchi, 1979; Das & Teng, 2001). Vi trenger i dette tilfellet bare å overvåke de ansatte og maskinens arbeid. Så fremst at alle adferder og prosesser går i vår ønskede transformasjonsretning, så vet vi med sikkerhet at alt fungerer som ønsket. Ved å spesifisere reglene om adferd og prosesser, kan vi lage en effektiv kontrollmekanisme (Ouchi 1979). Selv om dette fanger mye av den formelle informasjonen som produseres av en organisasjon, er fokuset her regnskapsinformasjonen som brukes av ledelsen for å påvirke de underordnede sin adferd (Malmi and Brown, 2008).

Resultatkontroll er mer resultatorientert og brukes når vi ikke kan måle adferd, men når vi kan måle produktet eller tjenesten som kommer ut. Og ut fra egne satte styringsmål, kan dette gi oss en 'output' kontrollmekanisme. Man måler da for eksempel salg, omsetning, volum og fortjeneste, hvordan denne endres og hva hver enkelt avdeling eller selger må levere for å

oppretholde styringsmålene (Ouchi, 1979). Resultatkontroll innebærer også måling og overvåking av resultater og adferd gjennom prestasjonsmåling (Langfield-Smith, 2008; Das & Teng, 2001). Ouchi (1979) sier at det må være en pålitelig og gyldig måling av de ønskede utfallene.

Har vi muligheten til å kunne måle både adferd - og resultatkontroll, så er det hensiktsmessig å velge den med lavest kostnad (Ouchi, 1979). Kenis & Provan, (2006) sier at også kunnskap om transformasjonsprosessen i store nettverk er sannsynligvis begrenset, så vel som evnen å måle utdataene fra nettverket. Utgangskontroll blir problematisk når utgangene i seg selv, på grunn av stor størrelse og mangfoldige mål, må være enten vage eller flerdimensjonale. Alt dette gjør "rasjonelle" former for kontroll vanskelig.

I allianser kan kontroll oppnås ved å sette sammen styringsstrukturer, spesifikke kontrakter, ledelsesarrangementer og andre mer uformelle mekanismer (Das & Teng, 2001). Das & Teng (2001), sier også at det finnes to typer av kontroll i allianser, der den ene går ut på å kontrollere partneren og den andre på å kontrollere alliansen. Men på grunn av vanskelighetene ved ledelse av en allianse har kontroll blitt brukt for å legge til rette for koordinering og læring (Kumar & Seth, 1998; Makhija and Ganesh, 1997). Som et resultat av dette har effektiv kontroll blitt viktig sammen med tilfredsstillende allianseytelse (Das & Teng, 2001). Kontroll kan også ha en negativ effekt på en allianse. Det har blitt funnet ut at forhandlerens opportunistiske oppførsel er positivt knyttet til leverandørens kontroll over forhandlerens valg (Provan and Skinner, 1989).

### ***3.5.2 Uformell kontroll***

Uformell kontroll er i dette tilfellet sett på som sosial kontroll. Sosial kontroll har som mål å redusere avvikene i målene satt av medlemmene gjennom etablering av felles kulturer og verdier for alliansen. Dette skjer når man ikke har muligheten til å bruke adferdskontroll eller resultatkontroll. Det er som oftest på et tidlig stadium i et samarbeid der ingen grenser er angitt for hvilke aktiviteter som skal utføres eller hvilke som er tillatt. Uformell kontroll bygger mye på tillit i form av, goodwill- og kompetansetillit, som må bygges opp gjennom samarbeidet (Das & Teng, 2001). Om organisasjonen verken kan måle resultatet (output) eller ikke er kjent med produksjonsprosessen og dermed ikke kan måle adferd, så er det ifølge Ouchi (1979) bare sosial kontroll som er alternativet. Ouchi (1979) sier at det som skjer når man ikke kan bruke en 'rasjonell' form for kontroll, er at organisasjonen er nødt til å ta i bruk rituelle og seremonielle former for kontroll (sosial kontroll). Sosial kontroll er mest effektiv

når både resultatmåling og kunnskap om transformasjonsprosessen er lav, dette gir partnerne tid til å ordne i stand en avtale. Organisasjoner som bruker ritualer er som oftest avhengig av seleksjonsprosessen som sitt eneste verktøy for effektiv kontroll (Ouchi, 1977).

Konstruksjonens sosiale kontroll er inkludert for å fange effekten av uformelle prosesser som resulterer i at ansatte akkumulerer verdier og grunnleggende forutsetninger som er infisert innenfor organisasjonens symboler, ritualer, språk og sosiale strukturer (Schein, 2004).

De ulike formene for kontroll kan oppsummeres i følgende kontrollmatrise:



Figur 1: «De ulike formene for kontroll» Adaptert delvis fra Ouchi (1979) og Eisenhardt (1985).

Figur 1 er en adaptert versjon av Ouchi (1979) og Eisenhardt (1985), og er en modell som viser både hvordan ekstern resultatbasert kontroll (formell kontroll) og intern verdibasert kontroll er framvist i litteraturen (Das & Teng, 2001). Ouchi (1979) sier at hvis man har lyst til å kontrollere en organisasjon, så må man overvåke eller måle noe, og de to tingene som kan måles er adferdskontroll eller resultatkontroll. I forhold til figur 1, ligger vi nå ved lav kunnskap av transformasjonsprosessen og med lavt og høyt nivå når det gjelder resultatmåling. Problemet med å måle dette er at de forskjellige partnerne har forskjellige utgangspunkt og forskjellige agendaer i alliansen. Derfor må man ofte forhandle frem hva man skal legges søkelys på, da kommer vi inn på hver firma sin forhandlingsmakt.

Graden av kontrollnivå vil variere fra hvilken type allianse som inngås (Das & Teng, 2001).

Tabell 3 nedenfor skal vise en oversikt over dette:

	Fellesforetak	Egenkapitalallianser	Ikke-egenkapitalallianser
Adferdskontroll	Høy	Høy	Moderat
Resultatkontroll	Høy	Høy	Høy
Sosial kontroll	Høy	Høy	Høy

Tabell 3: Hentet fra Das & Teng (2001). «Kontroll i forskjellige alliansetyper»

Adferdskontroll har en tendens til å ha ett høyere fokus i fellesforetak og egenkapitalallianser, enn i ikke-egenkapitalallianser. I disse to så jobber de ganske tett sammen og de bruker gjerne mer spesifikke regler for hvordan de skal oppføre seg. I ikke-egenkapitalallianser har man gjerne mye mer kontraktsfestet arbeidsforhold, så de bruker mye mer resultatkontroll enn adferdskontroll. Resultatkontroll er også viktig for fellesforetak og egenkapitalallianser, men det er ofte veldig forskjellige måleinstrumenter mellom disse tre alliansetypene. Der fellesforetakene ser mer på finansielle- og markedsbaserte mål, er de som oftest enig om dette da de har et tett samarbeid med de samme målene, og dermed ikke opplever like mye problemer med opportunistisk oppførsel (Das & Teng, 2001). På andre siden så har vi egenkapitalallianser og ikke-egenkapitalallianser, når ett firma investerer i et annet firma trenger ikke nødvendigvis målene av samarbeidet å være det samme. Der investerende firma ser mer på avkastning på investeringen eller aksjeprisen, ser mottakende firma mer på ting som markedsandel. Kontraktsbeskyttende garantier utgjør en viktig del av ikke-egenkapitalallianser, fordi de gjerne har svakere og færre kontrollmekanismer enn egenkapitalallianser (Poppo & Zenger, 2002; Reuer & Ariño, 2002). Kontraktsbeskyttende garantier kan være med på å dempe opportunistisk oppførsel i ikke-egenkapitalallianser. Det kan gjøres på to måter, den første går ut på å endre avregningsstrukturen ved å øke kostnaden for opportunistisk oppførsel. Det vil si at det er dyrt å bryte kontrakter med fastsatte regler for opportunistisk oppførsel (Parkhe, 1998). For det andre kan kontrakter også være med på å senke overvåkningskostnaden ved å øke gjennomsiktigheten i relasjoner og klargjøre overvåkningsobjektene (Reuer & Ariño, 2002). Fellesforetak er den mest relevante plassen som sosial kontroll blir brukt, fordi de er frittstående firmaer som skal jobbe sammen, og de trenger en del sosiale kontrollmekanismer for å fungere bra sammen (Das & Teng, 2001).

### ***3.6 Samspeillet mellom tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser***

Kontroll har blitt sett på som skadelig på tillit på grunn av at tidligere forskning antyder dette som en form for mistillit (Argyris, 1952). I kontrast til dette argumenterer noen teoretikere at med riktig kontrollmekanismer kan man øke tilliten, fordi regler og resultatmåling vil hjelpe å sette på plass en "track record" for mennesker som gjør en bra jobb (Goold & Campell, 1987; Sitkin 1995). Das & Teng (1998) sier at formell kontroll, det vil si adferdskontroll og resultatkontroll, kan undergrave tillit, fordi arbeiderne er nødt til å følge et sett med strenge regler og mål, som fører til mindre bestemmelser fra de som faktisk gjør jobben og sannsynligvis har mest kunnskap om hvordan den kan gjøres mest effektivt. Dette fører på sikt til en større mistillit, så man kan si at både adferdskontroll og resultatkontroll kan ha en negativ effekt på goodwill tillit og kompetansetilliten i en allianse (Das & Teng, 2001).

Sosial kontroll på den andre siden gjør at innflytelsen om adferden til arbeiderne blir bedre gjennom å lage delte mål og normer med arbeiderne. Denne prosessen øker den gjensidige forståelsen, som igjen øker goodwill tilliten og kompetansetilliten i en allianse så fremst man bruker sosial kontroll (Das & Teng, 2001).

Argumentene ovenfor handler i hovedsak om goodwill tillit, men en lik logikk vil også fungerer på kompetansetilliten. Når resultatkontroll er i bruk i en allianse, impliseres det at et firma ikke stoler på kompetansen til dens partnere for å ta en avgjørelse som er best for alliansen. Denne mistilliten leder gjerne til at produksjonene ofte må bli sjekket opp mot målene (Das & Teng, 2001). Ut fra studien til Lui & Ngo (2004) sier de at tillit betraktes som et viktig element i beregningen av oppfattet risiko. Der argumenterer de at kompetansetillit og andre former for tillit er knyttet opp til ulike typer av risiko i ikke-egenkapitalallianser. I deres studie viser det seg at kompetansetilliten påvirker oppfattet ytelsesrisiko. I tillegg når adferd og prosesser er spesifisert i en allianse, er implikasjonen at partnere ikke kan stoles på og det blir satt spørsmålsteget i forhold til kompetansen deres. På denne måten oppstår det ofte mistillit i alliansen (Das & Teng, 2001).

I kontrast til adferdskontroll og resultatkontroll, kan sosial kontroll øke goodwill tillit og kompetansetillit i allianser. I sosial kontroll vil partnere påvirke hverandres adferd ved å lage delte normer, verdier, kulturer, trossystemer og preferanser for deres allianse. Ingen spesifikk adferd er krevd, partnere er relativt fri til å velge egne prosesser, og sette mål som de ser som hensiktsmessige. De påvirker hverandre eller får innflytelse på hverandre ved å ha hyppige møter og samtaler, kulturblanding innad i bedriften, og kanskje spesielt sosialisering (Das &

Teng, 1998). Ouchi (1979) sier at sosial kontroll er mest hensiktsmessig når det er høy tillit allerede, som også skal bidra til at tillit fortsetter å øke (Das & Teng, 2001). Man har også funnet ut at ledere i allianser er mer interessert å fortsette med en underpresterende allianse når de utøver en høy sosial kontroll over alliansepartneren, enn når de har lav sosial kontroll over alliansepartneren. Verdt å bemerke seg er at dette er mer sannsynlig når det er høye nivåer av goodwill tillit hos deres partnere (Patzelt & Sheperd, 2008).

Ifølge Das & Teng (2001) er det ikke bare kontroll som har innflytelse på tillit i en allianse, men på den andre siden påvirker også tillit hvor effektiv kontrollmekanismene blir. Å implementere kontroll i organisasjoner krever et visst nivå av tillit (Das & Teng, 1998; Creed & Miles, 1996). Sosial kontroll for eksempel vil i dette tilfellet fungere best når man har et relativt høyt nivå av tillit mellom de ulike partnerne. På den andre siden vil også adferdskontroll og resultatkontroll fungere bedre når tillit mellom partnerne er tilstede. Det er også funnet ut at tillit gjør kontrollmekanismer mer effektive (Vryza & Fryxell, 1997). Hvis man opplever mangel på tillit vil dette derfor gå utover forholdet mellom de ulike partnerne (Das & Teng, 2001). Dette vil si at både goodwill tillit og kompetansetillit vil forbedre alle former for kontroll i en allianse.

Det er viktig at man både oppnår tillit og har kontrollmekanismer som skal være med på å redusere risikoen i strategiske allianser. Har man ikke dette vil det føre til at risikoen øker og at samarbeidet mellom de ulike partnerne blir svekket. Dette kan føre til at hele målet med den strategiske alliansen blir uoppnåelig og at alliansen i verste fall må oppløses.

Andelen av oppfattet risiko er med på å avgjøre hvor mye tillit og kontroll som trengs i en allianse. Det som menes med dette er at i allianser kan de ulike partnerne bare akseptere risiko opp til et visst nivå før de anser alliansen som for risikabel. Derfor vil det variere fra partner til partner hvor mye tillit og kontroll som trengs ettersom de har ulike oppfatninger av hva risikoen er i en allianse (Das & Teng, 2001).

Partnere i allianser er utsatt for både relasjonsrisiko og ytelsesrisiko. Ifølge Das & Teng (2001) finnes det en øvre grense på hvor mye risiko en partner kan akseptere å ha i en allianse. Hvis man opplever for høyt nivå av risiko i en allianse vil de ulike partnerne måtte stole på at tillit og kontrollen oppveier risikoen. I forhold til tilliten i dette tilfellet er dette spesielt viktig i forbindelse med flyktige forretningsmiljøer, fordi det er umulig å definere alt som kan skje i framtiden. Jo mer flyktige forretningsmiljøer, desto verre er det å bruke kontrollmekanismer for å håndtere dette, og det er her tillit i et slikt partnerskap kommer til

sin rett som en styringsmekanisme (Cannon et al., 2000). Det vil variere fra allianse til allianse hvor mye risiko de ulike partnerne kan akseptere (Das & Teng, 1998). Det er for eksempel i fellesforetak svært mye forpliktelser og begrensninger som fører til at akseptabelt nivå av relasjonsrisiko i en slik allianse vil være lavere enn i for eksempel ikke-egenkapitalallianser (Das & Teng, 2001). Hvis kontrollnivået er holdt konstant så vil det være behov for et høyere nivå av tillit blant partnerne i alliansen.

Som nevnt tidligere henger relasjonsrisiko og goodwill tillit sammen på den ene siden og på den andre siden har vi forholdet mellom ytelsesrisiko og kompetansetillit. Hvis kontrollnivået holdes på et fast nivå og partnerne har et lavt nivå av akseptert relasjonsrisiko, så vil alliansen være avhengig av et høyere nivå av goodwill tillit. Hvis man derimot har et fast kontrollnivå og et lavt akseptert nivå på ytelsesrisiko, så vil alliansen være avhengig av et høyere nivå av kompetansetillit (Das & Teng, 2001; Cannon et al., 2000).

Hvis man opplever at tilliten holdes på et fast nivå og at akseptabel risiko er lav så vil man være avhengig av et høyere nivå av kontroll (Das & Teng, 2001). Er det et lavt nivå av tillit og risikoen er høy så tvinger det nesten alliansepartnerne til å velge en styringsstruktur med et strammere nivå av kontrollmekanismer (Madhok 1995; Ring & Van den Ven 1992).

Sosial kontroll og adferdskontroll kan være med på å redusere nivået av relasjonsrisiko i en allianse, mens resultatkontroll og sosial kontroll kan være med på å redusere ytelsesrisikoen. Hvis goodwill tilliten er på et fast nivå og man opplever et lavt akseptert nivå på relasjonsrisikoen så vil man være avhengig av mer bruk av adferds – og sosial kontroll. Hvis derimot kompetansetilliten er på et fast nivå og man opplever et lavt nivå på akseptert ytelsesrisiko, så vil man være avhengig av et høyere nivå av resultatkontroll og sosial kontroll i alliansen (Das & Teng, 2001). Når det kommer til allianser sier de Man et al., (2009) at forskere som har et kontrollperspektiv på deres studier at relasjonsrisikoen er høy fordi selvinteresserte partnere forventes å opptre opportunistisk, for å kunne oppnå et maksimalt resultat for deres firma i alliansen. de Man et al., (2009) sier videre at denne risikoen kan variere fra allianse til allianse, men at det alltid kommer til å være en risiko forbundet med dette i allianser.



