

Interaktionen mellem asset specificity og uncertainty som forudsigelsesparameter for governance af transaktioner

HD(IB), Afsluttende projekt

Jon Prehn

16. maj 2018

Anslag inkl. mellemrum: 116.755

Normalsider: 51

Vejleder:

Kristian Jakobsen, Ph.d.

Institut for international Økonomi og Virksomhedsledelse, CBS

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Indledning	2
Problemformulering	3
Teori	4
Transaktionsparametre	4
Interaktionen mellem asset specificity og uncertainty	5
Litteratur- og informationssøgning	7
Metaanalysens litteraturhenvisninger	8
Videre litteratursøgning	8
Journalsøgning	9
Litteraturreview	10
Operationaliseringen af transaktionsparametrene	10
Studiernes dataindsamling	12
Interaktionseffekter	12
Diskussion af kilder til den insignifikante interaktionseffekt	14
Frequencys påvirkning på fund for sekundære servicefunktioner	14
Distinktionen mellem produktion og service	16
Brand name capital	18
Analysen af internaliseringsbeslutningen for distinkte servicearketyper	20
Servicearketyper	20
Restaurantservices industribeskrivelse	21
Asset Specificity for caféservices	22
Rådgivningsservices industribeskrivelse	23
Asset specificity for rådgivningsservices	24
Uncertainty parametre	25
Metode for case-analyser	26
Analyseobjekter	26
Måleparametre og dataindsamling	26
Operationalisering af asset specificity for caféservices	27
Operationalisering af asset specificity for rådgivningsydelsen	28
Operationalisering af uncertainty parametre	29
Dataindsamling	31
Caféservices	32

Starbucks baggrund	32
Dunkin' Donuts baggrund.....	32
Starbucks og Dunkin' Donuts asset specificity	33
Starbucks og Dunkin' Donuts uncertainty	35
Rådgivningsservices	38
IBM Services baggrund	38
IBM Services asset specificity	38
IBM Services uncertainty	40
KPMG baggrund	42
KPMG asset specificity.....	43
KPMG uncertainty	44
Virksomhedernes vertikale integrationsbeslutning.....	46
Diskussion	49
Limitations	51
Konklusion	53
Perspektivering	54
Litteraturhenvisninger	55
Bilag 1	61

Abstract

Since the publication of Williamson's Markets and Hierarchies, transaction cost economics has been the recipient of a substantial empirical focus. Yet, despite this large body of research conducted on transaction cost economics, a focal assumption of the theory, that of the interaction effect between asset specificity and uncertainty, has received little attention. Because of this lack of empirical data on the interaction effect, quantitative meta-analysis on the empirical evidence behind this interaction has yet to yield conclusions.

In this paper I employ a qualitative approach to the review and analysis of the conducted research into the proposed interaction, and find consistent support of this effect for the studies on manufacturing firms, and consistent rejection of the significance of the interaction effect for service firms. Based on this finding, potential causes are discussed, two differing service-archetypes are analysed, and constructs for asset specificity and uncertainty as it pertains to these are proposed.

Two case firms for each of the two service-archetypes is then laid forward, and analysed through the hypothesized specificity and uncertainty constructs. For all four firms, asset specificity and uncertainty is deemed present in the analysed transactions, and it is concluded that the firms' choice of governance is consistent with the normative proposals of TCE in three out of the four cases. Based on these findings, implications for the analysis of service firms' asset specificity, and alternative causes of the observed effects, are discussed.

Indledning

Transaktionsomkostningsteori (Transaction Cost Economics, TCE) kan spore dets ophav tilbage til Ronald Coase's artikel *The Nature of the Firm* (Coase, 1937), der for første gang diskuterede omkostningerne forbundet med markedstransaktioner. Dette blev yderligere præciseret i Williamson (1985), der fremlagde TCE, og opstillede kilderne til transaktionsomkostninger som værende asset specificity, transaction frequency, uncertainty, bounded rationality samt opportunisme.

Det centrale fokus i TCE, er hvorvidt en virksomheds transaktioner mest effektivt kan udføres inden for en virksomhed ('hierarchical governance') eller af uafhængige leverandører gennem markedsmekanismen ('market governance'). En central antagelse forbundet herved, er at market governance vil være mere effektiv end hierarchical governance, på baggrund af markedskonkurrencens effektivitetskrav til disse leverandører (Williamson, 1985). Nogle aspekter af transaktioner, navnlig asset specificity, uncertainty samt transaction frequency, kan dog forøge transaktionsomkostningerne forbundet ved at benytte markedsmekanismen, og som konsekvens heraf forårsage at hierarchical governance er mere effektiv end market governance (Williamson, 1985, s. 72-78).

En afgørende fremlægning i TCE's teoretiske fundament, er dog at det ikke er de direkte effekter fra henholdsvis asset specificity, uncertainty eller transaction frequency der befordrer en vertikal integration, men interaktionen imellem disse parametre. Således vil en virksomheds transaktion, hvis den alene er underlagt uncertainty, kunne opnå den største effektivitet ved rekvirering gennem markedsmekanismen (Williamson, 1985, s. 59-60). Omvendt vil transaktionen, hvis den er karakteriseret af asset specificity, uncertainty, og tilstrækkelig frequency, befordre en vertikal integration gennem hierarchical governance (Williamson, 1985).

I Geyskens et al. (2006) blev en omfattende metaanalyse af TCE gennemført. Forfatterne opstillede i denne artikel en række hypoteser, med henblik på, gennem kvantitative analyser, at teste den empiriske understøttelse af TCE's forudsigelser om virksomhedsbeslutninger i relation til valget om vertikal integration. Metaanalysen fandt en signifikant understøttelse af asset specificity's og uncertainty's direkte effekt på virksomhedernes beslutningstagen, men fandt at kun få studier testede den fremlagte interaktionseffekt imellem de to parametre. Analysen identificerede endvidere, at for studier der testede for interaktionseffekten, blev denne kun i

halvdelen af tilfældene identificeret som værende signifikant for virksomhedernes beslutningstagen relateret til vertikal integration (Geyskens et al., 2006, s. 530).

Dette står således i markant kontrast til TCE's beskrivelse af asset specificity's interaktion med uncertainty som værende udslagsgivende for virksomhedernes governance beslutninger.

På baggrund heraf, indsamlede jeg i dette projekt 22 studier af transaktionsparametrenes indvirkning på virksomhedernes governance beslutning, og anlagde en kvalitativ analysetilgang til disse. Studierne blev på baggrund af Brouthers & Brouthers (2003) inddelt efter hvorvidt disse vedrørte produktions- eller servicevirksomheder, og en konsistent understøttelse af TCE's fremlagte interaktionseffekt blev for studierne af produktionsvirksomheder identificeret.

Billedet for servicevirksomheder tegnede sig dog omvendt, og der identificeredes her en overvejende mangel på understøttelse af interaktionseffekten i TCE. Kilder til denne manglende understøttelse diskuteres, og det fremlægges at en inddragelse af brand name capital (Williamson, 1991, Williamson, 2002) kan øge specificity constructets evne til at favne de relevante specificity elementer for servicevirksomheder.

To distinkte arketyper af servicevirksomheder, i form af restaurant- og rådgivningsservices, fremhæves, og specificity og uncertainty parametrenes forskelligartede udformning analyseres. IBM Services og KPMG udvælges som analyseobjekter inden for rådgivningsservices, mens Starbucks og Dunkin' Donuts fremhæves inden for segmentet for restaurantsservices. På baggrund af de fremlagte specificity og uncertainty parametre, analyseres virksomhedernes transaktionsparametre, hvorefter deres beslutninger relateret til governance i den internationale ekspansion holdes op imod TCE's forudsigelse heraf. Det konkluderes på baggrund af analysen, at tre af de fire virksomheders valg relateret til governance beslutningen, er konsistent med den normative fremlægning i TCE. Implikationer for den fremadrettede analyse af servicevirksomheders asset specificity, samt alternative kilder til de observerede effekter, diskuteres herefter.