Das & Teng, (2001), Cannon et al., (2000), Creed & Miles, (1996) har diskutert at tillit og kontroll individuelt kan redusere risiko, men skriver også at disse to sammen kan være med på å redusere risikoen til firmaer i allianser. Figur 2 nedenfor viser hvordan ulike kombinasjoner av tillit og kontroll kan være med på å redusere risikoen i strategiske allianser:

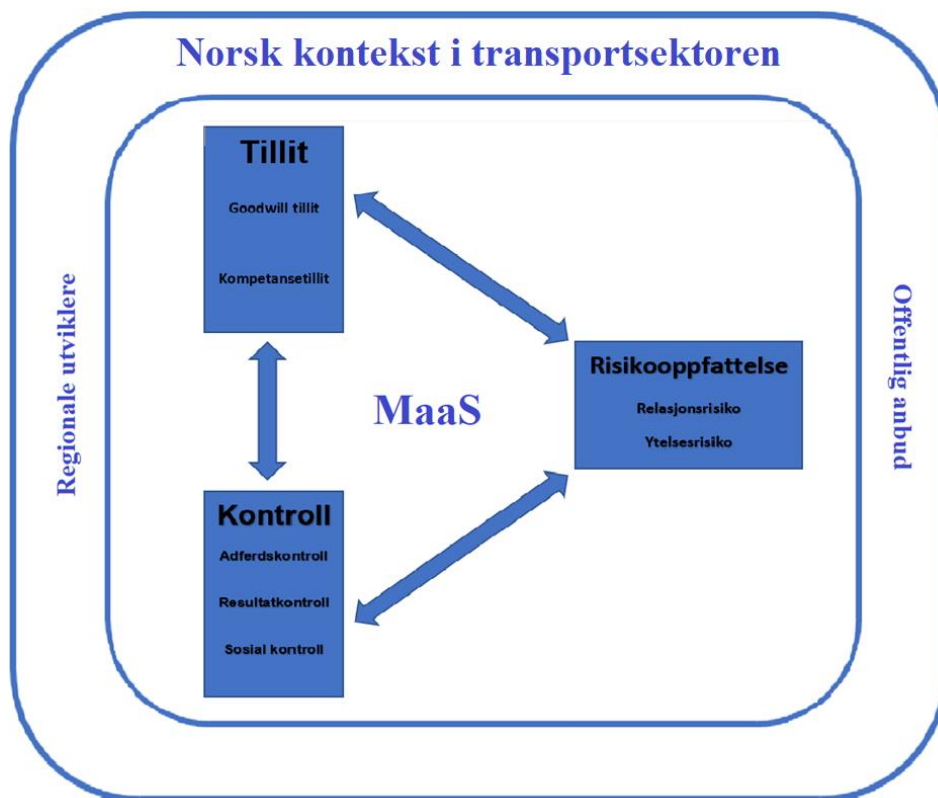
	<b>Adferdskontroll</b>	<b>Resultatkontroll</b>	<b>Sosial kontroll</b>
<b>Goodwill tillit</b>	Lav <b>Relasjonsrisiko</b>	Moderat <b>Relasjonsrisiko</b>	Lav <b>Relasjonsrisiko</b>
	Høy <b>Ytelsesrisiko</b>	Moderat <b>Ytelsesrisiko</b>	Moderat <b>Ytelsesrisiko</b>
<b>Kompetansetillit</b>	Moderat <b>Relasjonsrisiko</b>	Høy <b>Relasjonsrisiko</b>	Moderat <b>Relasjonsrisiko</b>
	Moderat <b>Ytelsesrisiko</b>	Lav <b>Ytelsesrisiko</b>	Lav <b>Ytelsesrisiko</b>

Figur 2: Hentet fra Das & Teng, 2001. «Risikoreduksjon gjennom tillit og kontroll»

Das & Teng (2001) antar at oppfattet risiko vil være høy hvis man ikke har noen former for tillit eller kontroll i allianser, men at de kan bli redusert til «lav» eller «moderat» gjennom en kombinasjon av tillit og kontroll. Fra figur 2 kan man se at hvis firma 1 har goodwill tillit i forhold til firma 2 og at adferden til firma 2 kan kontrolleres, så vil dette føre til at firma 1 vil oppleve å ha en lav relasjonsrisiko. Grunnen til dette er at både goodwill tillit og adferdskontroll vil være med på å redusere mulighetene for at firma 2 skal handle opportunistisk (Das & Teng, 2001). Ytelsesrisikoen vil i dette tilfellet være høy fordi den ikke blir påvirket av goodwill tillit og adferdskontroll.

### **3.7 Oppsummering**

I teorikapitlet vårt har vi gjennomgått hva interorganisatorisk samarbeid er, hvilke typer strategiske allianser som finnes og motiver for å inngå en strategisk allianse. Vi har sett enda nærmere på hva en ikke-egenkapitalallianse er ettersom en MaaS-allianse i Norge etter teorien er å anse som en slik type allianse. Videre har vi gjennomgått tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser, samt sett på hvordan disse tre faktorene samspiller i en strategisk allianse. Avslutningsvis vil legge frem følgende figur (3), denne er brukt som mal for å kunne forstå den norske konteksten i en MaaS-allianse:



Figur 3: Hentet og adaptert fra Das & Teng (2001): «Tillit, kontroll og risiko i en MaaS-allianse i en norsk kontekst»

Det er viktig for oss å fremheve den norske konteksten ettersom den er annerledes i forhold til andre land. Dette med tanke på at her er det offentlige regionale utviklere og man må lyse alt ut på offentlig anbud når det gjelder offentlig persontransport. Dette skal i kombinasjon med tillit, kontroll og risiko hjelpe oss å forstå hvordan en MaaS-allianse kan fungere i en norsk kontekst. Denne figuren (3) skal fungere som et analyseverktøy for å hjelpe oss å besvare vår problemstilling.

I neste kapittel vil vi gjennomgå vårt metodekapittel, og der vil vi forklare de metodiske valgene vi har tatt gjennom denne undersøkelsen.

## 4.0 Metode

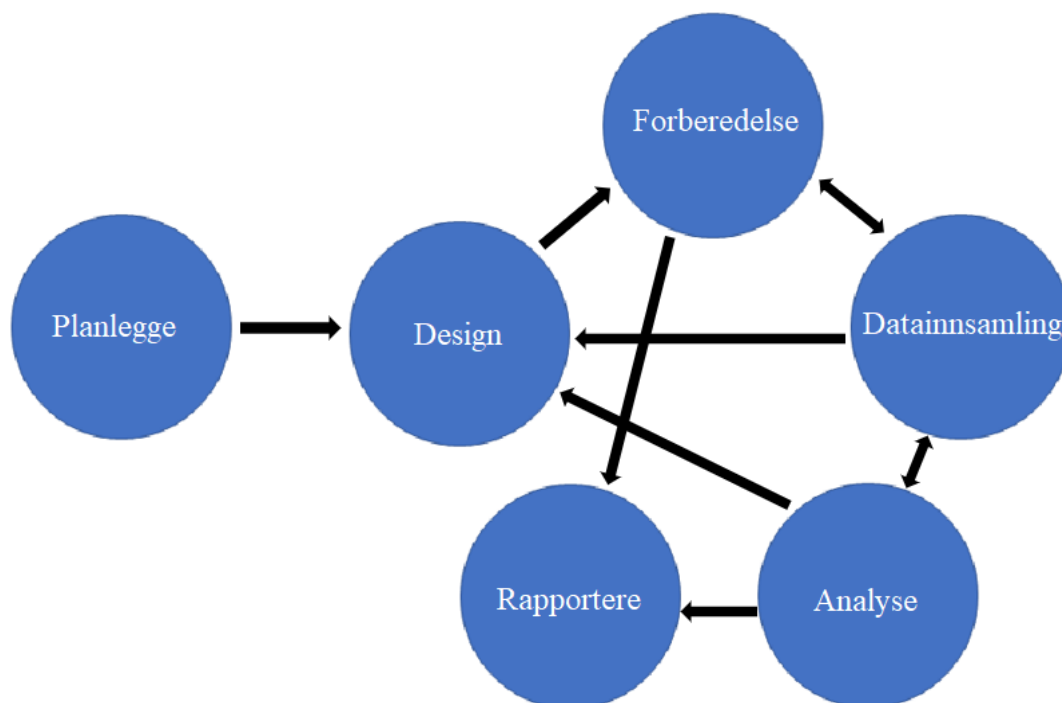
I vårt metodekapittel gjør vi rede for hvordan vi har valgt å besvare vår problemstilling. Våre metodiske valg fra generering og analyse av data vil bli gjennomgått nedenfor.

### 4.1 Forskningsprosessen

I følge Yin (2014) er forskningsprosessen en lineære, men iterativ prosess som består av disse fasene:

1. Planlegging
2. Design
3. Forberedelse
4. Datainnsamling
5. Analyse av data
6. Rapportering/deling

Forskningsprosessen til Yin (2014) kan oppsummeres i følgende modell:



Figur 4: Hentet fra Yin (2014) «*Hvordan gjennomføre et casestudie*»

Vår masteroppgave tar utgangspunkt i Yin (2014) sin forskningsprosess og dette vil bli gjennomgått i detalj nedenfor. I tillegg har vi lagt til en forklaring på de valgene vi har tatt gjennom prosessen.

#### **4.1.1 Planlegging**

Forskning handler om nysgjerrighet og en forskningsprosess starter med at forskerne har en problemstilling de ønsker å finne svar på. Ifølge Johannessen et al., (2011) gjør forskerne seg kjent med relevante teorier før de utarbeider en problemstilling, dette for å finne ut hva forskningen kan bidra med. Vår prosess ble innledet med at vi måtte ta stilling til hva vi ville forske på. Vi hadde da som ønske å forske på noe der vi kunne bidra med noe til samfunnet. Etter en forelesning i transportøkonomi kom vi da raskt frem til at vi hadde lyst til å skrive om noe under de problemene vi har med kollektivtransporten i Norge. Vi hadde en forelesning om Mobility as a Service (MaaS), der fikk vite at dette var et transportprosjekt som det var planer om å utarbeide i vår studentby, Bodø.

Problemstillingen ble ledende for de valgene vi brukte i forhold til metode og forskningsdesign.

Gjennom vår undersøkelse har vi som mål å finne ut både hvilke utfordringer og muligheter tillit, kontroll og risiko fører med seg i strategiske MaaS-allianser. Vi ønsker å finne ut hvilke former for kontroll det er mest hensiktsmessig å bruke mellom de ulike aktørene i slike allianser, samtidig danne oss et bilde på hvilke former for tillit og risiko slike strategiske allianser fører med seg. Vi har derfor valgt å benytte oss av et ontologisk perspektiv der vi har valgt å undersøke hvordan ulike enkeltindivider i de forskjellige MaaS-løsningene ser på disse tre faktorene i deres allianse.

Ifølge Johannessen et al., (2011) dreier ontologi seg ikke om hva kunnskap er, men hva virkeligheten er og hvordan denne ser ut. Ontologisk individualisme sier at et samfunn i bunn og grunn består av enkeltindivider og at det ikke utgjør noen form for egen selvstendig realitet utover dette (Johannessen et al., 2011). Vår undersøkelse bygger nettopp på hva virkeligheten er og hvordan enkeltindivider i de forskjellige strategiske alliansene opplever samarbeidet. Våre informanter vil være personer som har gode relasjoner og er en del av prosessen med å danne en MaaS-løsning. På grunnlag av de data vi innhenter her håper vi å kunne danne oss et bilde over hvordan tillit, kontroll og risiko fungerer i ulike MaaS-allianser i en norsk kontekst.

#### **4.1.1.1 Forskningsmetode**

Ifølge Dalland (2010) kan man definere metode som en fremgangsmåte der man prøver å etterprøve eller frembringe kunnskaper om påstander som antas å være både gyldige, sanne og holdbare. Johannessen et al., (2011) sier at man skiller mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Kvantitativ tilnærming til metode går ut på at man for eksempel benytter seg av spørreskjemaer for å innhente data og at disse dataene blir analysert i forskjellige utvalg av statistiske analyseverktøy. Man kan definere en kvalitativ metode som at man tar utgangspunkt i å finne ut personers meninger og opplevelser rundt noe som ikke lar seg tallfeste eller måle (Johannessen et al., 2011).

Når det gjelder vår undersøkelse vil vi benytte oss av en kvalitativ metode av den grunn at vi ser det som viktig at vi får inn rikelig med data fra informantene som kan bidra til forståelsen av det som vi forsker på. Vi har valgt å skape en god dialog og gå i dybden med våre informanter, så vi anser det også av den grunn som mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode for vår undersøkelse.

#### **4.1.1.2 Snøballmetoden**

Ifølge Johannessen et al., (2011) går snøballmetoden ut på at forskerne rekrutterer informanter ved å forhøre seg med personer som kan mye om tema det forskes på, og som kan gi tips til andre informanter som forskerne kan ta kontakt med. Hovedmålet med snøballmetoden er at man i begynnelsen har et relativt lite utvalg, og ved bruk av denne metoden skal man kunne øke utvalget av informanter.

Vi har benyttet oss av snøballmetoden som en døråpner. Etter å ha intervjuet de ulike informantene har vi videre fått tips om hvem som det kan være lurt å prate med, noe som har vist seg å være veldig nyttig for oss.

#### **4.1.2 Forskningsdesign**

Ifølge Johannessen et al., (2011) er det viktig at man velger rett type forskningsdesign på undersøkelsen ettersom dette er med å bestemme hvilken tilnærming en har til det som skal undersøkes. Gode eksempler på kvalitative forskningsdesign kan være fenomenologi, grounded theory, etnografi og caseundersøkelser. Hvis vi ser på vår problemstilling ser vi det mest hensiktsmessig at bruk av et casestudie vil egne som forskningsdesign, men ettersom dette er et tema det er forsket veldig lite på og det er veldig få eksempler på MaaS-prosjekter som er velfungerende i dagens samfunn så ser vi det nødvendig for å kombinere et casestudie

med sekundærdata i form av fagartikler, forskningsrapporter og andre analytiske materialer. Vi har utført dybdeintervjuer og telefonintervjuer med våre informanter der vi har representanter som har forsket på MaaS, vi har utviklere av MaaS og vi har en informant som har vært med å kjøre i gang et MaaS-prosjekt.

#### **4.1.2.1 Casestudie**

Et casestudie innebærer at man gjennomfører en grundig og omfattende analyse av et objekt, som for eksempel en organisasjon eller en bedrift. Videre skriver Johannessen et al., (2011) at datainnsamlingen er viktig når det kommer til bruk av casestudie som forskningsdesign. Det er viktig at man har en bred og grundig datainnsamling, men bredde på datainnsamlingen vil nok variere alt etter hvilket tema det skrives om (Johannessen et al., 2011). Det vil i flere tilfeller også være mulig å ha en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativt design, dette selv om casestudie egentlig er definert som et kvalitativ design (Johannessen et al., 2011).

Vi har valgt å benytte oss av nettopp et casestudie av den grunn at dette designet gir oss mulighet til å kunne samle inn detaljerte data som vil kunne hjelpe oss å svare på det fenomenet det forskes på.

Videre deler Yin (2014) casedesignet inn i tre forskjellige tilnærminger. Den første tilnærmingen som blir tatt opp er eksplorativt design og dette benyttes i all hovedsak når man har uklare problemstillinger, der man søker å få innsikt i det som undersøkes gjennom ustrukturerte observasjoner (Johannessen et al., 2011). I deskriptivt design står teorien sentralt og kjennskap til denne blir brukt for å kunne gjennomføre undersøkelsen på en god måte (Yin, 2014). Det siste designet er kausalt design og dette benyttes som regel for å finne årsakssammenhenger mellom ulike variabler (Yin, 2014).

Gitt disse tre tilnærmingene til casedesign har vi gjennomført vår undersøkelse basert på et deskriptivt design der teorien står veldig sentralt for å kunne gi oss et godt svar på vår undersøkelse. Dette fordi at ettersom MaaS er et relativt nytt prosjekt i Norge så er det ikke veldig mange som har erfaringer med dette og derfor vil det være utslagsgivende for oss å supplere vår informasjon fra informantene med sekundærdata.

#### **4.1.2.2 Oppgavens case**

For vår studie så vi det som utslagsgivende at vi valgte ut en målgruppe som kunne gi oss svar som vil være hensiktsmessige for vår undersøkelse. Ifølge Johannessen et al., (2011) kan man benytte strategisk utvelgelse når valg av informanter skal gjennomføres. En strategisk

utvelgelse er at man må finne rett målgruppe som kan gi svar på det som undersøkes. Videre må man velge ut hvilke personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen som gjennomføres (Johannessen et al., 2011). Det å bruke kriterier for å velge ut informanter er noe som er vanlig å bruke (Johannessen et al., 2011) og dette er noe vi har valgt å benytte.

Kriterier for valg av selskap:

1. Selskapet må være en strategisk MaaS-allianse
2. Selskapet må har startet eller skal kjøre ut en pilot på Mobility as a Service

Selskap/Informant	Rolle	Samarbeid/Beskrivelse
Nordland Fylkeskommune	Utvikler	Et samarbeidsprosjekt om MaaS i Bodø som har som mål å stå ferdig ved inngangen 2023. Samarbeid mellom Nordland fylkeskommune, Avinor, Telenor og Bodø kommune.
Transportøkonomisk Institutt	Forsker	Et nasjonalt senter for samferdselsforskning med ansvar for å drive og fremme forskning til nytte for norsk samfunns- og næringsliv (tøi.no, 2019)
Ruter	Utvikler	Står for planlegging, samordning, bestilling og markedsføring av kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Har et MaaS-prosjekt der målsetningen er å få redusert bilbruken. Deres eiere er Oslo kommune (60 %) og Akershus kommune (40 %).
Kolumbus/Hjem-jobb-hjem	Utvikler	Er en mobilitetsleverandør som har ansvar for store deler av kollektivtrafikken i Rogaland. Har som mål om å redusere bilbruken blant befolkningen og dermed lage en løsning som gjør dette mulig. Rogaland fylkeskommune eier selskapet.