Problemformulering

Hvilke forhold medfører at interaktionseffekten mellem asset specificity og uncertainty findes insignifikant for virksomheders valg relateret til vertikal integration, og hvordan kan dette, inden for transaktionsomkostningsteoris' teoretiske rammeværk, adresseres?

Teori

Transaktionsparametre

Transaktionsparametrene *asset specificity*, *uncertainty* og *frequency* vil nedenfor defineres, og interaktionseffekten herimellem belyses.

Asset specificity defineres som værende aktiver der er tilpasset en given transaktion, og som derfor ikke af virksomheden uden videre tilpasning, vil kunne ibrugtages i en anden transaktionsrelation. Williamson (1983) identificerer fire primære aspekter af denne *asset specificity*:

- (1) Site specificity, eksempelvis en virksomheds investering i produktionsapparat i proximitet til naturressourcer eller en samarbejdspartner.
- (2) Dedicated asset specificity, hvilket er investeringer som på trods af at være generelle af natur, ikke havde været foretaget uden udsigten til brug i en specifik kontraktrelation, og som på baggrund af dette, derfor ikke uden videre kan ibrugtages i anden relation. Ved en eventuel ophævelse af transaktionssamarbejdet vil virksomheden besidde overkapacitet i investeringer.
- (3) Physical asset specificity, eksempelvis investering i et produktionsapparat der, på baggrund af dets specialiserede natur, kun kan benyttes i en given specifik relation.
- (4) Human asset specificity, eksempelvis medarbejderes behov for virksomheds-, eller transaktionsspecifik viden.

Hvor en virksomhed der ikke foretager transaktionsspecifikke investeringer, dermed vil have potentiel mulighed for at indgå i samarbejde med enhver anden given virksomhed gennem markedsmekanismen, tegner dette billede sig omvendt for virksomheden der indgår transaktionsspecifikke investeringer. Ved disse investeringer reduceres virksomhedens forhandlingsposition, fra at kunne indgå i forhandling med et stort antal potentielle samarbejdspartnere ('large-numbers bargaining') til at samarbejdspartneren i den givne transaktionen, på baggrund af de fastlåste investeringer, har en monopollignende forhandlingssituation ('small-numbers bargaining') (Williamson, 2007).

Uncertainty opstår enten hvis faktorer relateret til en transaktion er for svært forudsigelige, eller

komplekse, til at transaktionsaktørerne, på baggrund af deres bounded rationality^a, dækkende kan beskrive disse ved indgåelsen af en kontrakt ('ex ante uncertainty'), eller hvis efterlevelsen af disse kontraktuelle forhold ikke pålideligt kan verificeres efter indgåelsen ('ex post uncertainty' [Williamson 1985, s. 81-83]). Dermed består konsekvensen af uncertainty i udfordringer relateret til adaption og verifikation. Adresseringen af disse udfordringer vil, på baggrund af bounded rationality, reducere mulighederne for, og øge omkostningerne ved, at designe og verificere efterlevelsen af en market governance transaktion. Virksomheden kan afhjælpe dette igennem en ensretning af transaktionsaktørernes incitamenter ved internalisering af transaktionen (Williamson, 1985, s. 79).

Den sidste faktor, *transaction frequency*, dækker over hyppigheden af en given transaktion, og effekten herfra opstår, ligesom for uncertainty, i interaktionen med asset specificity. Asset specific transaktioner, der forekommer frekvent, vil kræve hyppigere monitorering, og omkostningerne herved kan således reduceres gennem ensretning af incitamenter ved internalisering af transaktionen, mens infrekvente transaktioner ikke vil retfærdiggøre omkostningerne forbundet med etableringen af hierarchical governance (Williamson, 1985, s. 60-61). På trods af at transaction frequency dermed fremlægges som en central forudsætning for vertikal integration, har dette opnået begrænset empirisk opmærksomhed (David & Han, 2004).

Interaktionen mellem asset specificity og uncertainty

En helt central distinktion i TCE er at effekten fra uncertainty kun er problematisk i sammenhæng og interaktion med asset specificity (Williamson, 1985, s. 59). Dette skyldes at ovennævnte uncertainty-aspekter kan eksponere en transaktionsparts transaktionsspecifikke investeringer for opportunistisk adfærd^b fra modparten. Denne interaktion mellem asset specificity og uncertainty vil nedenfor illustreres, under en antagelse om et højt niveau af frequency i transaktionerne.

Antag først et scenarie hvor en transaktion mellem to virksomheder ikke kræver unilaterale transaktionsspecifikke investeringer fra nogen af de to parter, men transaktionen er underlagt en høj grad af uncertainty. I kraft af fraværet af asset specific investeringer, opstår ingen small

^a Williamson 1985, s. 45-46 definerer at aktører er rationelle i deres beslutninger relateret til governance af en transaktion, men at menneskelige kognitive begrænsninger, reducerer muligheden for at indgå transaktionsaftaler der favner alle potentielle scenarier.

^b Williamson, 1985, s. 47 definerer denne opportunistiske adfærd som værende "*self-interest seeking with guile (...)* more generally, *opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse.*"

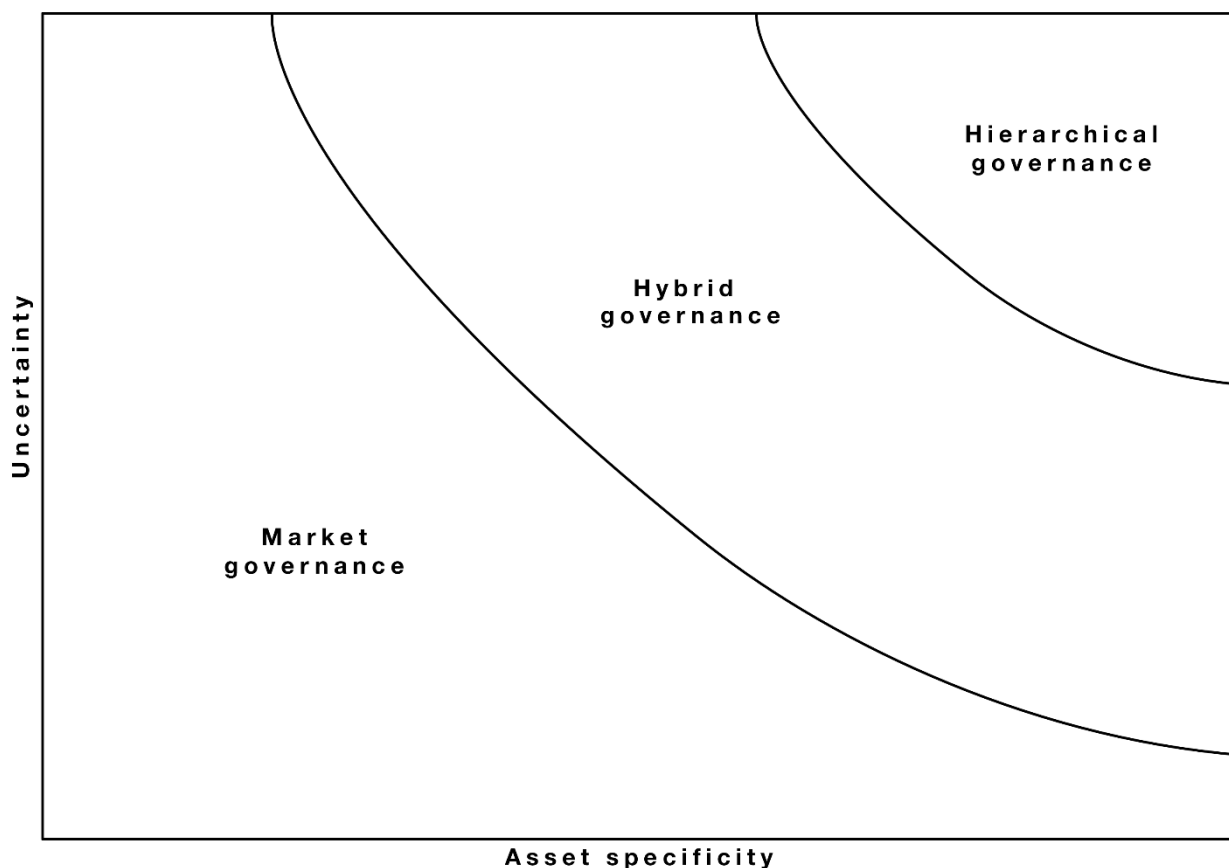
numbers bargaining, og ingen af parterne er fastlåst i transaktionssamarbejdet med den anden. Ved opportunistisk adfærd fra den ene part, vil den anden part derfor ubesværet kunne arrangere en ny transaktionsaftale igennem markedsmekanismen (Williamson, 1975).