Tabell 4: «Beskrivelse av selskapene»

Kriterier for valg av informant

1. Informanten må ha en betydelig rolle/eller god innsikt i den strategiske alliansen

Kriteriene ovenfor ble benyttet for å kunne finne de relevante informantene for vår undersøkelse. Selv om vi tidligere har beskrevet at vi har benyttet oss av snøballmetoden så har vi hatt disse kriteriene klare. Gjennom disse kriteriene har vi klart å snevre oss inn til å

finne riktige informanter og har dermed klart å hente ut informasjon som er aktuell for gjennomførelse av vår undersøkelse.

Våre informanter:

Informant	Selskap	Type intervju	Intervjuets varighet
Informant 1	Nordland Fylkeskommune	Dybdeintervju	1 time og 18 minutter
Informant 2	Transportøkonomisk Institutt	Telefonintervju	38 minutter
Informant 3	Ruter	Telefontintervju	43 minutter
Informant 4	Kolumbus/Hjem-jobb-hjem	Telefonintervju	1 time og 24 minutter

Tabell 5: «Oversikt over informanter»

#### **4.1.3 Datainnsamling**

Innsamling av våre primærdata ble gjort ved hjelp av intervjuene som er presentert i tabell 5, og disse ble gjennomført over seks uker i perioden begynnelsen februar til midten av mars. Nedenfor vil vi presentere våre primærdata og sekundærdata.

##### **4.1.3.1 Intervju**

Ifølge Johannessen et al., (2011) kan kvalitative intervju være tilrettelagt på forhånd vet at de er mer eller mindre strukturerte. Bruk av kvalitative intervju blir gjerne gjort for at informantene skal kunne få uttrykke seg bedre enn hva han ville ha fått muligheten til ved bruk av for eksempel et spørreskjema. Johannessen et al., (2011) tar opp følgende former for kvalitative intervjuer:

- Ustrukturert intervju. Denne intervjuformen er uformell med åpne spørsmål, men har et oppgitt tema. Spørsmålene blir her tilpasset alt etter hvem som intervjues.
- Semistrukturert intervju. Her har man en overordnet intervjuguide, mens temaer, spørsmål og rekkefølge ofte blir varierende. Her har forskerne mulighetene til å bevege seg fram og tilbake gjennom intervjuet.
- Strukturert intervju. Denne formen har fastlagt tema og spørsmål på forhånd og her blir spørsmål ofte stilt slik at forsker har svaralternativer som han kan krysse av på.



For å samle inn våre primærdata har vi valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuguider. Dette fordi at vi anså dette som den beste muligheten til å hente ut mest mulig relevant informasjon for vår undersøkelse. I tråd med malen for semistrukturerte intervjuer hadde vi en overordnet intervjuguide med temaer. Spørsmålene våre var derimot åpne for at informantene skulle ha muligheten til å belyse sine tanker rundt temaet så grundig som mulig. De ulike intervjuguidene som har blitt brukt gjennom denne undersøkelsen kan finnes i appendiks.

#### ***4.1.3.2 Oppgavens intervjuguide***

Intervjuguiden vår ble som sagt utarbeidet som en semistrukturert intervjuguide. Vi startet vår intervjuguide med en introduksjon der vi belyste tema og hadde en noe lengre forklaring på hva vår studie var. Videre valgte vi å ha noen introduksjonsspørsmål for å bli kjent med informantene. Her spurte vi blant annet om hva deres rolle var og om de kunne fortelle litt om deres MaaS-prosjekt. Vi prøvde gjennom introduksjonen å skape en relasjon til informanten slik at intervjuet videre skulle ha en avslappet stemning. Vi ble også enige i introduksjonen om at vi hadde informantenes tillatelse til å gjøre lydopptak av intervjuet.

Videre gikk vår intervjuguide over til refleksjonsspørsmålene der vi hadde mer utdypende spørsmål. Vi hadde delt refleksjonsspørsmålene inn i 3-4 forskjellige temaer. Ifølge Johannessen et al., (2011) brukes over halvparten av tiden i et intervju til refleksjonsspørsmålene. Vi valgte å gi informantene god tid til å svare på spørsmålene og stilte oppfølgingsspørsmål der vi følte det var nødvendig. Hvis vi opplevde noe som uklart valgte vi å spørre om en utdypning og bedre forklaring fra våre informanter.

Den siste delen av vår intervjuguide er avslutningsspørsmålene der vi spurte informantene om spørsmål som ikke var blitt gått gjennom tidligere og vi spurte om de hadde noe ekstra å tilføye til det gjennomførte intervjuet. Her ga vi våre informanter også informasjon om hvordan vi skulle behandle våre data og at disse ville bli anonymisert. Det ble avtalt at vi skulle ettersende en transkribering av intervjuene og at informantene kunne gi oss tilbakemelding om vi hadde feiltolket noen av dataene. Vi ble også enige om at vi kunne kontakte dem ved eventuelle oppfølgingsspørsmål.

#### ***4.1.3.3 Sekundærdata***

Ifølge Yin (2014) er sekundærdata forskning som allerede eksisterer i form av for eksempel publikasjoner som forskerne har innhentet. Ettersom MaaS er et relativt nytt i Norge og ikke prøvd ut veldig mye, så ble det for vår del viktig at vi supplerte våre innhentede primærdata

med sekundærdata i form av fagartikler, forskningsrapporter og analytiske materialer. Det å innhente sekundærdata hjalp oss å sette primærdataene i en kontekst slik at de ble lettere å tolke når vi kom til analysedelen av undersøkelsen vår. For vår del var det viktig at vi hentet inn sekundærdata som vi kunne anse som troverdige og av den grunn ble det gjort grundige søk for å finne den dataen som vi kunne bruke.

#### ***4.1.4 Dataanalyse***

Det neste steget i forskningsprosessen er ifølge Yin (2014) dataanalysen. Det er viktig at man under denne fasen også er kritisk i tolkningen av dataene man har innhentet. Det er forskjellige tilnæringer til analyse av kvalitative og kvantitative metoder. Ifølge Dalland (2017) skal en analyse av et intervju hjelpe forskerne å finne ut hva intervjuet har å fortelle. Videre skriver Dalland (2017) at det kan være behjelpelig å dele intervjuene opp i ulike deler for at man skal få ut den informasjonen som er mest relevant for det som studeres. En av de vanligste måtene her er at man transkriberer intervjuet som er gjennomført, det vil si at man skriver ned ord for ord hva som har blitt sagt (Dalland 2017). Dette skal hjelpe forskerne å analysere og man kan komme på ting som hendte som man ikke fikk med seg under selve intervjuet.

##### ***4.1.4.1 Transkribering***

Ifølge Johannessen et al., (2011) vil transkribering si at man gjør dataene om til tekstform. I vårt tilfelle var dette at lydopptakene våre ble skrevet om til tekst. Man kan under transkribering oppleve at noe data går tapt ettersom man ikke har den samme settingen som da man satt ansikt til ansikt med informanten (Johannessen et al., 2011). For vår del så hadde vi bare et dybdeintervju mens resten var telefonintervju, så vi mener at vi fikk ut all den relevante informasjonen som informantene hadde å gi oss. Våre intervju ble også transkribert kort tid etter gjennomføring av den grunn at intervjuet enda skulle være i vårt minne. Videre sendte vi transkriberingene til våre informanter og de innvendingene de kom med endret vi på.

##### ***4.1.4.2 Tolkning av datamaterialet***

Etter at datainnsamlingen var gjort og transkriberingene gjennomført startet arbeidet med å tolke og få en forståelse av de dataene vi hadde hentet inn. Da intervjuene var transkribert satt vi igjen med ekstreme mengder informasjon, så det første arbeidet vi startet med var å redusere mengden data. Dette ble gjort ved at vi hver for oss gikk gjennom datamaterialene og

diskuterte det vi hadde hentet ut i ettertid. Vi startet så med å sammenligne informasjonen fra de forskjellige intervjuene for å se om det var noen sammenheng mellom svarene som våre informanter hadde gitt oss. Dette var viktig for oss av den grunn at de dataene som vi hadde hentet ut fra transkriberingene skulle være grunnlaget for vår empiri.

Frem til dette punktet i vår analyse hadde vi bare jobbet med primærdataene i form av intervjuene. Dermed var neste steg for oss å se på våre primærdata i kontekst av teorien vår for å se om det var en sammenheng mellom våre funn og vårt teoretiske rammeverk.

## ***4.2 Metodens kvalitet***

En siste viktig del av en undersøkelse er hvor god kvaliteten er og en god kvalitet på forskningen kan være med på at undersøkelsens resultater blir mer troverdige (Johannessen et al., 2011). Det er mange forskjellige kriterier som kan brukes for å måle en undersøkelse sin kvalitet, men Johannessen et al., (2011) tar opp kriteriene reliabilitet, validitet og overførbarhet som viktige for å kunne måle kvaliteten.

### ***4.2.1 Reliabilitet***

Reliabilitet vil si at forskningen som har blitt gjennomført er pålitelig. Ifølge Johannessen et al., (2011) handler reliabilitet om at man henter inn data som er nøyaktige, at man bruker dataene på den måten som egner seg best til forskningen, at dataene er hentet inn på en pålitelig måte og at de blir bearbeidet på best mulig måte. Johannessen et al., (2011) skriver at det er forskjellige måter å teste en forsknings reliabilitet på. Man kan for eksempel gjennomføre undersøkelsen to ganger og hvis man opplever de samme resultatene, så vil dette være et tegn på høy reliabilitet. Ifølge Johannessen et al., (2011) er det i kvalitative undersøkelsen mer pålitelig at man bruker direkte sitater i analysen slik at leserne «hører stemmene» til informantene.

I vår undersøkelse har vi for det meste hatt telefonintervjuer ettersom det ikke har latt seg gjøre å ha dybdeintervjuer med våre informanter. Ettersom dette ikke har latt seg gjøre har vi på grunn av reliabilitet valgt å benytte oss av en del sitater når vi gjennomførte vår analysedel. I tillegg til våre primærdata i form av intervjuene vil vi også bruke sekundærdata for at våre analyser og konklusjoner på undersøkelsen skal bli mer pålitelig for leserne.

### **4.2.2 Validitet**

Det er viktig at man har høy reliabilitet, men samtidig er det viktig å ha høy grad av validitet. Validitet vil ifølge Johannsen et al., (2011) være hvor relevante dataene er og at de er relaterte til det som studeres. En av de mest brukte formene for validitet er begrepsvaliditet, og det dreier seg om hvor godt korrelert de dataene som er innhentet er med det som studeres. En kan si at validitet derfor handler om hvor gyldige de dataene som blir innhentet er (Johannessen et al., 2011).

Vår undersøkelse er basert på et grundig teoretisk rammeverk i sammenheng med primær- og sekundærdata. Vårt teoretiske rammeverk er basert på tidligere forskning rundt faktorene tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser og omhandler dermed de teamene som vår undersøkelse omfatter. Dette kan vi også tydelig se i utformingen av vår problemstilling. Ved hjelp av det å sammenligne våre funn med tidligere forskning mener vi at vi har en høy grad av validitet på vår undersøkelse.

### **4.2.3 Overførbarhet**

Ifølge Johannessen et al., (2011) vil overførbarhet si at kunnskapen og resultatene man kommer frem til i undersøkelsen kan være representativ i lignende studier. Ved kvantitative undersøkelser er det overførbarhet lettere gjennomførbart ettersom det er mulig å gjøre en statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon (Johannessen et al., 2011). Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap når man mener overførbarhet. Det kan for eksempel være det å etablere forklaringer, beskrivelser, fortolkninger og begreper som vil kunne være nyttige på andre områder enn det som blir studert (Johannessen et al., 2011).

I vår oppgave var ikke målet at det vi kom fram til skulle overføres til andre settinger, men vi hadde et mål om å øke kunnskapen og forståelsen rundt tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser. Våre funn er i oppgaven blitt drøftet opp mot tidligere forskning på temaet, men det vil for oss være vanskelig å svare hvor overførbar disse vil være opp mot lignende forskning. Vi har beskrevet casen og våre informanter så godt som det lar seg gjøre ettersom våre informanter skal være anonymisert, slik våre lesere på grunnlag av dette kan danne seg sin egen oppfatning rundt våre resultats overførbarhet.

#### ***4.2.4 Etiske vurderinger***

Hvis enkeltpersoner som deltar i en undersøkelse kan identifiseres så skal denne personen samtykke at opplysningene som blir gitt, blir behandlet og brukt av forskerne (Johannessen et al., 2011). Anonymisering av informanter blir brukt hvis man ikke vil få frem hvem som har vært med på genereringen av data, men dette kan gjøre at man ikke får tilgang til den dataen man trenger og at det setter en begrensning på analysen (Johannessen et al., 2011).

Innledningsvis i vår undersøkelse ble vi enige om at det å anonymisere våre informanter var mest hensiktsmessig. Vi ble enige med våre informanter at vi skulle etter gjennomførte intervju sende en transkribering av disse. Dette ble gjort tidlig slik at vi visste at de hadde hatt mulighetene til å lese grundig gjennom disse og komme med tilbakemeldinger på eventuelle mistolkninger.

#### ***4.3 Oppsummering***

Vi har i dette kapitlet gjort rede for de metodiske valgene vi har gjort i vår undersøkelse. Vi har brukt en kvalitativ metode og et casestudie. Vi har benyttet oss av semistrukturerte intervjuer, samt sekundærdata for å innhente data til denne undersøkelsen. I neste kapittel vil vi gjennomgå våre empiriske funn.

## 5.0 Empiri

I dette kapitlet vil våre empiriske funn blir presentert og gjennomgått. Det er viktig å presisere at ettersom vi har en kvalitativ datainnsamling så vil våre empiriske funn fra intervju med informantene bli brukt sammen med vårt teoretiske rammeverk i analysedelen. Vi velger å benytte oss av sitater fra informanter der dette er mulig, dette for å gjør våre empiriske funn mer troverdig og kvalitetssikker. Våre empiriske funn skal hjelpe oss på til å forstå hvordan tillit, kontroll og risiko fungerer i en MaaS-løsning i norsk kontekst. Det spesielle med den norske MaaS-løsningen som utvikles er at i Norge så er det fylkene i alle år som har hatt ansvaret for å kjøpe lokal kollektivtransport til sin region (Longva & Osland, 2007). Dette fører til at fylkene har mye ansvar både sett fra et samfunnsmessig, økonomisk og et miljøvennlig perspektiv. I tillegg så er det slik at alt av offentlig transport i Norge må kjøpes via offentlig anbud, noe som fører til at MaaS-utviklerne (fylkene) ikke kan velge og vrake i hvem dem vil samarbeide med.

Vi har valgt å strukturere vårt empirikapittel på samme måte som vi har strukturert vårt teorikapittel på, men har valgt å starte med å få en oversikt over hva våre informanter tenker rundt deres MaaS-løsning, samt rundt MaaS generelt.

### 5.1 Mobility as a Service – definisjon

Ruter og Kolumbus har et tett og godt samarbeid på det som har med mobilitetsutvikling, dvs. deres MaaS-prosjekter å gjøre.

MaaS-prosjektet til Ruter, ifølge informant 3, har følgende målsetning:

*«Det går ut på at vi i utgangspunkt at vi har en målsetning som er å få folk til å redusere bilbruken eller leve uten privat bil. Det er den grunnleggende målsetningen».*

Ruter har per i dag to stykk piloter. Den ene er en bedriftspilot som skal hjelpe de ansatte til å bruke mindre privatbil og de kommer til å kjøre ut en større pilot der 100 familier i Oslo skal leve uten bil og istedenfor bruke de ulike mobiliteter som de legger til rette. De skal blant annet ha taxi, delebil, sykler og kollektivtrafikk i en og samme løsning innenfor denne piloten.

Kolumbus har en pilot som heter «Hjem-jobb-hjem» og dette er en bedriftsavtale/bedriftspilot som går ut på å prøve å få ansatte til å sette personbilen hjemme av og til med å inspirere de

til å bruke forskjellige mobilitetstiltak. Innenfor dette har «Hjem-jobb-hjem» definert reisevaneprodukter som er forskjellige tiltak for sykkel eller konkurranseelementer som skal trigge de ansatte til å gjøre noe annet enn å kjøre bil 5 dager i uken. Dette er ifølge vår informant 4 fra Kolumbus essensen av «Hjem-jobb-hjem». I tillegg til dette jobber Kolumbus med å lage nye konsepter og ideer som både «Hjem-jobb-hjem» og andre samarbeidspartnere kan nyte godt av.

Vi har tidligere gjennomgått at det ikke finnes noen klar definisjon på hva MaaS er. Vi har vært inne på flere definisjoner av MaaS er. Vår informant 3 fra Ruter kommer med flere eksempler når Mobility as a Service skal defineres. Han sier følgende:

*«Du kan si det sånn som det her, det er en aggregert løsning for mobilitet, og integrert kan være at det er en app. Ta for eksempel, hvis du går inn på et online reisebyrå, det kan være for eksempel Expedia, der kan du gå inn og der kan du kjøpe fly, der kan du kjøpe hotell, leiebil, utflukter og eventyr, men du kjøper dette som om du skulle ha kjøpt leiebil separat fra Avis, som om du kjøper flybilletten fra Norwegian, og du kjøper hotelloppholdet fra Hilton Hotell. Om noe går galt så er det ikke Expedia som har et problem i utgangspunktet, men du må da kontakte de respektive selskapene, altså om du får punktering på bilen så ringer du ikke Expedia, men til selskapet som leier ut bilen».*

Videre velger informant 3 fra Ruter å forklare hva MaaS er:

*«I motsetning i MaaS eller det kaller jeg en integrasjonsløsning, det kan være for eksempel at en kollektivaktør eller en fylkeskommune har en løsning der de samler eller kombinerer mobilitet på et brett, men likevel så er det bare en av leverandørene som er ansvarlige opp mot kunden. Om du derimot selger Mobility as a Service, så er det en aggregert løsning der du faktisk har 'one-point-of-contact' og går det feil noen plasser så ringer man deg».*

Informant 4 fra Kolumbus sier følgende når vi spør han hvordan han vil definere MaaS:

*«Hvis jeg definerer mobilitet først da, så pleier vi å si at det er jo litt sånn som har med reklame å gjøre, men friheten til å bevege seg. Det er der litt at vårt utgangspunkt ligger, friheten til å bevege seg er liksom mobilitet. Og så handler det om da å gjøre det sømløst, å binde det sammen, både i en fysisk og i en digital verden.*

*Og så må vi også, dette ligger litt utenfor MaaS og mobilitet da, men det steget før det som vi egentlig jobber med. Det er å redusere behovet for transport og det er jo det som er*

*samfunnet sin oppgave, det er jo der det kommer inn dette i byer med å bygge tettere byer eller mer kompakte byer, istedenfor å spre det utover i det ganske land».*

Her har vi flere eksempler på hva MaaS kan defineres eller beskrives som, og nok en gang ser vi at det ikke finnes noen fast definisjon på hvordan MaaS kan defineres.

## **5.2 Interorganisatorisk samarbeid**

For MaaS er det veldig viktig at samarbeidet mellom de ulike aktørene fungerer på en best mulig måte. Når det gjelder samarbeidet med de andre aktørene, kommer det frem at det er mange aktører som er ute etter å lære og som har lyst til å være med på et slikt nytt prosjekt, dette er en gjenganger både fra informanten fra Ruter, Kolumbus og Nordland Fylkeskommune. Det viser seg at de ulike aktørene som kan være en mulig aktør i en MaaS-løsning ser på dette som veldig spennende og informant 3 fra Ruter sier at *«det er veldig mange som er interesserte i å lære på dette området. Det er ingen som ikke vil være med».*

Informant 1 fra Nordland fylkeskommune forteller at de sitter i en heldig posisjon der de har vunnet den nasjonale konkurransen «Smartere Transport» der de vant 50 millioner kroner for å starte deres prosjekt «Smartere Transport Bodø». Informanten sier videre at de foreløpig ikke har møtt noen som ikke vil være med på prosjektet og han tror at de 50 millionene er en av årsakene til det.

Informant 4 fra Kolumbus sier følgende når vi spør han om hva han tenker om samarbeid mellom de ulike aktørene: *«Vi ønsker jo masse samarbeid med dem, men det som er utfordringene her er jo disse anbudsreglene, det er av og til noe vanskelig greier».* Det er altså relativt åpne armer både fra de ulike aktørene og fra Kolumbus selv, men det dreier seg altså om disse anbudsreglene som informantene presiserer, som gjør det vanskelig å samarbeide med hvem de vil.

Det virker som om de ulike informantene som utvikler en MaaS-løsning egentlig har en del aktører som de foretrekker at skal være med på deres prosjekt, men at dette med de offentlige anbudsreglene setter en stopper for å bare kunne velge hvem man vil ha med.

Informanten fra Nordland Fylkeskommune sier at *«vi er bundet opp til anbud og de innkjøpskriteriene som er satt, så vi er nødt til å lyse ut på anbud. Vi kan ikke si spesifikt hvem som kommer til å bli tilbyderne per i dag. Så der har vi en åpen innkjøpskonkurranse».*



Informant 3 fra Ruter forteller at de må ha lik behandling både for offentlige og private aktører og at de videre kommer til å sette visse kvantitative og kvalitative krav til sine aktører. De som oppfyller disse kravene kommer til å få konkurrere om å være med i deres MaaS-løsninger. Informanten sier at *«den dagen vi kjører ut dette bredt og ser at dette er noe kundene vil ha, da må vi invitere og ha en anbudskonkurranse på de tjenester som blir relevante»*.

Informant 4 fra Kolumbus sier at han sammen med informant 3 fra Ruter hadde en dialogkonferanse med 35 forskjellige aktører innenfor mobilitetssektoren. Dette måtte de ha før de fikk lov til å prate med de ulike aktørene ettersom de offentlige anbudsreglene er slik. Også fra vår informant 4 fra Kolumbus blir det presisert at det er offentlig anbud som bestemmer hvilke aktører de skal ha med på slike prosjekter. Nordland Fylkeskommune gjennomførte også en dialogkonferanse i Bodø om prosjektet «Smartere Transport Bodø» i slutten av april 2019.

Vi har også valgt å spørre våre informanter fra Ruter og Kolumbus om hvilke utfordringer de ser som kan oppstå med samarbeidet i MaaS-løsningene deres.

Informant 3 fra Ruter trekker frem utfordringer rundt dette at de kan komme i en konkurransesituasjon med private aktører. Da med tanke på innovasjon og grønnere løsninger. Han sier videre at her vil det kunne oppstå en del interessekonflikter. Deres målsetning er at det skal gjøres med sikkerhet og så miljøvennlig som mulig, men det kan på den andre siden være andre målsetninger i bilbransjen. Dette er et interessant område som blir veldig spennende å følge i framtiden.

Informant 4 fra Kolumbus derimot trekker frem utfordringer om at de må klare å finne sin plass i økosystemet og verdikjeden. Altså om de skal være merkevaren utad eller om man skal oppleve de forskjellige aktørene i større grad. I tillegg til dette trekker informanten fram dette med samarbeid og utfordringene knyttet til deling av sofistikerte data, at man har nok data og hvordan man skal dele dette mellom alle aktørene, og hvilken forretningsmodell som passer best med tanke på at dette er en helt ny tjeneste.

### **5.3 Tillit, kontroll og risiko i allianser.**

Det er viktig å presisere her at dette er informanter som jobber med prosjekter som er under utvikling eller som ikke har vært oppe og gått lenge. Derfor var det vanskelig for dem å svare på alle spørsmål rundt tillit, kontroll og risiko.

#### **5.3.1 Risiko**

Det vil alltid være en viss form for risiko knyttet til det å inngå en strategisk allianse. Det vil variere fra aktør til aktør hvor mye risiko de er villige til å akseptere. Vi har her spurt våre informanter om hvilke former for risiko de opplever er knyttet til deres MaaS-prosjekt. Vi har her fått litt forskjellig svar fra henholdsvis informant 3 fra Ruter og informant 4 fra Kolumbus.

Informant 3 fra Ruter forteller at *«når det gjelder risiko er kanskje finansiell risiko en stor risiko, men største risikoen er vel at kunden ikke ønsker de løsningen vi tilbyr»*. Videre forteller informanten at *«risikoen er at privatbilen har en for sterk posisjon per dags dato. Den er for enkel og bekvem å ta, det er en stor risiko»*. Han legger også til at *«et annet område er at kundetilbudet blir for fragmentert»*. Med dette mener vår informant at hvis at de ulike tilbudene som Ruter får i sin MaaS-løsning ikke er konsolidert sammen i en app for eksempel, så kan det hende at kundene ikke velger å benytte seg av deres løsninger ettersom man ikke får opp alle de forskjellige tilbudene i en og samme brukerapp. Til slutt nevner også vår informant dette i forhold til risiko: *«Det vi krever i dag er bare at de tar de kostandene som er på deres side og vi tar kostandene på vår side med å integrere dette i en framtidig plattform. Det er på den måten, så vi velger dem ut fra kvantitative – og kvalitative krav»*.

Informant 4 fra Kolumbus trekker frem dette med at han mener at det er en risiko i seg selv at man skal ha 10 forskjellige kollektivselskaper rundt om i Norge som jobber med mye av det samme. Er det ikke bedre at alle samarbeider og at man lager en felles kollektivløsning som kan fungere over hele landet og ikke bare i spesifikke landsdeler? Han sier at det kanskje ikke er så aktuelt nå, men synes det er fascinerende at man ikke kan samarbeide på et slikt område.

Videre forteller informant 4 fra Kolumbus at *«andre risikoer er jo at vi som det offentlige ikke klarer å mestre den rollen som går opp mot å samarbeide godt nok med en gründer spesielt*

*og med de kommersielle generelt. Hvis man ikke klarer å treffe planken på det samarbeidet, og dermed ikke klarer å treffe på å levere de tjenestene som innbyggerne etter hvert ønsker, forventer eller krever».*

*Det er ikke nok at dette samarbeidet fungerer, men det må også fungere bra «i forhold til samfunnsoppdragene, og denne regulatorrollen på en positiv og forbilledlig måte. Der ligger det noen ting som kan være ganske viktig å finne ut av da»*

Til slutt trekker informant 4 fra Kolumbus fram dette med avtaler og lovverket, og at loven ikke stimulerer til at de kan samarbeide med de små aktørene kjappere, lettere og raskere enn det som har vært tilfellet fram til nå. Han kommer så inn på dette at det er viktig at kriteriene i anbudene blir satt riktig, slik at man kan oppfylle disse fra både leverandørens side, men også slik at de henger sammen med de samfunnsmålene som man har på vegne av hele samfunnet.

### **5.3.2 Tillit**

Det har vist seg at tillit er en viktig faktor når det gjelder det å inngå en strategisk allianse. Hvor mye tillit som er nødvendig vil variere fra allianse til allianse. Når det gjelder tillit i forhold til alliansens suksess svarer informant 3 fra Ruter at *«det er jo helt fullstendig avgjørende. Og det er både på den økonomiske delen, og så er det dette med datadeling. Det er to helt sentrale saker som må være så åpent som mulig. Og når jeg sier som mulig så betyr det at man kan ikke dele alt».*

På den andre siden svarer informant 4 fra Kolumbus at *«vi har tillit til dem, men det går jo en del på dette med kriteriene til dem, altså dette med at vi for eksempel skal dele data og sånt, og at vi ønsker tilgang på data og dele dette på riktig måte også videre. Vi har ganske rigide kontrakter likegyldig om det er en ny aktør eller en aktør vi har god kjennskap til, men dette er ikke det jeg har mest oversikt over. Men tilliten må både de og vi gjerne få og vise gjennom disse kontraktene da, som at man oppfyller de kravene og kriteriene som anbudet har, og så vil det være vår rolle i hvordan vi følger de opp på en skikkelig måte».*

I et MaaS-prosjekt innebærer det mye deling av sensitive persondata. Derfor har vi valgt å spørre våre informanter om hvordan de tenker på dette med deling av data i forhold til kundenes reisemønster. Kan kundene vite at dataene som de velger å dele med de ulike

aktørene ikke kommer på avveie, men forholdes anonyme? Her viser det seg at alle de forskjellige informantene tenker veldig likt på dette temaet.

Informant 1 fra Nordland Fylkeskommune svarer at *«mange tenker at GDPR stopper innovasjon, men jeg er litt uenig. Vi har et rammeverk å forholde oss til og det er til det beste for alle. Hvis ikke ender vi opp med at ingen tør å legge til samtykke i app fordi det kan føle seg misbrukt digitalt»*.

Informant 2 fra Transportøkonomisk Institutt (TØI) ser heller ikke på GDPR som et stort problem og svarer følgende om temaet: *«Jeg tenker i utgangspunktet ikke at MaaS er så veldig problematisk i forhold til personvern. Jeg vet at det har vært en sak som har vært oppe, ved ett par anledninger, men jo du får kartlagt folk, men folk er villig til å bli kartlagt, og laster ned det på egenhånd av langt mindre seriøse aktører enn de som holder på med MaaS»*.

Informant 3 fra Ruter forteller at de her veldig god kontroll på dette som har med GDPR å gjøre: *«Det har vi sammen med datatilsynet skapt en bransjestandard som er når det gjelder kollektivtrafikk-løsninger i dag. Og vi har en meget tett dialog med datatilsynet og i tillegg har vi en egen GDPR-ressurs på huset, en jurist som jobber fulltid med GDPR. Konflikten i vår arbeid er at vi vil ha så mye informasjon om kundene som mulig, samtidig som vi skal se til at de framstilles som anonyme, men vi har trolig ganske bra løsninger på dette. Vi har enormt fokus på GDPR. Vi kommer til å møte utfordringer på området, men som så lenge man får samtykke fra kundene så er det som oftest greit»*.

Vår siste informant 4 fra Kolumbus kommer med følgende svar på vårt spørsmål rundt deling av sensitive persondata: *«Det har vi jobbet veldig mye med de siste årene, spesielt før selve GDPRen slo inn for alvor i fjor. Vi har jobbet mye med dette både i hjem-jobb-hjem verden, når det gjelder billetter og datainnsamling på ulike måter, vi oppfyller de tingene veldig riktig, sånn som vi skal gjøre. Vi har vel full kontroll på det sånn som vi opplever det. I hvert fall på det vi kan gjøre der»*.

Som vi ser fra hva de ulike informantene har svart så er det en gjenganger at de ikke ser på GDPR som et veldig stort problem. Det største problemet ser våre informanter på at kan være at kundene ikke velger å godta det å dele sitt reisemønster for eksempel, men som informanten fra TØI forteller er det mye mer sikkert med en offentlig aktør som en

fylkeskommune enn med mange andre apper som befolkningen velger å godta å dele personopplysninger til.

### **5.3.3 Kontroll**

I strategiske allianser finnes det ulike former for kontroll, men det vil variere hvilken type kontroll som er tilgjengelig i en slik type allianse. Vi har videre også spurt informantene om spørsmål rundt kontroll i deres MaaS-løsninger. Informant 3 fra Ruter svarer følgende på kontrollspørsmål: *«Vi kommer til å kjøre Custom and Support og det her vet vi ikke enda, men vi kommer til å være veldig sentrale når det gjelder dette. Vi tror at med det kommer vi til å få bra kvalitetskontroll».*

Videre så beskriver informant 3 fra Ruter hvordan de håndterer leverandører med kontrakter: *«Vi er ekstremt gode på kontrakter om vi kan si det sånn, vi har med kontrakter å gjøre når det gjelder alle busselskaper i hele verden. Vi har så mye med kontrakter å gjøre, vi lever med kontrakter både når det gjelder T-bane, buss, båt og på trikk, så vi har full kontroll på dette vil jeg påstå. Det kommer selvfølgelig til å bli en liten ny verden når det gjelder det her, men det blir mange flere og mindre aktører. Men dette er noe av det vi er minst bekymret over fordi vi har en juridisk avdeling og en innkjøpsavdeling som er ganske store begge to»*

Informant 3 fra Ruter sier at i pilotene som pågår nå så kommer de til å teste ut mye og sjekke hva folk faktisk er interessert i å bruke eller ikke. Det som ikke er bærekraftig blir å forsvinne. De prøver i denne testingen å teste ut mye forskjellige for å se hva som fungerer og ikke fungerer når det gjelder leverandører.

Informant 4 fra Kolumbus fremhever mer viktigheten av detaljene som skal stå i deres kontrakter når det kommer til el-bil pooler. I kontraktene kommer det til å være visse krav om oppetid på appen for eksempel at man skal være oppe 95 % av tiden. I tillegg trekker han fram krav til at bilene skal være tilgjengelige i arbeidstiden, som vil si at alt av service og vedlikehold må foregå utenom arbeidstid. Dermed setter de et høyt krav i sine kontrakter angående oppetid og tilgjengelighet av biler i en gitt tidsperiode. Konsekvensene av at dette ikke følges kan gå på økonomi, at det koster svært mye å ta dem ut av drift i oppetiden.

Informant 4 fra Kolumbus går litt nærmere i detalj om hva som eventuelt skjer ved et kontraktsbrudd i deres nåværende pilot som er «Hjem-jobb-hjem». I den kontrakten er det satt opp at man skal jobbe sammen for å redusere bilandelen i hver enkelt bedrift. Hvis de da har en bedrift som ikke orker å være med å redusere bilandelen, men bare har tjenesten som en ekstra gode for sine ansatte, så blir jo «*det en dårlig business og en kannibalisering av produktene våre*». Han nevner videre at det er bare de som allerede tar kollektivt til jobb som blir å benytte seg av tilbudet da deres månedskostand går ned. Kolumbus har da muligheten til å fjerne de fra piloten eller at de selv finner ut at dette blir for mye jobb, så har de muligheten til å gå ut av piloten selv. Informanten nevner at det må være en vilje fra både deres side og bedrift sin side til å faktisk bli med på disse bedriftspilotene. Da målet er å få folk til å velge mer miljøvennlige former for transport til og fra jobb, og dermed er det gitt en del intensiver for at dette skal være en fornuftig løsning.

#### **5.4 Oppsummering**

Vi har i dette kapitlet gjennomgått våre empiriske funn. Vi har funnet ut at det å definere MaaS er veldig varierende og at det ikke finnes noen klar definisjon på dette, også mellom samarbeidspartnerne. Videre viser det seg at tillit mellom de ulike aktørene er en kritisk suksessfaktor etter informantenes mening. Dette blir sett på som spesielt viktig når det kommer til det med deling og håndtering av sensitive persondata. I tillegg må tilliten bygges opp over tid.

For risiko kommer det frem at det først og fremst blir sett på som en risiko at samarbeidet mellom de ulike aktørene ikke fungerer sånn som det skal. Dette spesielt mellom offentlige og private aktører. I tillegg ser informantene det som en risiko at de sammen med aktørene ikke klarer å lage en løsning som er like enkel og bekvem for kundene, samt at tilbudet ikke er for fragmentert.