Tag i stedet et scenarie hvor en transaktion er underlagt en høj grad af unilaterale transaktionsspecifikke investeringer, men en næsten u-tilstedeværende uncertainty. I dette tilfælde vil den ene part i transaktionen foretage store transaktionsspecifikke investeringer, og fastlåse disse i modpartens monopollignende forhandlingssituation. På baggrund af fraværet af uncertainty i transaktionen vil parterne dog være i stand til at skabe, og monitorere, en kontraktuel aftale der favner alle potentielle scenarier i transaktionen, og investeringen er herigennem beskyttet fra opportunistisk adfærd (Williamson, 1985, s. 55-60).

Tag til sidst et scenarie hvor en virksomhed foretager signifikante unilaterale investeringer i en transaktion, og denne er betegnet af markante uncertainty-elementer. Virksomheden vil på baggrund af de transaktionsspecifikke investeringer, være fastlåst i et samarbejde hvor modparten har en monopollignende forhandlingssituation, og uncertainty-elementerne forhindrer virksomheden i at skabe, og monitorere en kontrakt der beskytter disse investeringer. Denne situation vil dermed befordre virksomhedens internalisering af transaktionen i en governance struktur, der har en kapacitet til at opnå konsensus ved opståede uforudsete hændelser (Williamson, 1985, s. 60).

Dermed kan virksomhedens optimale governance valg, under antagelsen om tilstrækkelig frequency til at understøtte en internalisering, anses som en funktion af graden af asset specificity og uncertainty, som fremlagt i illustration 1 nedenfor.

Illustration 1: Governance valg som en funktion af asset specificity og uncertainty



Ved en tilstedeværelse af asset specificity, samt uncertainty elementer i transaktionen, vil det optimale governance valg dog findes inden for enten hybrid- eller hierarchical governance. Ved et givent niveau af asset specificity, over tærskelværdien for hvornår det optimale governance valg ikke længere findes i market governance, vil en stigning i uncertainty befordre højere-kontrol governance (Williamson, 1985, s. 59-60).

Ovenstående illustrationsskitse favner dog ikke alle scenarier, og en central udeladelse, er at virksomhedens governance valg skal ses som faldende på et spektrum, snarere end inden for en af de tre angivne governance strukturer. Dermed favner 'hybrid' governance en række distinkte konstellationer, såsom eksempelvis joint-venture eller franchising (Williamson, 1985, s. 83-84).

Litteratur- og informationssøgning

Litteratursøgningen til dette projekt bestod i en identifikation af litteratur publiceret før Geyskens et al. (2006), samt litteratur publiceret efterfølgende.

Metaanalysens litteraturhenvisninger

Geyskens et al. (2006) beskriver i analysens resultater at kun en begrænset andel artikler i det inkluderede datamateriale behandlede spørgsmålet omkring interaktionseffekten mellem asset specificity og uncertainty. På baggrund heraf blev den totale litteraturliste downloadet, med henblik på at identificere de der berørte interaktionseffekten mellem de to facetter af TCE.

Enkelte af referencerne i artiklens litteraturhenvisninger var inkluderet på baggrund af deres relevans for selve processen omkring at gennemføre en metaanalyse, og disse blev derfor frasorteret.

Alle artiklerne blev derefter gennemgået ved at foretage elektroniske søgninger på ordene 'interaction' samt 'synergy' og 'interplay'. For hver gang et af disse ord fremkom, skimmede jeg paragraffen ordet indgik i, med henblik på at identificere om artiklen potentielt havde relevans for min overordnede problemstilling. Hver gang en artikel med potentiel relevans for min problemstilling blev identificeret, blev denne markeret, til efterfølgende grundigere gennemlæsning. Enkelte artikler tillod ikke elektronisk søgning, og disse blev tilsvarende markeret for manuel gennemgang. Resultatet af gennemgang blev 51 artikler markeret til manuel gennemlæsning.

Hver af disse artikler blev behandlet ved en gennemlæsning af artiklens abstract, indledning, de fremlagte hypoteser, samt resultat og diskussion, for at identificere om disse berørte interaktionseffekten mellem uncertainty og asset specificity. Jeg fandt i denne gennemgang, konsistent med analysens konklusioner, at majoriteten af disse artikler inkluderede både asset specificity og uncertainty som constructs, men at interaktionseffekter herimellem ikke blev behandlet. 19 artikler var dog direkte relevante for min problemstilling, og blev derfor markeret til videre behandling.

Videre litteratursøgning

Grundet analysens udgivelse i 2006, fortsatte jeg derefter søgningen med identifikation af litteratur udgivet siden dette år.

Denne litteratursøgning blev udført på Business Source Complete. Søgningen blev elektronisk afgrænset til kun at inkludere litteratur udgivet siden 2006. Tabel 1 illustrerer de brugte søgeparametre.

Tabel 1: Søgparametre i litteratursøgningen	
Søgeparameter	Søgefelt
Transaction Cost	Abstract
Asset specificity	All text
Uncertainty	All text
Interaction/synergy/interplay	All text

Jeg udførte tre separate søgninger, med henholdsvis 'interaction', 'synergy' og 'interplay' som den skiftende fjerde søgeparameter. Interaction returnerede 226 resultater, synergy returnerede 39, mens interplay gav 26 resultater.

De identificerede artikler blev derefter evalueret igennem en gennemlæsning af abstract, indledning, de fremlagte hypoteser, samt resultat og diskussion, som fremlagt ovenfor. Denne evaluering førte til 19 potentielt relevante artikler, der herefter blev genevalueret igennem en gennemlæsning af den fulde artikel. Dette resulterede i tre artikler med direkte relevans for min problemstilling.

For at danne mig et overblik over det fundne datamateriale, blev de 22 identificerede artikler derefter sorteret ud fra deres udgivelsesdato, og jeg fandt at disse var jævnt fordelt mellem 1984 og 2012. Eftersom ingen artikler siden 2012 var inkluderet, førte dette til en mistanke om at nogle journaler først gøres tilgængelige gennem Business Source Complete nogle år efter deres udgivelse, og jeg søgte derfor at udvide denne søgning ved også at foretage en manuel søgning i en række journaler.

Journalsøgning

For at adressere manglen på litteratur siden 2012 igangsatte jeg en søgning direkte i 14 større journaler, som alle indgik i den originale metaanalyse af Geyskens et al^c. Flere af disse journalers søgefunktioner tillod ikke at benytte samme tilgang som under søgningen på Business Source Complete, og på baggrund heraf blev søgningen i stedet udført på søgetermene "transaction cost".

^c Følgende journaler blev gennemgået: *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *American Economic Review*, *American Journal of Sociology*, *American Sociological Review*, *The Rand Journal of Economics*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Law & Economics*, *Journal of Law, Economics & Organization*, *Journal of Marketing*, *Management Science* samt *Strategic Management Journal*.

Disse søgninger returnerede i alt 394 artikler.

Hver af disse artiklers abstract blev læst for at vurdere hvorvidt disse kunne have relevans til både TCE og den vertikale integrationsbeslutning. For alle artikler, der vurderes at kunne være potentielt relevante, gennemlæste jeg derefter indledningen, hypotesefremlægning, samt resultat og diskussion, for at konkludere om disse behandlede interaktionseffekten mellem specificity og uncertainty. Ingen artikler blev inkluderet.