Vi kan si at informantene er opptatt av kontroll gjennom kontrakter, da disse gir dem muligheter til å sette kriterier for hva de ulike aktørene må gjøre. De ulike offentlige utviklerne anser seg som gode på kontrakter og ser derfor på dette som en god kontrollmekanisme. Det kommer også frem at en av utviklerne kommer til å kjøre Custom and Support, og de mener at de får god kvalitetskontroll gjennom dette.

## 6.0 Analyse

Vi skal i analysekapitlet ta i bruk våre empiriske funn og drøfte disse i forhold til vårt teoretiske rammeverk og vår problemstilling: *Hvordan kan tillit, kontroll og risiko fungere i MaaS- allianser i en norsk kontekst?*

Vi har strukturert vår analyse på samme måte som vi har strukturert vårt teorigapittel.

### 6.1 Interorganisatorisk samarbeid

Som det går frem fra våre informanter så er det mange som er interesserte i å bygge opp ny kompetanse og informant 3 fra Ruter sier følgende om dette: *«det er veldig mange som er interesserte i å lære på dette området. Det er ingen som ikke vil være med»*. Det er et gjennomgående svar fra våre informanter og det viser seg at de ulike aktørene vil inngå et samarbeide for å styrke deres markedsposisjon, få tilgang til ny teknologi og øke deres kompetanse når det gjelder MaaS (Haugland, 2004).

Ifølge Haugland (2004) er det viktig at bedriftene vet hvilke aktiviteter de skal samarbeide om og hvorfor det vil lønne seg å samarbeide om disse enn å gjennomføre aktivitetene på egen hånd eller bruke markedet. I forhold til en MaaS-løsning i Norge er det vanskelig for små – og mellomstore bedrifter (SMB) å gjennomføre dette alene, da fylkene sitter i maktposisjon. Det vil være en stor økonomisk utfordring for SMBer da de ikke har de samme økonomiske midlene som fylkene har, i tillegg til at mange av fylkeskommunene har vunnet nasjonale konkurranser innen Smartere Transport (SmartereTransportBodø, 2018). Dette gjenspeiles i Haugland (2004) som sier det er viktig at bedriftene har en oversikt over de økonomiske konsekvensene det vil ha å samarbeide kontra det å gjennomføre ting på egen hånd.

MaaS-utviklerne vi har pratet med forteller at de er åpne for å samarbeide med hvem som helst, men at de ikke bare kan velge hvem de vil samarbeide med ettersom alt må lyses ut på anbud, informant 1 fra Nordland fylkeskommune sier følgende rundt temaet: *«vi er bundet opp til anbud og de innkjøpskriteriene som er satt, så vi er nødt til å lyse ut på anbud. Vi kan ikke si spesifikt hvem som kommer til å bli tilbyderne per i dag. Så der har vi en åpen innkjøpskonkurranse»*. Og det er etter norsk lov ikke lov å velge hvem man vil kjøpe tjenester fra, da dette må lyses ut på anbud (Forsyningsforskriften, §1-6, Transport, 2016).

For å få gjennomført et MaaS-prosjekt er man avhengige av flere forskjellige aktører som inngår en strategisk allianse (SmartereTransportBodø). En slik strategisk MaaS-allianse blir definert som en ikke-egenkapitalallianser, som er allianser som i all hovedsak gjennomføres ved hjelp av kontrakter og ingen form for egenkapitalordning (Das & Teng, 1998: Bierly et al., 2004). Det man kan si er at man inngår av definisjon både en horisontal allianse og en oppstrømsallianser der man samarbeider med bedrifter på samme nivå i verdikjeden og samarbeider med leverandører som leverer private tjenester (Haugland, 2004). I slike former for samarbeid bæres det preg av stor avhengighet og sterke bindinger mellom de ulike bedriftene, der man deler sine ressurser med hverandre for å kunne oppnå fortrinn som man ville hatt problemer med å oppnå alene (Haugland, 2004: Das & Teng, 1998). I en MaaS-allianse mener man da bedrifter som leverer de tjenestene som skal være med i en MaaS-løsning.

Som nevnt før er man i et MaaS-prosjekt avhengige av at de ulike aktørene deler sine ressurser inn i en ikke-egenkapitalalliansene. Av definisjon kan vi dermed si at en strategisk MaaS-allianse befinner seg innenfor det som Johnson et al., (2017) definerer som komplementære allianser. Denne typen allianser dreier seg om at bedrifter som er på samme nivå velger å samarbeide ved for eksempel å dele ressurser for at de skal kunne styrke deres posisjon og fjerne svakheter i deres bedrift (Johnson et al., 2017). Som egentlig fungerer i en MaaS-løsning i en norsk kontekst.

## ***6.2 Tillit, kontroll og risiko i MaaS-allianser***

Ifølge Das & Teng (2001) er tillit, kontroll og risiko tre faktorer som henger tett sammen og er med på å avgjøre suksessen til en strategisk allianse. For å forstå hvordan de ulike partnerne i en slik allianse kan fungere sammen er vi avhengige av å se på hvordan de tre ulike faktorene tillit, kontroll og risiko påvirker hverandre.

### ***6.2.1 Risiko***

Risiko kan defineres som de usikkerhetene som bedriftene har definert som risikoelementer (Miller et al., 2008). Våre empiriske funn viser at våre informanter har et bevisst forhold til risiko i deres utvikling av en MaaS-løsning. Colletti et al., (2005) skriver at ytelsesrisikoen er sannsynligheten for at samarbeidsmål ikke oppnås til tross for at samarbeidet mellom partnerne er fullt ut. Det som kommer frem er at de har definert finansiell risiko som et



risikomoment, på grunnlag av at dette er helt nytt og man kan ikke vite hvordan ting utarter over tid, både med tanke på selve produktet og med samarbeidet mellom de ulike aktørene.

Informant 3 fra Ruter sier at «risikoen er at privatbilen har en for sterk posisjon per dags dato. Den er for enkel og bekvem å ta, det er en stor risiko». Han legger også til at «et annet område er at kundetilbudet blir for fragmentert». Det kan også av definisjon anses som ytelsesrisiko, dette fordi likegyldig hvor bra løsningene blir, så vil det alltid være noen som kommer til å benytte seg av privatbilen. Dette kan for eksempel være at de ulike aktørene ikke klarer å innfri de tjenestene som er avtalt eller at de ulike aktørene sammen ikke klarer å lage en enkel og bekvemmelig løsning for kundene. Dette med at samarbeidet ikke er godt nok kan ifølge Das & Teng (2001) anses som relasjonsrisiko, altså at de ulike aktørene ikke handler for allianses beste.

Det blir av vår informant 4 fra Kolumbus nevnt at de ser det som en risiko at man har mange forskjellige kollektivselskaper som arbeider hver for seg med å skape en MaaS-løsning for deres område. Han mener at et samarbeid på et slikt ferskt område ville ha gagnet alle utviklerne på den måten at da kunne man ha laget en bedre og felles løsning for hele Norge. Ved at man har mange forskjellige utviklere så vil man kunne oppleve at den ene løsningen kommer til å bli en felles løsning for alle, som utgjør at man har brukt «unødvendige» ressurser fra felleskapet. Eller at det kommer en ny aktør som har laget en plattform for hele Norge, blir sett på som en risiko. Det vår informant forteller er av definisjon å anse som ytelsesrisiko ettersom man kan oppleve økt rivalisering eller nye aktører i denne formen for risiko (Das & Teng, 2001).

de Man et al., (2009) skriver at ytelsesrisiko er den oppfattede sjansen for at faktorer som markedssikkerhet, konkurranse og statlig regulering kan ha negativ effekt på allianseresultatene. Dette kan forekomme om det skulle komme en større privat MaaS-løsning inn på det norske markedet, da de står fritt til å kjøpe tjenester fra hvem dem vil, mens kollektivselskapene som arbeider med dette i dag er nødt til å forholde seg til loven om offentlig innkjøp.

Det som går igjen fra våre informanter er at de er bekymret for risikoen for at samarbeidet med de ulike aktørene ikke blir bra, spesielt med tanke på samarbeidet mellom offentlige og kommersielle aktører. Ut fra disse uttalelsene beskriver våre informanter en form for relasjonsrisiko, som ifølge de Man et al., (2009) er den oppfattede trusselen om at et firma vil opptre opportunistisk og bevisst skade partnerens interesser. Dette kan tenkes av den grunn at

offentlige og private aktører har forskjellige interesser, der de offentlige etter informant 4 fra Kolumbus: «er ute etter å gjøre samfunnsoppdragene på en positiv og forbilledlig måte», mens de private aktørene gjerne er ute etter økonomisk vinning. Det må uansett for alle parter i en MaaS-løsning være økonomisk bærekraftig, der det offentlige er fornøyd med, for å sette det på spissen «å gå i null», mens de private aktørene selvfølgelig må tjene noe på dette.

Som nevnt tidligere er det ingen aktører som ikke vil være med på dette prosjektet, informant 3 fra Ruter sier at: «det er veldig mange som er interesserte i å lære på dette området. Det er ingen som ikke vil være med». Informanten sier videre dette om kostnader for de som vil være med på prosjektet. *Det vi krever i dag er bare at de tar de kostandene som er på deres side og vi tar kostandene på vår side med å integrere dette i en framtidig plattform. Det er på den måten, så vi velger dem ut fra kvantitative – og kvalitative krav.* Vi kobler dette opp mot hvilken grad av risiko aktører er villig til å tåle, ut fra hvilken strategisk allianse de skal samarbeide i. Dette støttes opp av teoriene til Das & Teng (2001) da det skrives om at ikke-egenkapitalallianser tåler en høy form av relasjonsrisiko da partneren ikke jobber på samme plass, så det er mindre sannsynlig at for eksempel de andre kan drive med opportunistisk oppførsel som går ut over de andre. Det samme gjelder for ytelsesrisikoen, aktørene som skal være med på å samarbeide kan tåle en høy ytelsesrisiko da det er få kostnader tatt med i ikke-egenkapitalallianse.

	<b>Ikke-egenkapitalallianser</b>	<b>MaaS i Norge</b>
<b>Maks akseptert relasjonsrisiko</b>	Høy	Høy
<b>Maks akseptert ytelsesrisiko</b>	Høy	Høy

Tabell 6: Hentet fra Das & Teng (2001). «Risiko i norske MaaS-allianser»

Som vi ser fra tabell 6 så stemmer våre funn med Das & Teng (2001) sin tabell 1 når det gjelder hvor høyt nivå av de ulike formene for risiko man kan akseptere i ikke-egenkapitalallianser. Det høye nivået av akseptert relasjonsrisiko har vi koblet opp mot det med at de ulike aktørene ikke jobber på samme plass og at det derfor er mindre sannsynlig for opportunistisk oppførsel blant aktørene. Når det gjelder ytelsesrisiko har vi koblet det høye aksepterte nivået opp mot dette med at det er få kostnader knyttet til det å være med i en ikke-egenkapitalallianse.

### 6.2.2 Tillit

Tillit kan defineres som at man har positive forventninger om sine partnere i risikable situasjoner (Boon and Holmes, 1991). Våre empiriske funn viser at tillit er noe MaaS-utviklerne ser på som suksessfaktor for å lykkes med prosjektet. Ifølge informant 3 fra Ruter sier han dette om viktigheten av å ha tillit til hverandre; *«det er jo helt fullstendig avgjørende. Og det er både på den økonomiske delen, og så er det dette med datadeling. Det er to helt sentrale saker som må være så åpent som mulig. Og når jeg sier som mulig så betyr det at man kan ikke dele alt.* Det vår informant beskriver her kan ifølge Alm et al., (2013) defineres som en tillitskjede der man er flere aktører som må stole på hverandre. I en slik tillitskjede skal man kunne handle uten at man tar hensyn til hva de andre har gjort på grunnlag at man har stor tillit innad i kjeden. Langfield – Smith (2008) sier at man utvikler tillit gjennom prosesser som læring og tilpasning, noe som vil være tilfellet i nye MaaS-løsninger. Dette er prosesser som kan være med på å styrke forholdet mellom partnerne i en allianse og som gjør forholdet mer holdbart i konfliktområder, noe som kan skje da alle de ulike aktørene operer i samme marked og da er det ifølge vår informant fullstendig avgjørende at man har tillit til hverandre.

Det at vår informant mener at tillit er fullstendig avgjørende blant de ulike aktørene tolker vi også den vei at de har kompetansetillit til hverandre som Das & Teng (2001) beskriver at er basert på flere forskjellige ressurser og evner til et firma. Ressurser kan være ting som kapital, menneskelige ressurser, fysisk eiendommer, markedskraft og teknologi. I forhold til de forskjellige MaaS-løsningene som utvikles rundt omkring i landet, og i samsvar med det som er blitt sagt av utviklerne om at det er ingen som ikke vil være med på dette, så kan vi si at MaaS-utviklerne har en stor grad av kompetansetillit sett fra aktørene sin side.

Et gjennomgående svar på spørsmål om tillit blant våre informanter er dette med datadeling. En av våre informanter sier at dette har de god kontroll på dette da de sammen med datatilsynet har vært med på å lage en bransjestandard for kollektivtransportsektoren innenfor dette med GDPR, i tillegg til at de har en egen jurist som jobber utelukkende med dette. Informant 1 fra Nordland Fylkeskommune ser heller ikke på GDPR som et stort problem da dette gir dem faste rammer å jobbe innenfor og skaper en trygghet for deres framtidige brukere. Dette blir også støttet opp av vår informant 4 fra Kolumbus da han sier at de har jobbet mye med GDPR før det for alvor slo inn, og de opplever det som at de har god kontroll på dette. Dette hadde kontroll på tidlig ettersom de var en av de første i Norge som var ute

med en pilot. Alt dette blir også støttet fra vår informant 2 fra TØI som har forsket på MaaS, han sier at de ikke ser på dette som et problem da folk i dag er villige til å la seg spore fra langt mindre seriøse aktører enn fylkeskommunene, så han ser nesten ikke på dette som en problemstilling en gang.

Det våre empiriske funn viser er at man i slike MaaS-allianser er avhengige av å ha tillit til at de ulike aktørene behandler de sensitive dataene på en plikttoppfyllende måte etter regler og retningslinjer satt av utviklerne. Goodwill tilliten er kritisk å ha i forhold til dette, da alle de forskjellige aktørene ikke nødvendigvis har innblikk i hva alle gjør med dataene. Ifølge Das & Teng (2001) går goodwill tillit ut på ens gode tro, gode intensjoner og integritet blant flere partnere. Om man har et rykte for å ha goodwill tillit hos andre, så kan samarbeidet være enklere da partnerne ikke tror at man skal handle opportunistisk i alliansen eller i partnerskapet.

Das & Teng (2001) skriver også at i ikke-egenkapitalallianser er goodwill tillit ikke like viktig, på grunnlag av at de ofte er kontraktsbaserte og partnerne har klare regler og retningslinjer de skal følge. I en MaaS-allianse spesielt med tanke på GDPR skiller våre empiriske funn seg fra dette. Utviklerne må ha goodwill tillit til deres aktører når det kommer til deling og behandling av sensitive personvernopplysninger, da utviklerne ikke kan ha full oversikt hele tiden om hva hver enkelt aktør gjør med disse dataene. Da er de avhengige av å ha et høyt nivå av goodwill tillit. I tillegg til at man må ha høy grad av goodwill tillit knyttet dette med deling av sensitive persondata, må man også ha en høy grad av kompetansetillit. Kompetansetilliten er viktig i forbindelse med at alle partene har evner og ressurser til å behandle dataene på en god og riktig måte.

I en MaaS-løsning vil det ifølge våre informanter være ganske rigide kontrakter som de ulike aktørene må følge. Når en kontrakt blir for detaljert, vil den være ufleksibel og overvåking av overholdelse blir umulig (Luo, 2002; Poppo & Zenger, 2002). På grunnlag av dette ser vi at i en MaaS-løsning trenger vi også høy grad av kompetansetillit som i en kombinasjon med kontraktene skal være med på å regulere en partners oppførsel. Ifølge Jiang et al., (2015) er kompetansetillit troen på at en partner har tilstrekkelige ressurser og evner til å møte arbeidskrav. I en norsk kontekst blir alt utlyst på offentlig anbud der man setter visse kriterier og krav til hva hver enkelt aktør skal gjøre, men det må også være en form for kompetansetillit da man må ha troen på at de ulike aktørene har de evnene og ressursene til å utføre hva kontraktene tilsier.

	<b>Ikke-egenkapitalallianser</b>	<b>MaaS i Norge</b>
<b>Goodwill tillit</b>	Moderat	Høy
<b>Kompetansetillit</b>	Høy	Høy

Tabell 7: Hentet fra Das & Teng (2001). «Tillit i norske MaaS-allianser»

Som vi ser så skiller vår tabell 7 seg fra Das & Teng (2001) sin ved at vi opplever at de ulike aktørene i ikke-egenkapitalalliansene er avhengige av å ha høy grad av goodwill tillit til hverandre. Das & Teng (2001) mener at det er nok med et moderat nivå av goodwill tillit, men våre funn viser at det er viktig med en høy grad spesielt med tanke på dette med deling av sofistikerte data. Når det gjelder kompetansetillit så stemmer våre funn med det teorien sier om at det må være en høy grad av dette mellom de ulike aktørene i slike allianser. Den høye grad av kompetansetillit kommer fra våre funn der vi ser at aktørene har en høy kompetansetillit til utviklerne, samt at utviklerne også må ha kompetansetillit til aktørene har de evnene og ressursene til å utføre deres arbeidsoppgaver i alliansen.