På baggrund af dette, fortsatte jeg den videre analyse baseret på de 22 identificerede artikler.

Litteraturreview

Igennem litteraturreviewet søgte jeg at opnå en større indsigt i fundet om den insignifikante interaktionseffekt mellem specificity og uncertainty, ved at inddrage en række kvalitative elementer, der på baggrund af metaanalysens summariske natur, ikke blev kommenteret på enkeltbasis.

For hver artikel registrerede jeg hvordan forfatterne valgte at operationalisere henholdsvis deres specificity- og uncertainty construct(s), hvilken virksomhedsfunktion den studerede governance beslutningen vedrørte, hvorvidt dette er en primær eller sekundær funktion for virksomheden, samt hvilke konklusioner studiet fremstiller.

Bilag 1 indeholder et overblik over de samlede fund relateret til studierne analyse af transaktionsparametrenes indflydelse på virksomhedernes integrationsbeslutning. Dette vil summarisk præsenteres nedenfor, med henblik på at danne fundamentet for den efterfølgende gennemgang af artiklernes fund relateret til interaktionseffekterne.

Operationaliseringen af transaktionsparametrene

Asset specificity

Af de fire aspekter af asset specificity defineret i Williamson (1983), har henholdsvis physical- og human asset specificity set den største empiriske opmærksomhed i de samlede studiers undersøgelse af interaktionseffekten mellem specificity og uncertainty.

Human asset specificity operationaliseres i studierne overvejende gennem en vurdering af nødvendigheden af virksomhedsspecifik træning, viden, arbejdsrutiner samt behovet for personlige relationer (Anderson & Schmittlein, 1984, Klein et al., 1990, Erramilli & Rao, 1993, Poppo & Zenger, 2002).

Physical asset specificity operationaliseres overvejende gennem vurderinger af behovet for investering i transaktionsspecifikke faciliteter, værktøjer og processer (Coles & Hesterly, 1998, Joshi & Stump, 1999, Fernández-Olmos et al., 2009).

Uncertainty

Operationaliseringen af uncertainty dækker over flere distinkte aspekter end specificity, og vil nedenfor inddeles i ex ante og ex post uncertainty.

Ex ante uncertainty tager i de identificerede studier flere former. Herunder kan nævnes uncertainty relateret til virksomhedens produktionsinput (Walker & Weber, 1984; Joshi & Stump, 1999; Fan, 2000), eller afsætning af produktionsoutput (Anderson & Schmittlein, 1984, Leiblein et al., 2002), makrofaktorer relateret til landerisici og kulturelle forskelle (Gatignon & Anderson, 1988; Erramilli & Rao, 1993), samt technological uncertainty (Poppo & Zenger, 2002).

Uncertainty relateret til produktionsinput operationaliseres gennem fluktueringer i behovet for inputtet og kompleksiteten i at forudsige dette behov (Walker & Weber, 1984), samt volatilitet i inputtets priser (Joshi & Stump, 1999, Fan, 2000), mens uncertainty i produktionsoutput operationaliseres gennem kompleksiteten i at forudsige afsætningen af produktet, og svingninger i de reelle salgstal (Anderson & Schmittlein, 1984, Leiblein et al., 2002).

Landerisici og kulturelle forskelle operationaliseres overvejende gennem en klassificering af landenes politiske, økonomiske og institutionelle landskab i henholdsvis lav-, middel- og højrisiko, mens kulturelle forskelle er operationaliseret gennem metodikkerne fremlagt af henholdsvis Ronen & Shenkar (1985) samt Kogut & Singh (1988).

Technological uncertainty operationaliseres som de forventede ændringer i teknologiske komponenter i leverancen (Walker & Weber, 1984), samt de forventede ændringer til de nødvendige menneskelige evner i leverancerne (Poppo & Zenger, 2002).

Ex post uncertainty udgøres overvejende af behavioral uncertainty, der beskriver kompleksiteten i at definere den korrekte udførelse af en arbejdsfunktion, samt den efterfølgende monitorering og evaluering af dette arbejde (Anderson, 1985; Coles & Hesterly, 1998). Også organizational uncertainty, forbundet med hyppige strukturelle ændringer internt i virksomheden finder dog anvendelse i studier, der undersøger internaliseringen af virksomhedens sekundære aktiviteter (Widener & Selto, 1999, Everaert et al., 2010).

Studiernes dataindsamling

Studiernes dataindsamling for asset specificity og uncertainty har langt overvejende fundet sted gennem spørgeskemaer med likert skala besvarelser på en række udsagn, der har til hensigt at belyse transaktionsparametrene i forholdet. Et eksempel herpå kan ses gennem Poppo & Zenger (2002). Forfatterne indsamler i dette studie information omkring graden af human asset specificity igennem respondentens vurdering af behovet for transaktionsspecifik viden, og graden hvorved arbejdsrutiner i transaktionen er blevet specialtilpasset til netop denne transaktion, på en skala fra et til syv. På samme vis er uncertainty indsamlet gennem en tilsvarende stillingtagen til udsagn omkring kompleksiteten i at vurdere den reelle performance fra leverandøren, og udsagn omkring de forventede teknologiske ændringer inden for fagområdet (Poppo & Zenger, 2002, s. 715-717).

Enkelte studier inddrager dog også direkte kvantitative mål for uncertainty. Som eksempel herpå kan ses Fan (2000) der indsamler data for produktionsinputtets uncertainty igennem standardafvigelsen i dets priser, eller Leiblein et al. (2002) der indsamler uncertainty relateret til afsætningen af produktionsoutputtet igennem afvigelser i efterspørgslen.

Interaktionseffekter

Gennem reviewet af litteraturen fremgår det at 13 af de 22 artikler finder insignifikante interaktionseffekter mellem specificity og uncertainty, hvilket stemmer overens med billedet tegnet i tidligere reviews af interaktionseffekten (Geyskens et al., 2006, David & Han, 2004). For tre af disse studier identificeres dog signifikante interaktionseffekter med andre operationaliseringer af de to constructs, og denne difference i resultaterne kan indikere at interaktionseffekten ikke i alle tilfælde er udslagsgivende for virksomhedernes governance beslutninger (Geyskens et al., 2006, s. 532).

Baseret på Brouthers & Brouthers' (2003) fund omkring den mulige distinktion mellem produktions- og servicevirksomheder, samt fremlæggelsen af den potentielle difference mellem primære og sekundære servicefunktioner i Murray & Kotabe (1999), påbegyndte jeg derfor en klassificering af disse parametre i artiklerne, med henblik på at undersøge den potentielle modererende effekt herfra.

Det konstateres på baggrund heraf at 10 af artiklerne beskæftiger sig med internaliseringsbeslutningen for service, mens 9 andre beskæftiger sig med produktionsfunktioner,

og 3 beskæftiger sig med både produktion og service. Af datagrundlaget omkring service, findes det at 4 af disse vedrører governance beslutningen for virksomhedens sekundære funktioner.

Dernæst påbegyndte jeg en gennemgang af studierne under hensyntagen til ovenstående klassificering.

Produktion

Ud fra opdelingen i henholdsvis produktions- og servicevirksomheder tegnes der et konsistent billede af interaktionseffektens signifikans for produktionsvirksomhedernes beslutning relateret til governance af en transaktion. Det fremgår heraf at 7 af de 9 empiriske undersøgelser vedrører asset specificitys interaktion med uncertainty relateret til enten produktionsinput eller output, samt at 6 af disse finder en signifikant interaktionseffekt, der øger virksomhedernes valg af vertikal integration.

Således findes interaktionseffekten at være signifikant inden for så forskellige produktionsindustrier såsom produktion af semikonduktører (Leiblein et al., 2002, Leiblein & Miller, 2003), bilkomponenter (Walker & Weber, 1984), vin (Fernandéz-Olmos et al., 2009), udstyrsproducenter (Joshi & Stump, 1999) samt petrokemiske produkter (Fan, 2000).

Afvigelsen herfra findes i Fink et al. (2006), og det bemærkes at den direkte effekt fra operationaliseringen af asset specificity i dette studie også findes insignifikant for virksomhedernes governance beslutning. En mulig forklaring er derfor, at det i studiet fremlagte construct for asset specificity ikke til fulde favner de specificity elementer der påvirker integrationsbeslutningen for de studerede virksomheders produktion.

To af studierne beskæftiger sig med interaktionen mellem asset specificity og risiko relateret til landets makroforhold, og disse finder begge effekten herfra at være insignifikant for virksomhedernes integrationsbeslutning (Brouthers & Brouthers, 2003, Gatignon & Anderson, 1988).

På baggrund af den brede understøttelse af interaktionseffekten mellem asset specificity og uncertainty relateret til produktionsinput eller output, vurderes dette dog at spille en signifikant rolle i virksomhedernes beslutning relateret til governance af en transaktion.

Service

Et mindre bekræftende billede tegnes i evalueringen af resultaterne for servicevirksomheder. Kun

4 ud af de 10 studier finder en signifikant interaktionseffekt (Coles & Hesterly, 1998; Anderson, 1985; Erramilli & Rao, 1993; Poppo & Zenger, 2002), hvoraf den ene af disse (Poppo & Zenger, 2002) finder at interaktionseffekten mellem human asset specificity og technological uncertainty reducerer, snarere end forøger, internaliseringen af IT-drift.

Ses der omvendt på studier der identificerer en insignifikant interaktionseffekt, tegnes der her et konsistent billede af insignifikant interaktion mellem specificity og uncertainty relateret til eksogene lande-makroforhold, efterspørgsel og organizational uncertainty.

Det findes i både Brouthers & Brouthers (2003) samt Klein et al. (1990) således at interaktionen mellem human asset specificity og eksogen uncertainty er insignifikant for virksomhedernes beslutning relateret til governance af transaktionen.

Anderson & Schmittlein (1984), González-Díaz et al. (2000) samt Erramilli & Rao (1993) identificerer alle at interaktionen mellem specificity og efterspørgselsforhold er insignifikant for virksomhedernes beslutning relateret til internalisering af henholdsvis primære og sekundære servicefunktioner.

Endvidere finder både Widener & Selto (1999) og Everaert et al. (2010) at interaktionen mellem human asset specificity og intern organizational uncertainty, er insignifikant for virksomhedernes governance beslutning vedrørende sekundære servicefunktioner.

På baggrund af litteraturgennemgangen konstateres det derfor at der ikke kan identificeres en signifikant interaktionseffekt mellem specificity og uncertainty, hverken for primære eller sekundære servicefunktioner.

Diskussion af kilder til den insignifikante interaktionseffekt

På baggrund af studierne, findes der derfor at være en konsistent understøttelse af TCE for produktionsvirksomheder, mens ingen konsistent interaktionseffekt for de fremlagte constructs kan identificeres for servicevirksomheder. Potentielle kilder til disse fund vil nedenfor diskuteres.

Frequencys påvirkning på fund for sekundære servicefunktioner

En central forudsætning for TCE's forudsigelse angående interaktionen mellem asset specificity og uncertainty er tilstedeværelsen af en tilstrækkelig frequency for transaktionen. Williamson (1985, s. 60) fremhæver at hierarchical governance, alt andet lige, er mere velegnet til governance behovene for specialiserede transaktioner, end market governance. Hierarchical governance vil

dog medføre større omkostninger relateret til selve governance af transaktionen, og spørgsmålet bliver dermed om frekvensen af transaktionen er høj nok til at dette governance overhead kan retfærdiggøres gennem den mere effektive styring af transaktionen (Williamson, 1985).

David & Han (2004) samt Geyskens et al. (2006), fremhæver begge at TCE constructet for frequency har modtaget begrænset empirisk behandling. Jeg vurderer dermed at det generelt må lægges til grund at TCE studierne har korrigeret for effekten heraf gennem deres sampling af transaktioner. Dette findes plausibelt for studier der vedrører virksomheders primære funktioner, der qua deres centrale rolle, må antages at have en, for virksomheden, relativt signifikant frekvens. Dermed lægger jeg til grund, at for studier der vedrører virksomhedens primære funktioner, kan det med rimelighed antages at en test for interaktionen mellem asset specificity og uncertainty vil inkludere tilstedeværelsen af en tilstrækkelig frequency, på trods af at denne ikke eksplicit adresseres.

Fire af de samlede studier vedrører dog virksomheders sekundære støttefunktioner (Murray & Kotabe, 1999; Widener & Selto, 1999; Poppo & Zenger, 2002; Everaert et al., 2010), og jeg vil vurdere at en antagelse om tilstrækkelig høj frequency til at understøtte internalisering, for disse studier, kan være udfordret. Min formodning vil dermed være, at tester disse studier ikke eksplicit for tilstedeværelsen af en tilstrækkelig frekvens, kan samplingen potentielt også inkludere transaktioner med en relativt lav frekvens. Anlægges en stringent tolkning af TCE vil disse transaktioner være mindre oplagte kandidater til internalisering, og det kan dermed påvirke studierne fund af en interaktionseffekt mellem specificity og uncertainty. På baggrund heraf, vil det nedenfor kort kommenteres hvilken behandling frequency har opnået i hvert studie.

Everaert et al. (2010) undersøger internaliseringsbeslutningen for regnskabsfunktioner for små- og mellemstore virksomheder. Studiet inkluderer den direkte korrelation mellem frequency og governance beslutningen, men undersøger ikke 3-vejs interaktionen mellem asset specificity, uncertainty og frequency.

Widener & Selto (1999) undersøger internaliseringsbeslutningen for auditeringsfunktioner, mens Murray & Kotabe (1999) studerer den generelle governance af sekundære servicefunktioner. Studierne inkluderer begge interaktionseffekten mellem specificity og frequency, men inddrager ikke de to parametres interaktionen med uncertainty.

Poppo & Zenger (2002) undersøger internaliseringsbeslutningen for IT-funktioner. Studiet

kommenterer ikke direkte om effekten fra frequency er inddraget.

Af de fire identificerede studier vedrørende sekundære servicefunktioner, finder tre (Murray & Kotabe, 1999; Widener & Selto, 1999; Everaert et al. 2010) en insignifikant interaktionseffekt mellem asset specificity og uncertainty. Studiet af Poppo & Zenger (2002) identificerer en interaktionseffekt der reducerer internaliseringen, og på baggrund af ovenstående, kan det ikke konstateres om dette studie har taget højde for tilstedeværelsen af en tilstrækkelig transaction frequency.

Der er tale om et begrænset antal studier, og som fremhævet er det uvist om studierne, på trods af ikke eksplicit at kommentere dette, har inkluderet frequency's påvirkning på interaktionseffekten mellem asset specificity og uncertainty, gennem deres sampling af transaktioner. Jeg mener derfor ikke at der definitivt kan drages konklusioner på baggrund heraf, men vurderer at der for sekundære servicefunktioner ikke i alle tilfælde, vil kunne antages at transaktionsfrekvensen er tilstrækkelig høj til at understøtte en internalisering. På baggrund heraf mener jeg at der i samplingen af transaktioner skal tages højde for tilstedeværelsen af en tilstrækkelig frequency.

Distinktionen mellem produktion og service

Studier identificerer et markant lavere nødvendigt investeringsniveau i fysisk materiel for servicevirksomheder, relativt til produktionsvirksomheder (Erramilli & Rao, 1993). Forskel findes samtidig i leverancen af ydelsen, hvor servicevirksomheders ydelse ofte produceres og leveres simultant (Brouthers & Brouthers, 2003), og vil kræve intensive investeringer i de medarbejdere der leverer virksomhedens ydelse (Erramilli & Rao, 1993). Omvendt vil produktionsvirksomheder typisk være mere investeringsintensive i fysisk materiel, end i medarbejdere (Gatignon & Anderson, 1988).