### **6.2.3 Kontroll**

Ifølge Ouchi (1977) kan kontroll ses på som en prosess som er basert på overvåking og evaluering av adferd og resultat. Det virker som at våre informanter har klare meninger om hvordan de skal kunne opprettholde kontroll i selskapet. Vår informant 3 fra Ruter forteller at *«vi kommer til å kjøre Custom and Support og det her vet vi ikke enda, men vi kommer til å være veldig sentrale når det gjelder dette. Vi tror at med det kommer vi til å få bra kvalitetskontroll»*. Det vår informant beskriver her kan ifølge Ouchi (1979) ses på som resultatkontroll som er mer resultatorientert og brukes når adferden ikke kan måles, men når vi har muligheten til å måle produktet eller tjenesten som kommer ut i dette tilfellet. Og ut fra egne styringsmål så kan dette være med på å gi oss en «output» kontrollmekanisme. Ouchi (1979) skriver videre at man måler for eksempel salg, omsetning, volum, fortjeneste eller hvordan dette endres og hva hver enkelt avdeling eller selger må levere for å opprettholde styringsmålene. I dette tilfellet må MaaS-utviklerne prøve å måle utfallet av «custom and support», for eksempel tidsbruk, hvor fornøyde kundene er og lignende i forhold til MaaS-utviklerne sine styringsmål, som igjen skal prøve å sørge for at de for en bra kvalitetskontroll.

Et gjennomgående svar fra våre informanter er at hele den strategiske alliansen er basert på kontrakter. Ifølge Das & Teng (1998) er kontrakter mellom partene en måte man kan få kontroll mellom organisasjoner som samarbeider, men ikke har et delt eierskap. Som vi har nevnt tidligere er man pliktet til å legge slike ting ut på offentlig anbud og der har de ulike

kvantitative og kvalitative krav som stilles til aktørene. En av våre informanter går såpass langt og sier at de er ekspert på kontrakter og vi tolker det slik at kontrakter er noe som vil bidra til å få stor kontroll over alliansen. Med dette mener vi kontraktene er et uttrykk for formell kontroll og formålet med dette er å unngå risiko ved å lage et sett med regler som spesifikt sier hva alle partene skal gjøre, samt at man har med sanksjoner i formell kontroll for å få aktører til å følge disse reglene (Das & Teng, 2001). I MaaS-utviklernes tilfelle med kontrakter har de ikke muligheten til å spesifisere eller måle adferden til aktørene. Det de derimot kan gjøre er å måle utfallet og dette blir definert som resultatkontroll (Ouchi, 1979; Das & Teng, 2001). De kan måle dette ved å sjekke om hver enkelt aktør har gjort det som står i kontraktene. Den ene informanten vår har gått nærmere inn på detaljene på hvordan noen av deres kontrakter ser ut. Her har han nevnt krav om oppetid og at hvis bilene skal på service eller vedlikeholdes så må dette skje utenom arbeidstid. Måtene de kan sjekke dette på er ved hjelp av at de til enhver tid har en oversikt over hvor de ulike transportmidlene befinner seg, dette via GPS.

Sosial kontroll har som mål å redusere avvikene i målene satt av medlemmene gjennom etablering av felles kulturer og verdier for alliansen. Dette skjer når man ikke har muligheten til å bruke adferdskontroll eller resultatkontroll. Det er som oftest på et tidlig stadium i et samarbeid der ingen grenser er angitt for hvilke aktiviteter som skal utføres eller hvilke som er tillatt. Sosial kontroll bygger mye på tillit i form av, goodwill- og kompetansetillit, som må bygges opp gjennom samarbeidet (Das & Teng, 2001). Våre empiriske funn viser i all hovedsak at det meste går via kontrakter, altså resultatkontroll. Det som kommer frem er også dette med at de drar ut til de forskjellige aktørene, gjerne i form av en frokost eller lignende. Vår informant 4 fra Kolumbus nevner at de har mange utenlandske bussjåførere i deres region, og som han sier er det en del forskjellige kulturer, så de prøver å lære av hverandre. Informanten sier videre at dette er ting som er vanskelig å få inn i anbud eller kontrakter, det eneste kravet de kan ha er at de prater norsk. Disse møtene går ut på å bygge tillit til hverandre gjennom den sosiale kontrollen og ved å påvirke hverandre eller å få innflytelse ved å ha hyppige møter, samtaler, kulturblandinger innad i bedriftene og kanskje spesielt sosialisering.

Adferdskontroll går ut på å gjøre passende adferd til ønsket utfall, og at det er det man måler underveis som er viktigst, ikke det som kommer ut til slutt. Dette har en logisk forklaring i at det er vanskelig for en organisasjon å måle utfallet på en objektiv og presis måte (Das & Teng, 2001). For MaaS-utviklerne er det i dette tilfellet veldig vanskelig å kunne kontrollere

adferden til de ulike aktørene, og våre resultater bærer preg av at det er høy grad av resultatkontroll og moderat nivå av sosial kontroll siden de er i en oppstartsfase, mens graden av adferdskontroll er lav.

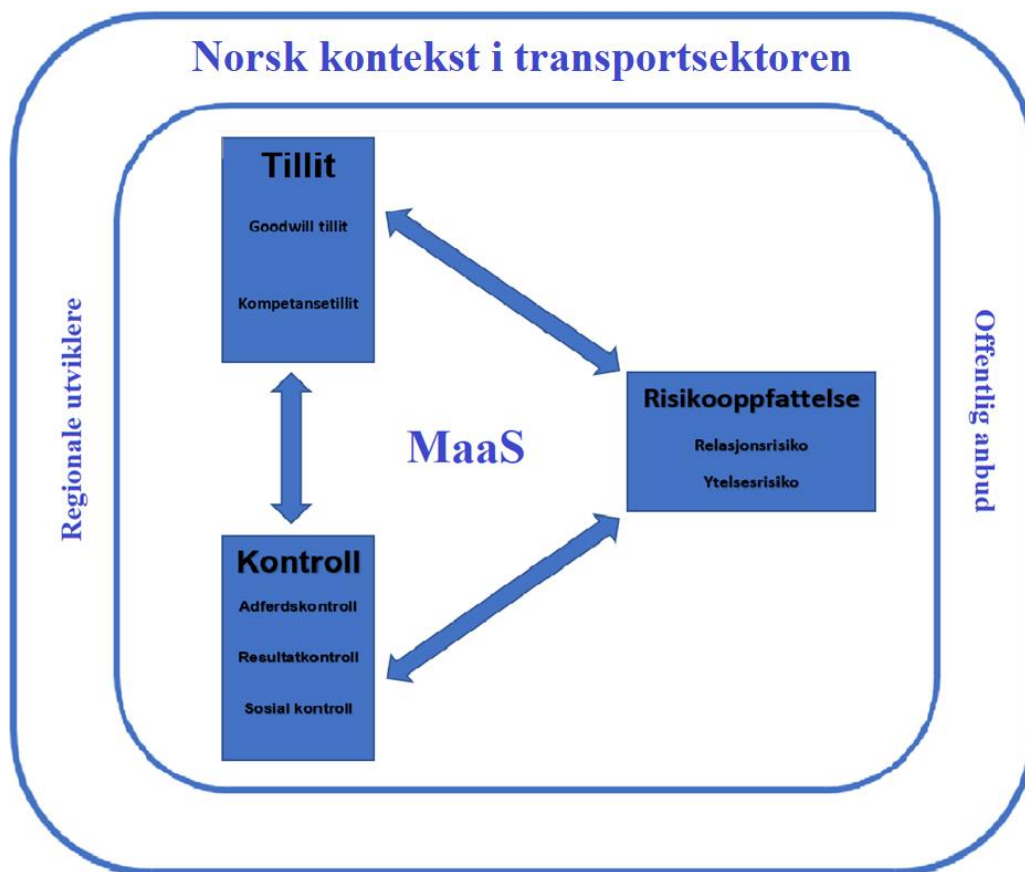
	<b>Ikke-egenkapitalallianser</b>	<b>MaaS i Norge</b>
<b>Adferdskontroll</b>	Moderat	Lav
<b>Resultatkontroll</b>	Høy	Høy
<b>Sosial kontroll</b>	Høy	Moderat

Tabell 8: Hentet fra Das & Teng (2001). «*Kontroll i norske MaaS-allianser*»

Vi ser av tabell 8 skiller våre resultater seg på to punkt fra tabell 3 til Das & Teng (2001). Ifølge teorien skal adferdskontrollen i ikke-egenkapitalallianser være på et moderat nivå, men våre funn viser at vi havner på et lavt nivå av adferdskontroll. Dette fordi det er mange forskjellige aktører og utviklerne klarer ikke å kontrollere adferden til de forskjellige. Når det gjelder resultatkontrollen så har vi funnet ut at denne er høy i ikke-egenkapitalallianser av den grunn at de er meget gode på kontrakter og de kan fjerne tjenester fortløpende om det skulle være noe som de ser ikke fungerer. Den sosiale kontrollen er å anse som moderat da de er i en oppstartsfase, men de styrer i all hovedsak etter kontrakter.

### ***6.3 Samspillet mellom tillit, kontroll og risiko i ikke-egenkapitalallianser***

I denne delen av analysen har vi valgt å ta for oss samspillet mellom de tre faktorene som vi har gjennomgått i delkapitlene ovenfor. Vi starter med å se på forhold mellom tillit og kontroll, videre ser vi på forhold mellom tillit og risiko og tar for oss forholdet mellom kontroll og risiko. Til slutt ser vi på hvordan tillit og kontroll kan føre til en reduksjonsrisiko i ikke-egenkapitalallianser.



Figur 5: Adaptert versjon av Das & Teng (2001): «Integrert rammeverk av tillit, kontroll og risiko i en norsk MaaS-allianse».

Vi har laget figur 5 for å vise hvordan tillit, kontroll og risiko samspiller i en norsk MaaS-allianse. Videre vil vi gå inn på hvordan forholdet mellom kontroll og tillit, før vi ser på forholdet mellom tillit og risiko og til slutt gjennomgår vi forholdet mellom kontroll og risiko.

### 6.3.1 Kontroll i forhold til tillit

Kontroll har tidligere blitt sett på som skadelig for tillit, der for mye kontroll skaper mistillit blant samarbeidspartnere i en allianse (Argyris, 1952). Andre teoretikere mener at riktig type kontrollmekanismer kan øke tilliten ved å etablere en «track record» som gir mennesker som gjør en bra jobb, muligheten til å kunne måle seg opp mot tidligere år (Goold & Campell, 1987; Sitkin, 1995). Videre kommer det fram at formell kontroll kan undergrave tillit ved at man setter strenge regler og mål som fører til mindre bestemmelser fra de som faktisk gjør jobben (Das & Teng, 1998). I en MaaS-allianse er det nødvendig for utviklerne å ha kontrakter på plass for at det er veldig mange aktører som skal samarbeide opp mot utviklerne og samarbeide seg imellom i persontrafikkmarkedet. MaaS-utviklerne må ha kontrakter å støtte seg mot, og de har innrømmet at dette er ganske rigide kontrakter. Dette betyr ikke at de



ikke har med seg tillitsaspektet, de bruker sosial kontroll som er med på å bygge opp både kompetansetilliten og goodwill tilliten, fordi de er i en oppstartsfase av utviklingen. Dette også fordi utviklerne vet at tillit til hverandre i alliansen er kritisk for å få dette til å fungere. Utviklerne er nødt til å ha tillit til sine aktører når det kommer til deling av sensitiv data, hvordan denne behandles og brukes, og at de klarer å utføre sine kontrakter til det som er spesifisert fra utviklernes styringsmål.

Det finnes alltid begrensninger på hvor spesifikk en kontrakt kan være, derfor forteller informant 4 fra Kolumbus at de prøver og være med på frokoster for å bygge opp tillit til aktørene og samtidig lære av hverandre. Ut fra våre empiriske funn ser vi at utviklerne er klar over at det er mye kontroll og de prøver til enhver tid å bygge opp tilliten mellom deres samarbeidspartnere. Det vi har funnet ut er at det er slik det er nødt til å være, altså først rigide kontrakter og så bygge opp tillit over tid. Dette har med den norske konteksten å gjøre, for når MaaS skal rulles ut i de forskjellige regionene kan ikke MaaS-utviklere velge dem de har valgt på piloter, de er nødt til å gjøre dette gjennom offentlig anbud, og da er det alltid en viss fare for at dem de har samarbeidet med tidligere ikke kan levere et like bra tilbud som noen konkurrenter kan.

### ***6.3.2 Tillit i forhold til risiko***

Ut fra studien til Lui & Ngo, (2004) sier de at tillit betraktes som et viktig element i beregningen av oppfattet risiko. Der argumenterer de at kompetansetillit og andre former for tillit er knyttet opp til ulike typer av risiko i ikke-egenkapitalallianser. I deres studie viser det seg at kompetansetilliten påvirker oppfattet ytelsesrisiko, samt at goodwill tilliten påvirker oppfattet relasjonsrisiko.

Våre funn viser at i ikke-egenkapitalallianser har man høy grad av kompetansetillit og goodwill tillit. Det høye nivået av kompetansetilliten kommer i dette tilfellet av at de ulike aktørene har tillit og tro på at MaaS-utviklerne besitter evnene til å kunne gjennomføre et MaaS-prosjekt. Man kan også knytte den høye kompetansetilliten opp mot den norske konteksten, spesifikt opp mot de offentlige anbudene. I disse anbudene har man visse kriterier som må oppfylles av de ulike aktørene og det er derfor viktig at MaaS-utviklerne har kompetansetillit til at aktørene har de evnene og ressursene til å gjennomføre de arbeidsoppgaver som kontraktene sier. Ifølge Jiang et al., (2015) går kompetansetillit ut på at man har troen på at de ulike partnerne i alliansen har tilstrekkelige evner og ressurser til å

møte de arbeidskrav som er satt. Av den grunn vil den høye graden av kompetansetillit i en MaaS-allianse kunne være med på å redusere nivået av oppfattet ytelsesrisiko.

Videre viser våre resultater at goodwill tilliten i ikke-egenkapitalallianser er å anse som høy. Det høye nivået av goodwill tillit skiller seg fra det Das & Teng (2001) skriver at goodwill tilliten normalt ikke er like viktig i slike typer allianser. Dette kommer av at man må ha goodwill tillit til at de ulike aktørene i dette tilfellet har kontroll på deling og behandling av de sofistikerte dataene. Det er viktig at man har denne typen tillit til hverandre ettersom det vil kunne være vanskelig å ha oversikt over hva hver enkelt aktør gjør med disse dataene. Ettersom de ulike aktørene er avhengige av å ha goodwill tillit til hverandre i dette tilfellet, så vil den høye graden av tilliten kunne være med på å redusere nivået av oppfattet relasjonsrisiko.

### ***6.3.3 Risiko i forhold til kontroll***

Sosial kontroll og adferdskontroll kan være med på å redusere nivået av relasjonsrisiko i en allianse, mens resultatkontroll og sosial kontroll kan være med på å redusere ytelsesrisikoen. Hvis goodwill tilliten er på et fast nivå og man opplever et lavt akseptert nivå på relasjonsrisikoen så vil man være avhengig av mer bruk av adferds – og sosial kontroll. Hvis derimot kompetansetilliten er på et fast nivå og man opplever et lavt nivå på akseptert ytelsesrisiko, så vil man være avhengig av et høyere nivå av resultatkontroll og sosial kontroll i alliansen (Das & Teng, 2001).

Våre funn viser at resultatkontrollen i ikke-egenkapitalallianser vil være å anse som høy. Hvis man setter dette opp mot den norske konteksten så er man avhengig av å lyse slike tjenester ut på offentlig anbud. I slike anbud vil man da ha visse kvalitative og kvantitative krav som de ulike aktørene må oppfylle for at de skal kunne inngå en kontrakt. Ved bruk av de ulike kontraktene lar det seg vanskelig gjøre å måle adferden til de ulike aktørene, men det som kontraktene i dette tilfellet kan være med på å måle er utfallet. Når vi snakker om utfallet mener vi altså om de ulike aktørene oppfyller og gjennomfører det som kravene i kontraktene tilsier at de skal gjøre. Ved bruk av slike kontrakter lager man det som man kan definere som en form for regler og retningslinjer som skal være med på å redusere risikoen for at kravene ikke blir fulgt. Av den grunn kan man i dette tilfellet si at resultatkontrollen i en slik allianse vil være med på å redusere ytelsesrisikoen.

Videre viser våre funn at den sosiale kontrollen i dette tilfellet er å anse som moderat. Som sagt skiller dette seg noe ut fra det Das & Teng (2001) skriver om at den sosiale kontrollen i

slike allianser er å anse som høy. Den sosiale kontrollen i vårt tilfelle går ut på at man gjerne drar ut til de ulike aktørene for å møte dem. Dette er møter der man har som mål å bygge tillit gjennom den sosiale kontrollen gjerne ved sosialisering, hyppige møter og samtaler. Grunnen til at vi har satt den sosiale kontrollen på et moderat nivå i dette tilfellet er at MaaS-utviklerne bruker dette for å bygge tillit til aktørene, men ikke som en kontrollmekanisme, derfor vil det være vanskelig å anse den sosiale kontrollen som høy. Som Das & Teng (2001) skriver, så kan den sosiale kontrollen være med på å redusere både ytelsesrisiko og relasjonsrisiko. Ettersom vi i dette tilfellet har et moderat nivå av sosial kontroll, så vil man derfor kunne oppleve at den sosiale kontroll kan være med på å redusere både relasjonsrisiko og ytelsesrisiko i en moderat grad.