På baggrund af disse forskelle, søgte Brouthers & Brouthers (2003) at favne den moderende effekt fra virksomhedstype gennem en binær distinktion mellem om ydelsen bestod i service eller produktion. På trods af en inklusion af denne distinktion, fandt studiet dog insignifikant understøttelse af 5 ud af 8 tests relateret til TCE.

Denne insignifikante understøttelse kan skyldes flere faktorer, og jeg vurderer her at navnlig operationaliseringen af specificity constructet, samt den undersøgte interaktionseffekt, kan være

mulige årsager hertil.

Studiet finder at effekten fra asset specificity er insignifikant for produktionsvirksomhedernes integrationsbeslutning. Det i studiet fremlagte specificity construct består af 3 likert skala vurderinger, af henholdsvis virksomhedens træning af personale, evne til at skabe nye innovative ydelser, samt andelen af ressourcer til håndtering af international ekspansion (Brouthers & Brouthers, 2003, s. 1188). På trods af at dette construct dermed er bygget med henblik på at favne flere aspekter af asset specificity, er det min vurdering at denne primært favner human asset specificity. Den insignifikante effekt på produktionsvirksomhedernes governance beslutning kan dermed potentielt skyldes at specificity constructet ikke til fulde favner de relevante specificity elementer for produktionsvirksomheder. Dette understøttes endvidere af studiets diskussion (Brouthers & Brouthers, 2003, s. 1197), og hvis det dermed lægges til grund at dette construct ikke fuldt ud favner specificity for produktionsvirksomhederne, kan det være en potentiel kilde til den manglende interaktionseffekt der observeres for disse.

Dette kan sammenlignes med fundet om den insignifikante interaktionseffekt i Fink et al. (2006), da der i dette studie tilsvarende observeredes en insignifikant primær effekt fra specificity constructet.

Brouthers & Brouthers (2003) identificerer dog, på trods af specificity constructets vægt på human asset specificity, tilsvarende en insignifikant interaktionseffekt for servicevirksomheder (Brouthers & Brouthers, 2003, s. 1196), og en mulig årsag hertil kan findes i den testede interaktionseffekt.

Studiet fremlægger to separate operationaliseringer af uncertainty, i form af henholdsvis behavioral- og environmental uncertainty (Brouthers & Brouthers, 2003, s. 1183-1186).

Constructet for behavioral uncertainty operationaliseres gennem oplevet kompleksitet i at monitorere performance relateret til produkter/services, beskyttelsen af proprietær viden, samt omkostninger forbundet med udarbejdelse og håndhævnning af kontrakter. Jeg finder på baggrund heraf at dette construct særligt adresserer adaption- og monitorerings-uncertainty. Constructet for environmental uncertainty operationaliseres gennem oplevet politisk og socioøkonomisk stabilitet, samt risikoen forbundet med politiske indgreb i det land transaktionen udføres i. Jeg vurderer baseret på dette, at dette construct i rimelig grad kan relateres til risikoen for ekspropriation af investeringer, eller forringelse af disses værdi.

På trods af studiets to facetter af uncertainty, testes dog kun for interaktionseffekten med

environmental uncertainty. Jeg vil vurdere at fundet om den insignifikante effekt kan skyldes at denne uncertainty faktor er mindre udslagsgivende for servicevirksomheder, end produktionsvirksomheder, på baggrund af disses lavere niveau af investering i fysisk materiel, og dermed lavere eksponering over for ekspropriation af fysiske investeringer.

Studiet redegør ikke for interaktionen mellem behavioral uncertainty og specificity, men på baggrund af den overordnet højere kausale ambiguitet i leverancen af servicevirksomheders ydelser (Jensen & Petersen, 2014), vil jeg fremlægge at en interaktionseffekt herimellem havde været plausibel.

Baseret på ovenstående diskussion vil jeg fremlægge at identifikationen af de primært relevante specificity og uncertainty parametre i den givne transaktion, er afgørende for identifikationen af en interaktionseffekten herimellem. Det vil nedenfor diskuteres hvordan fundene af den insignifikante interaktionseffekt mellem specificity og uncertainty, for servicevirksomheder, kan adresseres gennem inddragelsen af specificity elementet 'brand name capital'.

Brand name capital

Foruden de fire tidligere fremlagte specificity elementer fra Williamson (1983)^d, har senere TCE litteratur defineret et yderligere aspekt af dette construct, i form af brand name capital (Williamson 1991, Williamson, 2002).

Brand name capital, kan anskues som værende tæt relateret til investering i en virksomheds omdømme, enten gennem egentlig promoveringsindsats, eller ved opretholdelsen af et konsistent højt niveau for virksomhedens ydelser (De vita et al., 2009). Internaliserings- og sourcingbeslutninger der kan have indflydelse på en virksomheds opbyggede omdømme kan dermed anskues som havende en høj brand name capital specificity. I disse tilfælde vil en virksomheds brand name capital, i interaktionen med transaktionens uncertainty parametre, eksponeres overfor potentiel opportunisme fra samarbejdspartneren, som, enten bevidst eller ubevidst, kan skade det opbyggede omdømme, og reducere værdien heraf (De vita et al., 2009).

Det er min vurdering at brand name capital som construct, på nogle parametre, adskiller sig fra andre operationaliseringer af asset specificity. Anskues human- samt physical asset specificity som

^d De 4 specificity constructs bestod af henholdsvis site specificity, physical asset specificity, human asset specificity og dedicated asset specificity.

eksempler, gælder for dem begge at disse favner investeringer, der er tilpasset til brugen i en given relation. For human asset specificity kunne dette komme til udtryk gennem oplæring af medarbejdere med viden der kun er relevant i relationen med transaktionsparten (Everaert et al., 2010). For physical asset specificity kunne dette komme til udtryk gennem tilpasning af maskinel, til specifikationer der kun kan benyttes i det givne transaktionsforhold (Fernandéz-Olmos et al., 2009). I begge tilfælde er der tale om en tilpasning af en asset til brugen i en specifik transaktion, og reducere af en 'large numbers bargaining'-situation, til en monopollignende 'small numbers bargaining'-situation (Williamson, 2007).

Anderledes vurderer jeg det forholder sig med brand name capital specificity. Ved investeringer i brand name capital, opbygger en virksomhed investeringer som er generelle af natur, i kraft af et omdømme i markedet for virksomhedens produkter, men foretager ikke tilpasning af denne investering til brugen i en given transaktionsrelation. Dermed har brand name capital specificity som construct ligheder med dedicated asset specificity, der tilsvarende dækker over investeringer der er generelle af natur (Williamson, 1985, s. 96). På trods af at begge disse aspekter af specificity indebærer generelle investeringer, er det for dem begge interaktionen med uncertainty der eksponerer investeringen over for opportunisme i transaktionsforholdet.

For brand name capital specificity kunne denne eksponering til opportunisme opstå ved en aftale om franchising og salg, gennem brugen af virksomhedens brand. Brands af høj oplevet kvalitet er, på baggrund af deres omdømme, genstand for store efterspørgselsekstenaliteter (Gatignon & Anderson, 1988), og en potentiel franchisetager vil dermed kunne opnå forretning på baggrund af brandets renommé. Hvis uncertainty elementer i transaktionen mellem virksomheden og franchisetageren forhindrer udarbejdelsen af en komplet kontrakt, eksponeres virksomhedens brand for muligheden for opportunistisk 'free-riding', hvor franchisetageren gennem efterspørgselsekstenaliteterne kan opnå forretning, uden at opretholde samme høje kvalitet selv (Klein & Saft, 1985, s. 349). Denne misvedligeholdelse af kvalitetsniveauet vil derfor påvirke franchisetagerens' kunders' opfattelse af brandet, og mindske værdien af investeringer foretaget for at opbygge dette brand. Dermed vil jeg fremlægge at investering i brand name capital, på trods af at være generel af natur, under tilstedeværelsen af uncertainty, udsættes for opportunisme i transaktionsforholdet.

På trods af at brand name capital som construct er aktuelt for både produktions- og

servicevirksomheder, vurderer jeg at dette særligt for servicevirksomheder er essentielt. Som en konsekvens af servicevirksomhedernes lavere niveau af fysiske ('tangible') assets, bliver en central prioritet dermed opretholdelsen af deres ikke-fysiske ('intangible') assets (Brouthers & Brouthers, 2003), i form af deres brand og omdømme, for at understøtte kundens forventning om altid at modtage en service af høj kvalitet.

På baggrund af ovenstående vil jeg dermed fremlægge at brand name capital er en central asset specificity komponent for servicevirksomheder, og at inklusionen af dette i det samlede construct for servicevirksomheder, kan øge dets evne til at beskrive summen af specificity elementer i transaktionen. Jeg vurderer samtidig, baseret på den foregående diskussion af studier for sekundære servicefunktioner, at en sampling af transaktionsforhold med en høj transaktionsfrekvens, kan øge sikkerheden i de i analysen identificerede resultater.

Analysen af internaliseringsbeslutningen for distinkte servicearketyper

Det vil nedenfor fremlægges hvordan transaktionsparametrene for asset specificity for to distinkte arketyper af servicevirksomheder vil komme til udtryk, samt hvordan en stillingtagen til graden af deres tilstedeværelse kan operationaliseres. Det vil dernæst fremlægges hvordan uncertainty for servicevirksomhederne kan operationaliseres.

Servicearketyper

En tilgang til segmenteringen af servicevirksomheder, fremlægges i Jensen & Petersen (2014) at kunne gennemføres gennem en stillingtagen til virksomhedernes værdiskabelse for kunden (omtalt 'value creation logics').

Denne segmentering fremlægges at bestå af 5 distinkte value creation logics, i form af (1) analytics services, (2) facility services, (3) underholdning, (4) logistikservices samt (5) netværksservices.

Værdiskabelsen i analytics services (1) består i at identificere, specificere og fremlægge løsninger på kundens problemstillinger, og udgøres således af serviceindustrier såsom rådgivning, revision og konsulenttydelser.

Facility services (2) består i at imødekomme kunders fysisk behov for mad, logi, hygiejne og sikkerhed, samt vedligeholdelse af dennes ejendomme og redskaber. Denne kategori indeholder dermed blandt andet rengøringsvirksomheder, ejendomsadministratorer, restaurant- og cafékæder, sikkerhedsvirksomheder og hoteller.

Værdiskabelsen i underholdning (3) består i at skabe oplevelser for kunderne som er enten stimulerende eller afslappende, og dette kan derfor blandt andet udgøres af sportsklubber, film- og medievirksomheder.

Logistisksservices (4) består blandt andet i sikker og pålidelig varetagelse og transportering af personer, produkter, data og penge og inkluderer dermed både flyselskaber, shippingvirksomheder og leverandører af IT logistik.

Netværksservice (5) skaber for kunderne adgang til et netværk af andre personer/virksomheder med en fælles social eller økonomisk interesse og indeholder således både den finansielle sektor, rekruttering, rejsebureauer, sociale medier samt mæglerfirmaer.

På trods af at denne tilgang dermed søger at segmentere virksomheder ud fra deres værdiskabelse for kunderne, snarere end de transaktionsparametre der er gældende i leverancen heraf, vurderer jeg, at netop det element at værdiskabelsen for servicearketyper varierer, kan influere hvilke specificity parametre der er gældende i leverancen heraf.

Baseret på dette, vil jeg gennem en analyse af industrien for kaffecaféer, under facility services, samt industrien for rådgivningsydelser i segmentet analytics services, søge at fremlægge en beskrivelse af hvilke aspekter af asset specificity der er gældende for de to serviceindustrier.

Restaurantservices industribeskrivelse

Restaurantservices, under facility services, består i at levere mad- og drikke til kunden, og kan overordnet inddeles i fire hovedsegmenter: (1) fast food restauranter, (2) caféer og kaffebarer, (3) mid-scale restauranter samt (4) fine dining (Warwick University, 2010).

For fast food restauranter (1) består serviceydelsen i mad der er tilberedt og serveret hurtigt, med mulighed for enten at indtage produktet på restauranten, eller at bringe denne med videre, til indtag andetsteds. Fast food segmentet består typisk af standardiserede og industrialiserede produktionsforløb med standard ingredienser, samt metodisk produktion og tilberedning (Warsi & Nisa, 2005).

Caféer og kaffebarer (2) dækker over et segment i restaurantindustrien hvor den primære service består i leveringen af varme drikke, snarere end mad, ofte i form af kaffe. Disse caféer og kaffebarer opererer i segmentet mellem fast food og mid-scale restauranter, og selvom det er muligt at bringe produktet med videre, tilbyder flere kaffebarer som en del af servicen en

komfortabel atmosfære at indtage produktet i.

Mid-scale restauranter (3) benævnes også som 'familie-segmentet', og dækker over relativt forskelligartede madtilbud leveret enten som buffet, eller mere traditionelt, *à la carte* service tilbud, med fuld bordservice og betjening (Muller & Woods, 1994).

Fine dining (4), eller up-scale restauranter, defineres af et højt og personligt serviceniveau, samt stor vægt på madindtaget som en oplevelse, og i mange tilfælde vil operatøren af restauranten søge at skabe en eleveret service gennem den visuelle præsentation af maden, belysning og styring af tempoet i madoplevelsen (Muller & Woods, 1994).

Den videre behandling af restaurantsservice segmentet vil fokusere på industrien for kaffecaféer.

Asset Specificity for caféservices

Det vil nedenfor fremlægges at brand name capital spiller en central rolle for forbrugerens oplevelse af produkter fra virksomheder inden for caféservices-segmentet, samt at physical- og human asset specificity indtræder i homogeniseringen af forbrugerens interaktion med brandet.

Brand identitet beskrives af Muller & Woods (1994) som værende den primært afgørende faktor for virksomhedens operation i caféservices segmentet. Intentionen er hermed at sikre at brandet altid indtager en rolle i forbrugerens underbevidsthed, og at forbrugeren herigennem vil være mere tilbøjelig til at foretage impuls køb i brandets caféer. Dette understøttes af Jensen & Petersen (2014), der definerer at virksomhedens brand er et centralt redskab til at mindske forbrugerens usikkerhed angående produktets kvalitet, og at en vedligeholdelse af udbygning af dette brand dermed er et essentiel faktor for serviceyderens forretning. På baggrund af dette, fremlægges det at brand name capital er en central specificity komponent for caféservice-segmentet.

En komponent i restaurantvirksomheders etablering af en homogen oplevelse på tværs af outlets, er ensretningen af virksomhedernes visuelle identitet, gennem standardisering af inventar og faciliteter. I kraft af hver brands distinkte visuelle udtryk, skal der ved etableringen af nye caféer under brandet, foretages investering i fysiske assets der understøtter dette. Dette kan komme til udtryk i form af indretningen af opholdssteder, samt køb af skilte, logoer, og omdannelse af restaurantens ydre til at efterleve virksomhedens visuelle identitet (Porter & Claycomb, 1997).

Baseret på dette vil jeg fremlægge af der i investeringen af nye caféer vil opstå en grad af physical asset specificity.

I ensretningen af kundens interaktion med brandet vil caféens medarbejdere tilsvarende spille en rolle, og Jensen & Petersen (2014, s. 562) fremlægger at rekruttering, træning, motivation og retention af personale er essentielt for facility services segmentet, som caféservices indgår i. På baggrund af dette, vil virksomheden foretage en grad af investering i hver medarbejder, og jeg vil dermed fremlægge at også human asset specificity vil opstå i transaktionsforholdet for caféservices.

Det samlede specificity construct for caféindustrien fremlægges dermed at bestå af brand name capital, physical asset specificity og human asset specificity.

Rådgivningsservices industribeskrivelse

Rådgivningsservices vil nedenfor inddeles i henholdsvis konsulent- og revisorservices.