Den siste formen for kontroll er adferdskontroll og den har vi satt som lav i denne typen allianser. Vårt funn her skiller seg også fra Das & Teng (2001) som har satt adferdskontrollen som moderat i ikke-egenkapitalallianser. I MaaS- prosjekter med den norske konteksten så bærer det preg av at man stoler veldig mye på kontrakter. Det vil derfor være vanskelig å kunne måle adferden til de ulike aktørene, men man har store muligheter til å måle utfallet av kontraktene som er inngått. Det vil være vanskelig å kunne måle adferden til de ulike aktørene underveis ettersom man ikke arbeider under samme bygg. Vi har derfor valgt å anse adferdskontrollen som lav i dette tilfellet. Og ettersom vi har fastsatt adferdskontrollen som lav så vil man ikke kunne oppleve at adferdskontrollen er med på å redusere nivået av relasjonsrisiko blant aktørene, men heller kunne oppleve at relasjonsrisikoen øker.

#### ***6.3.4 Reduksjon av risiko gjennom tillit og kontroll i ikke-egenkapitalallianser***

Det vi har gjennomgått ovenfor om samspillet mellom tillit, kontroll og risiko i ikke-egenkapitalallianser bunner i figur 6 nedenfor. Dette er en videreutviklet figur fra den som Das & Teng (2001) har utviklet. Denne figuren (6) har derimot fokus på reduksjon av risiko gjennom tillit og kontroll i ikke-egenkapitalallianser i MaaS-løsninger, mens figur (2) utviklet av Das & Teng (2001) tar for seg dette i strategiske allianser generelt.

	<b>Adferdskontroll</b>	<b>Resultatkontroll</b>	<b>Sosial kontroll</b>
<b>Goodwill tillit</b>	Moderat <b>Relasjonsrisiko</b> Høy <b>Ytelsesrisiko</b>	Moderat <b>Relasjonsrisiko</b> Moderat <b>Ytelsesrisiko</b>	Lav <b>Relasjonsrisiko</b> Høy <b>Ytelsesrisiko</b>
<b>Kompetansetillit</b>	Høy <b>Relasjonsrisiko</b> Moderat <b>Ytelsesrisiko</b>	Høy <b>Relasjonsrisiko</b> Lav <b>Ytelsesrisiko</b>	Høy <b>Relasjonsrisiko</b> Lav <b>Ytelsesrisiko</b>

Figur 6: Hentet fra Das & Teng, 2001. «Risikoreduksjon gjennom tillit og kontroll i ikke-egenkapitalallianser»

Den første boksen i figur 6 tar for seg goodwill tillit og adferdskontroll. Goodwill tilliten kan være med på å påvirke relasjonsrisiko, men har ingen påvirkning på ytelsesrisikoen (Das & Teng, 2001). Det samme gjelder for adferdskontrollen, som kan være med på å redusere relasjonsrisikoen. Våre funn viser at goodwill tilliten i ikke-egenkapitalallianser er å anse som høy, mens adferdskontrollen er å anse som lav. Etersom begge faktorene er med på å kunne reduserer relasjonsrisikoen så vil en kombinasjon av høy grad av goodwill tillit og lav adferdskontroll føre til at relasjonsrisikoen er moderat. Vår figur 6 viser at ytelsesrisikoen i dette tilfellet er å anse som høy og det kommer av at goodwill tilliten og adferdskontrollen ikke har noen innvirkning på hvilket nivå ytelsesrisikoen havner på.

Hvis man videre tar for seg kompetansetillit og adferdskontrollen. Graden av kompetansetilliten i en strategisk allianse kan være med på å redusere ytelsesrisikoen, mens den har ingen påvirkning på relasjonsrisikoen (Das & Teng, 2001). Våre funn viser at vi har i ikke-egenkapitalallianser en høy grad av kompetansetillit. Etersom kompetansetilliten kan være med på å redusere graden av ytelsesrisiko så vil den i samspill med den lave graden av adferdskontroll føre til at ytelsesrisikoen i dette tilfellet er å anse som moderat.

Adferdskontrollen vil i dette tilfellet kunne være med å redusere relasjonsrisikoen, men kompetansetilliten ikke har noen påvirkning på denne typen risiko. Derimot viser våre funn at adferdskontrollen er å anse som lav og dermed vil det kunne påvirke relasjonsrisikoen i en negativ retning og vi har derfor satt denne som høy.

Neste boks i figuren tar for seg resultatkontroll og goodwill tillit. Vi har allerede vært inne på at goodwill tillit kan være med på å redusere relasjonsrisikoen, mens den har ingen påvirkning på ytelsesrisikoen. På den andre siden tar resultatkontrollen for seg det å kunne redusere

nivået av ytelsesrisikoen (Das & Teng, 2001). Ettersom våre funn viser at vi har både et høyt nivå av resultatkontroll og av goodwill tillit så vil begge formene for risiko være å anse som moderate. Dette av den grunn at disse to faktorene spesifikt bare kan være med på å redusere hver sin form for risiko i en MaaS-løsning.

Videre kan vi ta for oss resultatkontroll i kombinasjon med kompetansetillit. Våre funn har vist at disse faktorene er å anse som høye i ikke-egenkapitalallianser. Både kompetansetillit og resultatkontroll kan være med på å redusere graden av ytelsesrisiko, mens de ikke har noen påvirkning på graden av relasjonsrisiko (Das & Teng, 2001). Av den grunn vil en kombinasjon av høy grad på disse faktorene føre til at den oppfattede ytelsesrisikoen blant aktørene i ikke-egenkapitalallianser er å anse som lav, mens man vil kunne oppleve en høy grad av relasjonsrisiko i dette tilfellet.

Sosial kontroll i kombinasjon med goodwill tillit er neste boks i figuren. Våre funn har vist at for ikke-egenkapitalallianser er den sosiale kontrollen å anse som moderat, mens goodwill tilliten er å anse som høy. I følge Das & Teng (2001) kan sosial kontroll både være med på å redusere nivået av relasjonsrisiko og ytelsesrisiko. Vi har allerede vært inne på at goodwill tilliten er med på å redusere relasjonsrisikoen, men ikke påvirker ytelsesrisikoen. I dette tilfellet vil den moderate graden av sosial kontroll i kombinasjon med den høye graden av goodwill tillit føre til at oppfattet relasjonsrisiko er å anse som lav, mens oppfattet ytelsesrisiko er å anse som høy.

Den siste boksen i figuren tar for seg sosial kontroll i kombinasjon med kompetansetilliten. Våre funn har som sagt vist at den sosiale kontrollen er å anse som moderat i ikke-egenkapitalallianser, mens kompetansetilliten er å anse som høy. Den sosiale kontrollen kan være med på å redusere begge former for risiko, mens kompetansetilliten bare påvirker ytelsesrisikoen (Das & Teng, 2001). En moderat grad av sosial kontroll i kombinasjon med den høye graden av kompetansetillit vil i dette tilfellet føre til at relasjonsrisikoen er å anse som høy, mens ytelsesrisikoen er å anse som lav.

#### **6.4 Oppsummering**

I vår analyse har vi gjennomgått hvordan tillit, kontroll og risiko kan fungere i en MaaS-allianse i en norsk kontekst. Vi har også sett på hvordan disse tre faktorene samspiller og hvordan man kan oppnå risikoreduksjon ved bruk av tillit og kontroll.

Vi opplever det slik at den norske konteksten kan være et utfordrende område for MaaS-utviklerne i Norge. Dette fordi man har klare regler og retningslinjer når det kommer til innkjøp av offentlig persontransport. Noe som betyr at MaaS-utviklerne ikke kan velge hvem de vil samarbeide med, men de er nødt til å gjøre dette via en offentlig anbudsprosess.

Våre funn viser at det er noe nytt når det gjelder tillit, kontroll og risiko i ikke-egenkapitalallianser. Teoretikerne sier at adferdskontrollen burde befinne seg på et moderat nivå. Det viser seg at adferdskontrollen for norske MaaS-allianser befinner seg på et lavt nivå ettersom det vil vanskelig gjøre seg å måle adferden til de ulike aktørene i MaaS-alliansen. Den sosiale kontrollen er ifølge teorien en viktig kontrollmekanisme. Våre funn viser at den sosiale kontrollen ikke er like viktig ettersom de bruken den for å kunne bygge tillit til aktørene, men ikke som en kontrollmekanisme. Av den grunn viser den sosiale kontrollen at den befinner seg på et moderat nivå, mens teoretikerne mener at denne kontrollformen bør være høy. Teorien sier at for ikke-egenkapitalallianser er goodwill tilliten ikke like viktig. Våre funn viser det motsatte, dette på grunn av bruk og håndtering av GDPR er et svært viktig tema i norske MaaS-allianser. Vi har kommet frem til at goodwill tilliten ligger på et høyt nivå, mens teorien sier at den skal ligge på et mer moderat nivå. Ettersom vi opplever noen endringer i forhold til teorien så fører dette også til at risikoreduksjonen gjennom tillit og kontroll har endret seg på noen områder som framvist i uthevet hvit skrift på figur 6.

## 7.0 Konklusjon og forslag til videre forskning

Vi har i denne undersøkelsen gjennomgått hvordan tillit, kontroll og risiko kan fungere i strategiske allianser, og spesielt i ikke-egenkapitalallianser i MaaS-løsninger. Vi har sett på dette i en norsk kontekst, der det er regionale utviklere som må forholde seg til lover og regler når det gjelder utviklingen av MaaS. I tillegg til dette så har også de regionale utviklerne et samfunnsansvar de må forholde seg til. Vi har gjennom denne undersøkelsen forsøkt å øke kunnskapsgrunnlaget rundt tillit, kontroll og risiko i norske MaaS-allianser. Dette leder oss til vår problemstilling:

*«Hvordan kan tillit, kontroll og risiko fungere i MaaS- allianser i en norsk kontekst?»*

Tilliten i alliansen knytter seg til en gjensidig tillit mellom aktørene og utviklerne gjennom troen på at begge partene besitter kompetansen og evnene til å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver i et MaaS-prosjekt. Vi opplever også at det er viktig at det opparbeides en høy grad av tillit mellom aktørene og utviklerne med tanke på det nye lovverket rundt deling og håndtering av sensitive persondata. Den formelle kontrollen i alliansen knytter seg til dette som har med kontrakter å gjøre. Dette fordi utviklerne er nødt til å ha denne typen kontroll på grunn av lovverket rundt offentlig anbud og forventingene samfunnet har til dem. Den uformelle kontrollen blir i all hovedsak brukt som en tillitsbygger og ikke en kontrollmekanisme. Dette gjenspeiles nok en gang i at utviklerne av MaaS er nødt til å forholde seg til kontrakter, men de er klar over at viktigheten av å ha tillit til sine aktører, derfor bruker de uformelle kontrollmekanismer for å bygge opp tillit gjennom sosialiseringprosesser. Risikoen i alliansen vil i all hovedsak knytte seg til potensiell opportunistisk adferd fra de ulike aktørene gjennom at samarbeidet ikke fungerer helt optimalt og det at man kan oppleve økt rivalisering gjennom at en ny utvikler kommer med en ny plattform for hele Norge. I tillegg er det knyttet en risiko til at de ulike aktørene i samarbeid ikke klarer å lage en enkel og bekvem løsning for brukerne.

Gjennom vårt arbeid med denne studien har det vist seg at tillit og kontroll er to viktige faktorer som kan være med på å redusere nivået av oppfattet risiko mellom de ulike aktørene i en MaaS-allianse. Vi har kommet frem til at vi har et høyt nivå av de to ulike formene for tillit, der goodwill tilliten kan være med på å redusere nivået av relasjonsrisiko, mens kompetansetilliten på sin side kan være med på å redusere nivået av ytelsesrisiko. For kontroll har vi kommet frem til et lavt, moderat og høyt nivå på henholdsvis adferdskontroll, sosial

kontroll og resultatkontroll. Adferdskontrollen kan være med på å redusere nivået av relasjonsrisiko i en allianse. Resultatkontrollen kan på den andre siden være med på å redusere nivået av ytelsesrisiko, mens den sosiale kontrollen kan være med på å redusere begge formene for risiko. Ettersom adferdskontrollen er å anse som lav i en MaaS-allianse kan dette ha en motsatt effekt og dermed føre til at relasjonsrisikoen mellom de ulike aktørene øker. Den moderate sosiale kontrollen vil i dette tilfellet kunne føre til at begge formene for risiko vil kunne reduseres i en moderat grad. Resultatkontrollen i en MaaS-allianse er å anse som høy og dermed kan denne hjelpe med å redusere ytelsesrisikoen.

Vi har gjennom vår undersøkelse kommet frem til noe nytt i forhold til hva teoretikerne sier om tillit, kontroll og risiko i ikke-egenkapitalallianser. Det har vist seg at goodwill tilliten er en viktigere del enn det teorien sier, ettersom GDPR er et veldig viktig tema når det gjelder det å kunne utvikle et MaaS-prosjekt i Norge. Når man hører om GDPR er nok ikke goodwill tillit det første man assosierer dette med, men det viser seg at det er viktig at utviklerne har tillit til at de ulike aktørene kan bruke og håndtere store datamengder på en god og riktig måte. Vår undersøkelse viser at på grunn den norske konteksten så har det vist seg at adferdskontrollen er å anse som lavere enn hva teorien sier. Dette fordi at det i en norsk MaaS-allianse med veldig mange aktører vanskelig lar seg gjøre å kontrollere adferden til alle partene. Den sosiale kontrollen skiller seg fra teorien i den forbindelse at vi har definert den som moderat ettersom de ikke bruker denne kontrollformen som en kontrollmekanisme, men mest som en tillitsbygger i en oppstartsfasen av prosjektet. Våre nye funn har dermed også vist seg å påvirke hvordan risikoreduksjonen gjennom tillit og kontroll blir endret. På grunn av de endringene som har skjedd øker både relasjon – og ytelsesrisiko på de respektive områdene endringene har skjedd.

Våre data viser at ettersom den norske konteksten skiller seg fra andre land, så kan dette være med på at utviklingen av MaaS i Norge kan være vanskeligere enn det eventuelt kunne ha vært. MaaS-utviklerne er per nå nødt til å forholde seg til offentlig anbud, det kommer fram at noen av informantene er redd for at det kan være med på å kvele innovasjon til nye og mindre aktører som jobber innenfor denne sektoren, da de ikke er store nok til å være med på slike anbud. De er samtidig klare på at dette ikke er noe nytt for dem og de er vant med dette, og at på grunnlag av dette gjør det at alle aktørene som vil være med, konkurrerer på samme vilkår. Slik det kommer fram av våre funn har MaaS-utviklerne et samfunnsmessig ansvar i forbindelse med miljø, helse og økonomi. Deres hovedoppgave med MaaS er ikke å tjene



penger, men å lage et bra tilbud til det norske folk. Man kan kanskje tenke seg til hva målene hadde vært om det hadde vært private som skulle gjennomført MaaS-utviklingen i Norge.

Det vår studie viser om et MaaS-prosjekt i en norsk kontekst er at det er avgjørende for utviklerne å ha mye kontroll i form av kontrakter. Dette for å senke risikoen deres til de ulike aktørene som skal være med på prosjektet. Det er også etablert at tillit er en kritisk suksessfaktor for at et norsk MaaS-prosjekt skal fungere optimalt. Dette av to grunner der den ene er for å senke risikoen i alliansen, men den viktigste for å ha tillit til at aktørene ikke misbruker den sensitive persondataen, da utviklerne ikke kan ha kontroll til enhver tid. Risikoen i en ikke-egenkapitalallianse som dette varierer, men i denne typen allianser kan man akseptere en høy grad av risiko på det grunnlag at det er lave kostander og det virker som at aktørene stoler på at utviklerne har kompetanse, ressurser og evner til å gjennomføre et såpass omfattende prosjekt.

### ***7.1 Implikasjoner***

Vi opplever vår problemstilling som relevant og at den kan være med på å øke kunnskap rundt tillit, kontroll og risiko i norske MaaS-allianser.

For MaaS-utviklere som ønsker å utvikle et MaaS-prosjekt kan undersøkelsen gi et innblikk i hvordan slike allianser fungerer og hvilke faktorer som oppleves som sentrale i en oppstartsfase. Det er viktig å trekke frem at oppgaven bygger på den norske konteksten, så den kan ses på som mer relevant for en offentlig utvikler enn for private utviklere.

### ***7.2 Forslag til videre forskning***

Det er veldig mange muligheter når det gjelder framtidig forskning av MaaS generelt. I forhold til vår studie så ville det vært veldig interessant å høre med utviklerne hvordan prosjektet faktisk fungerer når det vært i drift gjennom en lengre periode. Dette for å se på hvordan erfaringene da er mellom tillit, kontroll og risiko. Det kunne også vært interessant å se på hvordan de ulike aktørene opplever tillit, kontroll og risiko i en slik allianse etter alliansen har vært driftet en stund. Grunnen til at dette kan være interessant er at vi ikke har hatt mulighetene til å prate med de spesifikke aktørene ettersom MaaS-prosjektene er i en utviklingsfase. I tillegg til dette hadde det vært spennende å se på hvordan forskjellene er på MaaS-prosjekter i store og mindre byer etter de er ferdig utviklet.

I Norge er det offentlige som står for utviklingene av MaaS-prosjektene og derfor mener vi det kunne være interessant å se på hvordan dette kunne ha fungert med en privat utvikler. Man kan her for eksempel sammenligne MaaS-prosjekter som gjennomføres i Norge med prosjekter som er gjennomført i Sverige hvor transportsektoren er privatisert innenfor MaaS-utviklingen.

## 8.0 Referanseliste

- Aarhaug, J (2017) *Bare Ma(a)S? – Morgendagens transportsystem i storbyregioner?* TØI-rapport: 1578/2017. Akershus, Transportøkonomisk Institutt. Tilgjengelig fra: <<https://www.toi.no/publikasjoner/bare-ma-a-s-morgendagens-transportsystem-i-storbyregioner-article34504-8.html>> [05.12.2018]
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Alm, K et al., (2013) *Tillit i prosjekter*. Tilgjengelig fra: < <https://www.magma.no/tillit-i-prosjekter> > [Lest: 30.10.2018]
- Argyris, C. (1952) *The impact of budgets on people*. New York, Controllershship Foundation.
- Anthony, R.N., Dearden, J. and Bedford, N.M. (1989), *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, IL.
- Aulakh, P. and Gencturk, E. (2000) International principal-agent relationships: control, governance and performance, *Industrial Marketing Management* [Internett], 29(6), s. 521-38. doi: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00126-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00126-7) [Lest 09.04.2019].
- Bierly, P. E. & Coombs, J. E. (2004) Equity alliances stages of product development, and alliance instability. *Journal of Engineering and Technology Management* [Internett], 21(3) s. 191-214. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2004.05.001> [Lest 09.04.2019].
- Boon, Susan D., and John G. Holmes (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk. I: Robert A. Hinde and Jo Groebel. *Cooperation and prosocial behaviour*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s. 190–211.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S. and Gundlach, G. T. (2000) ‘Contracts, Norms, and Plural Form Governance’. *Journal of the Academy of Marketing Science* [Internett], 28(2), s. 180–194. doi: [10.1177/0092070300282001](https://doi.org/10.1177/0092070300282001) [Lest 09.04.2019]
- Coletti, Angela L., Karen L. Sedatole, and Kristy L. Towry. (2005). “The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments”. *Accounting Review*, 80. s.477–500.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework. I: R. Kramer, M. & Tyler, T. R. red. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London, Sage, s. 16-39.

- Dalland, Olav (2010) “*Metode og oppgaveskriving for studenter*”. 5. utgave, Gyldendal Akademisk.
- Dalland, Olav (2017) “*Metode og oppgaveskriving*”. 6 utgave, Gyldendal Akademisk.
- Das, T.K. & Teng, B (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33, s. 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. (1997a). Sustaining strategic alliances: Options and guidelines. *Journal of General Management*, 22(4), s.49-64.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), s.491-512.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), s.50-62.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), s.251-283.
- de Man, Ard-Pieter & Roijackers, Nadine. (2009) Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning*, (42) s. 75-95.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(Summer Special Issue): s.55-83.
- Easterby-Smith et al., (2015) *Management & Business Research* London, SAGE Publications Ltd
- Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Eriksson, P. E. and Laan, A. (2007) "Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships", *Engineering, Construction and Architectural Management*, [Internett] 14(4), s.387-399, doi: <https://doi.org/10.1108/09699980710760694> [Lest 08.04.2014].
- Forsyningsforskriften. (2016) *Forskrift om forsyningsreglene i offentlig sektor av 8. desember 2016 nr 11*. Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/forskrift/2016-08-12-975/§1-6>> [Lest 25.04.2019]
- Goodall, W. et al. (2017) The rise of mobility as a service – Reshaping how urbanites get around. *Deloitte Review*, 20, s.111-129.
- Goold, M and Campell, A. (1987) *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford, Blakwell.

- Haugland, S.A. (1994) *Strategiske allianser: en empirisk studie av nasjonale og internasjonale samarbeidsrelasjoner*. Oslo, SNF.
- Haugland, S.A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Hensher, D.A. (2017) Future bus transport contracts under a mobility as a service (MaaS) regime in the digital age: Are they likely to change? *Transportation Research* (Internett) 98 (2017) s. 86-96. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2017.02.006> [Lest 15.02.2019].
- Jernbanereformen (2018 sist oppdatert: 23.05.2018) I: *Regjeringen*. Tilgjengelig fra: < [https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/jernbane\\_og\\_jernbanetransport/reform-av-jernbanereformen/id2344653/](https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/jernbane_og_jernbanetransport/reform-av-jernbanereformen/id2344653/)> [Lest 24.04.2019].
- Jiang, Xu. et al., (2015) How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45. S. 128-138
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tuft. (2011). ” *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*”. Oslo, Abstrakt forlag.
- Johansen, K.W og Senstadvold, M. (1996) *Det viktigste er en riktig pris... Oppsummering av prosessen i forbindelse med innføring av anbud i Oppland*. TØI-rapport, 1037, Oslo.
- Johnson, G. et al. (2017) *Exploring Strategy Text And Cases*. Harlow, Pearson
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4): s.96-108.
- Kenis, P & Provan, K. G. (2006) The Control of Public Networks, *International Public Management Journal*, 9(3), [Internett] s. 227-247, doi: [10.1080/10967490600899515](https://doi.org/10.1080/10967490600899515) [Lest 10.04.2019].
- Kollektivtransport - ansvar og rabattordninger. (2017, sist oppdatert 04.07.2017) *Regjeringen*. Tilgjengelig fra: < <https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/kollektivtransport/lokal-kollektivtransport/id426187/>>. [Lest 24.04.2019].
- Kornberger, M, Pflueger, D & Mouritsen, J. (2017), Evaluative Infrastructures: Accounting for Platform Organization *Accounting, Organizations and Society*. 60, s. 79-95. DOI: 10.1016/j.aos.2017.05.002
- Kumar, S. and Seth, A. (1998) The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships. *Strategic Management Journal*. 19, s.579-599.

- Langfield-Smith, K. (2008). *The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance*. *Management accounting research* 19. s. 344-364.
- Longva, F. & O. Osland (2007). «Organizing trust. On the institutional underpinning and erosion of trust in different organizational forms in public transport». I: Macario, J. Viegas & D. Hensher. red. *Competition and Ownership in Land Passenger Transport*. Oxford, Elsevier
- Longva, F. & Osland, O. (2010) «Anbud på norsk». *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 3(51), s. 387-418.
- Lui, S. S. and Ngo, H.-Y. (2004) 'The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances', *Journal of Management*, 30(4), s. 471-485. doi: [10.1016/j.jm.2004.02.002](https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.02.002).
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23, s. 903–919.
- MaaS-Alliance.eu. (u.å.) *What is MaaS?* [Internett], MaaS Alliance. Tilgjengelig fra: < <https://maas-alliance.eu/homepage/what-is-maas/>> [Lest 25.04.2019].
- MaaS.Global. (2016) *What is Mobility as a Service [MaaS]?* [Internett] MaaS Global. Tilgjengelig fra: < <https://maas.global/what-is-mobility-as-a-service-maas/>> [Lest 25.04.2019].
- Macaulay, S. (1963). Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review* [Internett], 28(1), s. 55-67. Tilgjengelig fra: <<http://www.jstor.org/stable/2090458>> [Lest 11.04.2019]
- Macneil, I. R. (1980) Power, Contract, and the Economic Model, *Journal of Economic Issues*, [Internett], 14(4), s. 909-923, doi: [10.1080/00213624.1980.11503791](https://doi.org/10.1080/00213624.1980.11503791) [Lest 11.04.2019]
- Madhok, A. (1995) "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach". *Journal of International Business Studies*, 26(1), s. 117-137.
- Makhija, M.V. and Ganesh, U. (1997) The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science* 8, s. 508-527.
- Malmi, T. and Brown, A. B. (2008), Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, [Internett] 19(4) s. 287-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003> [Lest 10.04.2019].

- Miller, P. & Kurunmaki, L & O'leary, T. (2008) Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society* [Internett], 33(7-8), s.942-967. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.005> [Lest 30.04.2019]
- Mulley, C & Nelson, J.D & Wright, S. (2018). Community transport meets mobility as a service: On the road to a new a flexible future. *Elsevier* (s.1-9)
- Ouchi, W, G. (1977) The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*. 22(1), s.95-113
- Ouchi, W, G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25, s.833-848.
- Parkhe, A. (1998). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(3), s. 219–240
- Patzelt, H. and Shepherd, D. A. (2008), The Decision to Persist with Underperforming Alliances: The Role of Trust and Control. *Journal of Management Studies*, [Internett] 45. s.1217-1243. doi:[10.1111/j.1467-6486.2008.00791.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00791.x) [Lest 10.04.2019].
- Poppo, L. and Zenger, T. (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, [Internett], 23, s. 707-725. doi:[10.1002/smj.249](https://doi.org/10.1002/smj.249) [Lest 11.04.2019]
- Provan, K.G. and Skinner, S.J. (1989) Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. *Academy of Management Journal* 32, s. 202–212
- Reuer, J. & Ariño, A. (2002). Contractual renegotiations in strategic alliances. *Journal of Management*, 28(1), s. 47–68.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, s.483-498.
- Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt & C. Camerer. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), s. 393–404.
- Samferdselsdepartementet. (2019) *Transport21: Korleis skal vi løyse framtidias transportutfordringar*. St. meld nr 17 (2019). Oslo, Samferdselsdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side3/id2629643/?fbclid=IwAR2D8iQmR1S1SjOnG1iM4uQVsR3FaIGldbYZkjpwbjS7MddrkJQ0kcok2rs>> [Lest: 11.03.2019]
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. New York, Wiley Publications.

- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management review*, 20(3). s. 709-734
- Schumacher, C. (2006). Trust – A source of success in strategic alliances? *Schmalenbach Business Review: ZFBF* Vol. 58. Iss. 3. s. 259-278.
- Simons, R. (1996). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *The Internal Auditor*, [Internett] 53(5), s. 12. Tilgjengelig fra: <<https://search-proquest-com.eazy.uin.no/docview/202732328?accountid=26469>> [Lest 28.03.2019]
- Sitkin, S. B. (1995) Explaining the limited effectiveness of legalistic ‘remedies’ for trust/distrust. *Negotiation in Organizations* 5, s.185-217.
- SmartereTransportBodø.no. (u.å) *Om prosjektet* [Internett], Smartere Transport Bodø. Tilgjengelig fra: <<https://www.smarteretransportbodo.no/>> [Lest. 16.12.2018]
- Sydow, J. (1998) Understanding the constitution of interorganizational trust. |: Christel Lane and Reinhard Bachmann. *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. New York, Oxford University, 31-63.
- The Economist (29.09.2016) “*It starts with a single app*” [Internett], The Economist, Tilgjengelig fra: <<https://www.economist.com/international/2016/09/29/it-starts-with-a-single-app>> [Lest: 11.03.2019]
- Transportøkonomisk Institutt (tøi), *Om tøi* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.toi.no/om-toi/category6.html>> [Lest 06.05.2019]
- Vryza, M. & Fryxell, G. E. (1997). *The interaction of trust and control mechanisms in the management of successful international joint ventures*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research*. California, SAGE.



## **Appendiks**

### *Appendiks 1, Intervjuguide Nordland fylkeskommune*

#### **Innledningsspørsmål**

- Hvor jobber du?
- Hva er din stilling?
- Kan du fortelle litt om MaaS-prosjektet i Bodø?
- Hvor lenge har du hatt denne stilling?
- Hva er ditt ansvar i forhold til MaaS Bodø?
- Hvordan samarbeider Fylket, Kommunen, Avinor og Telenor om MaaS-Bodø?

#### **Refleksjonsspørsmål**

##### Transportører

- Har dere identifisert relevante aktører?
- Hva tilbyr dere aktører for at de skal være med på prosjektet?
- Hva spør dere etter for at dere skal kunne finne relevante aktører for prosjektet?
- Hvilke aktører ser dere for dere at skal delta i MaaS Bodø? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hvordan tar dere kontakt med de som skal være med?

##### App

- Hvordan skal den eventuelle appen driftes?
- Hvilke tjenester er dere interessert i at skal være med i appen når den skal lanseres?  
Og hvorfor?
- Hva slags løsning ser dere etter for denne appen, da i forhold til drift?

##### Spørsmål i forhold til TØI-rapport

- Hvordan tenker dere å koordinere tilbud fra subsidierte mot kommersielle aktører? På hvilken måte ser dere på å involvere aktørene i den diskusjonen?
- Hvor kan en MaaS-løsning få personbilbrukere i deres område til å velge MaaS framfor egen bil? Hvordan kan personbilbrukere være en del av en MaaS-løsning?

- Hvordan er det i forhold til personvern når det gjelder det å samle inn informasjon om folks reisemønster? På hvilken måte kan denne informasjonen brukes for å lage alternative tilbud eller andre typer tjenester?

#### Litt generelt

- Hvordan tenker dere om bruk av subsidierte og ikke-subsidierte løsninger i MaaS Bodø?
- Hvordan kan MaaS Bodø som befinner seg i nordområdene multipliseres til andre områder?

#### Avslutningsspørsmål

- I forhold til vår plan er det noe dere ser som relevant for utviklingen av MaaS Bodø? Er det noe annet relevant vi kunne sett på? NB økonomistyring.
- Har du ellers noe å tilføye i forhold til det vi har pratet om?

## *Appendiks 2, Intervjuguide med Transportøkonomisk Institutt*

### **Innledningsspørsmål**

- Hvor jobber du?
- Hva er din stilling?
- Hvor lenge har du hatt denne stilling?

### **Refleksjonsspørsmål**

#### MaaS-prosjekter

- Hvilke MaaS-prosjekter finnes i Norge som du vet om?
- Hvilke internasjonale prosjekter har blitt gjennomført eller pågår?
  - a) Hvilke prosjekter finnes som du vet om?
- Hva kjenner du til prosjektet rundt MaaS Bodø?
- Hvilke MaaS-prosjekter innebærer intensivløsninger?
- Vet du om et pågående prosjekt med MaaS i Stavanger?
  - a) Hva gjør de?
  - b) Hvem kan vi prate med der?

#### Spørsmål i forhold til TØI-rapport

- Utfra TØI-rapporten om «Bare Ma(a)s» så henvises det til erfaringstall som sier at det er brukere som ikke har bil som bruker MaaS mest. Hvor er denne informasjon hentet fra? Hvorfor tror du at det er sånn?
- Hvordan skal man få folk som er personbilbrukere til å bruke MaaS? På hvilken måte kan personbilbrukere bli en del av MaaS?
- Hvordan skal man få eldre til å benytte seg av et MaaS-tilbud?
- Hva er det største problemet i forhold til personvern når det gjelder MaaS?
  - a) Hvordan ser du/dere på personvern i forhold til MaaS?
  - b) Hvordan kan den samlede informasjonen benyttes for/av MaaS?

### **Avslutningsspørsmål**

Har du noen tips til hvem vi kan prate med når det kommer til MaaS-prosjekter i Norge og som dermed har god innsikt på tema?

### *Appendiks 3, Intervjuguide for Ruter og Kolombus*

#### **Innledningsspørsmål**

- Hvor jobber du?
- Hva er din stilling?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hva er ditt ansvarsforhold til deres MaaS-løsning/ prosjekt?
- Kan du fortelle litt om deres MaaS-prosjekt?
- Hvem samarbeider dere med?
- Hvordan samarbeider dere?

#### **Refleksjonsspørsmål**

##### Transportører

- Hvordan har dere identifisert relevante aktører?
- Hva tilbyr/ har dere tilbydd deres aktører for at de skal være med på prosjektet?
- Hva er dere på utkikk etter for at dere skal kunne finne relevante aktører for prosjektet?
- Hvilke aktører ser dere for dere at skal delta i deres MaaS prosjekt? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hvordan tar dere kontakt med de som skal være med?

##### App

- Hvordan skal den eventuelle appen driftes?
- Hvilke tjenester er dere interessert i at skal være med i appen når den skal lanseres? Og hvorfor?
- Hva slags løsning ser dere etter for denne appen, da i forhold til drift?
  - o Hvis dere har en app, hvem drifter dette i dag?
  - o Samarbeidet med Private/ Offentlig?

##### Tillit, kontroll og risiko

- Hvordan vil du definere deres samarbeid med de andre aktørene?
- Er det noen leverandører som dere ikke trenger like mye kontraktbaserte avtaler med?
- Har dere klare og definerte roller til alle partene i MaaS?

- Har dere måtte sette nødvendige kontrolltiltak for å sikre at alle partene opptrer som ønsket?
- Hvor viktig anser du tillitsaspektet å være med deres samarbeidsaktører?
- Hvordan var samarbeidet mellom det offentlige og private aktører under planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og i ettertid?
- Hva mener du er de største utfordringene i forbindelse med samarbeidet med deltakerne i deres MaaS-løsning?
- Hvilke former for risiko mener du er knyttet til deltakelsen i alliansen?
- Har dere en klar mal eller regel for hva som skjer ved et eventuelt kontraktsbrudd/tillitsbrudd?

#### Spørsmål i forhold til TØI-rapport

- Hvordan er det i forhold til personvern når det gjelder det å samle inn informasjon om folks reisemønster?
- På hvilken måte kan denne informasjonen brukes for å lage alternativ tilbud eller andre typer tjenester?

#### Litt generelt

- Hvordan tenker dere om bruk av subsidierte og ikke-subsidierte løsninger i MaaS?
- Hvordan kan MaaS i deres område multipliseres til andre områder? Spesifikt til områder med mindre innbyggere.

#### Avslutningsspørsmål

- I forhold til vår plan er det noe dere ser som relevant for utviklingen av MaaS Bodø? Er det noe annet relevant vi kunne sett på?
- Har du ellers noe å tilføye i forhold til det vi har pratet om?