Konsulentsservices kan overordnet inddeles i fem underkategorier. IT consulting (1), strategy and organization consulting (2), marketing consulting (3), operations management consulting (4), samt human resource consulting (5). Disse 5 kategorier beskæftiger sig med distinkte aspekter af virksomheden, og vil nedenfor summarisk beskrives gennem Poulfelt & Olson (2018).

IT consulting (1) er den største af de fem segmenter, og har gennem årene undergået en progression fra at rådgive kunder om konfiguration af værktøjer, til understøttelse af virksomhedens processer, til at spille en aktiv rolle i formuleringen af en strategi for opnåelsen af konkurrencefordele gennem outsourcing eller optimering af virksomhedens IT-understøttelse. På samme vis har også konsulenttydelser inden for strategy and organization consulting (2) gennemgået en progression. Dette er sket gennem en løbende indflydelse fra både studiet af organisationspsykologi og sociologi, og ydelsen fra konsulenternes side består derfor ofte i integreringen af disse aspekter i rådgivningen af klienten. Marketing consulting (3) består i understøttelsen af klientens formulering og eksekvering af marketing- og kommunikationsinitiativer. Operations consulting (4), den ældste af de fem discipliner, dækker over optimeringen af klientens effektivitet og kvalitet i produktionsprocesser, mens HR consulting (5) både dækker over overtagelsen af klientens HR funktioner, strategisk HR rådgivning, samt outsourcing af management roller.

Revisorservices kan overordnet inddeles i de fire underkategorier, regnskabsservices (1), auditeringsservices (2), forøgelse af finansiel transparens (3) samt services relateret til rådgivning

om skatter (4). Disse vil nedenfor summarisk beskrives gennem industribeskrivelsen fra organisationen Vault (n.d., A).

Regnskabsservices (1) dækker over monitoreringen, varetagelsen og indberetningen af en virksomheds finansielle data, med henblik på at sikre at disse lever op til regulativer i industrien, samt retningslinjer udstukket af staten. Auditeringsservices (2) dækker over verifikationen af at interne kontroller i virksomheden er tilstrækkelige til at reducere dennes risici, samt at governance processer i virksomheden er effektive. Forøgelse af finansiell transparens (3) dækker over review af finansielle dokumenter eller transaktioner, med henblik på at øge en virksomheds tilgængelige informationer, til brug i dennes beslutningsproces. Skatterådgivning (4) indebærer forberedelsen af skatteindberetninger, udvikling af strategier til reducere af skattebetaling, eller at undersøge skatteimplikationer af virksomhedens operationelle valg.

På trods af at konsulent- og revisorservices dermed dækker forskellige aspekter af virksomhedens operation, indtager de i leverancen af servicen i begge tilfælde en rolle som klientens rådgiver.

Asset specificity for rådgivningsservices

Et karaktertræk ved rådgivningsservices er, som beskrevet ovenfor, virksomhedernes ageren som den eksterne ekspertrådgiver inden for et givent fagområde, og en køber af ydelsen vil derfor ofte være ude af stand til at vurdere den reelle kvalitet af den leverede service, selv efter modtagelsen heraf (Sharp, 1996). På baggrund af kundens manglende evne til at evaluere kvaliteten af den leverede service, vil en rådgivningsvirksomheds brand spille en udslagsgivende rolle i kundens evaluering af det modtagne service kvalitet (Jensen & Petersen, 2014, s. 564). Dermed bliver rådgivningsvirksomhedens opbyggelse og bevarelse af et brand en vigtig parameter i efterspørgslen af dennes ydelser (Gatignon & Anderson, 1988), og jeg vil baseret på dette, fremlægge at brand name capital er en central parameter i vurderingen af specificity elementer for konsulentydelsen.

Foruden rollen som virksomhedens brand spiller i kundens oplevelse af den modtagne service, vil leverancen heraf ofte bestå af et virksomhedsspecifikt sæt af procedurer eller leverance-tilgange, der har til hensigt at opretholde et højt niveau i leverancen af ydelsen (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). Dette kan for virksomheden komme til udtryk gennem nødvendigheden af investering i medarbejderen, og dermed opbyggelsen af human asset specificity, på trods af at medarbejderen besidder et allerede eksisterende kompetencegrundlag fra branchen (Coles &

Hesterly, 1998). Foruden investeringen i opbyggelsen af medarbejdernes virksomhedsspecifikke viden, fremlægger Erramilli & Rao (1993) endvidere at for virksomheder der i leverancen af servicen benytter højt kvalificerede medarbejdere, vil virksomhederne ofte gennemføre et større niveau af investering i medarbejderne, og herigennem en opbygning af human asset specificity.

På baggrund af dette, fremlægger jeg at asset specificity for konsulentvirksomheder særligt vil bestå af brand name capital samt human asset specificity.

Uncertainty parametre

Tidligere studier af virksomheders internaliseringsbeslutnings har analyseret uncertainty parametrene i transaktionsforholdet gennem graden af uncertainty forbundet med efterspørgselsvilkårene for virksomhedens ydelse (Anderson & Schmittlein, 1984; Murray & Kotabe, 1999, González-Díaz et al., 2000), volatiliteten i det input virksomheden benytter til at levere ydelsen (Joshi & Stump, 1999) samt kompleksiteten i at monitorere performance fra samarbejdsparten i transaktionen (Fernández-Olmos et al., 2009; Everaert et al., 2010).

Centralt for både input- og efterspørgsels-uncertainty, er at disse vil skabe et større behov for adaption i transaktionsforholdet (Murray & Kotabe, 1999; Joshi & Stump, 1999). Et behov for hyppig adaption i den kontraktuelt regulerede market governance transaktion, vil øge omkostninger forbundet hermed, mens den vertikalt integrerede transaktion i højere grad vil kunne tilrettes disse ændrede vilkår, uden behov for adaption af kontraktforhold i transaktionen (Williamson, 1985, s. 78).

Kompleksiteten i at monitorere samarbejdspartneren vil øge omkostningerne ved verifikation af indgåede kontraktuelle aftaler, og vil herigennem øge omkostningen ved den kontraktuelt regulerede market governance (Williamson, 1985). Denne kompleksitet vil for servicevirksomheder særligt komme til udtryk gennem ydelsernes svært kvantificerbare natur (Anderson, 1985), samt det faktum at ydelsen i mange tilfælde simultant vil bestå af en leverance fra serviceyderen, og en konsumering af kunden (Brouthers & Brouthers, 2003), hvilket øger kompleksiteten i ex post verifikation af forløbet omkring ydelsens leverance.

På baggrund af ovenstående fremlægning vil jeg i analysen af servicevirksomhedernes internaliseringsbeslutning inddrage effekten fra input uncertainty, efterspørgsels-uncertainty og behavioral uncertainty.

Metode for case-analyser

De fire identificerede analyseobjekter vil nedenfor fremlægges, sammen med en beskrivelse for operationaliseringen af transaktionsparametrene for begge servicesegmenter, samt hvilke kilder der vil benyttes til indsamling af data.

Analyseobjekter

På baggrund af den tidligere identificerede grad af usikkerhed omkring den tilstrækkelige tilstedeværelse af frequency i transaktionsforholdene for sekundære servicefunktioner, vil jeg centrere min analyse omkring fire virksomheder, for hvem servicen er hovedydelsen.

Mine analyseobjekter for den videre behandling af rådgivningsservices vil være IBM Services, inden for segmentet for IT-consulting, samt KPMG, der udbyder revisorservices. Jeg vil inden for caféservices analysere Starbucks og Dunkin' Donuts^e.

Måleparametre og dataindsamling

Eksisterende TCE litteratur har, som tidligere identificeret, overvejende operationaliseret uncertainty og asset specificity i transaktionen igennem transaktionsparternes inddeling af en række udsagn på en likert skala, benyttet som proxyvariabler for transaktionsparametrene (eksempler herpå er Anderson, 1985; Coles & Hesterly, 1998; Murray & Kotabe, 1998; Everaert et al., 2010).

På baggrund af dette, vil jeg i den nedenstående metodefremlægning for analysen af asset specificity og uncertainty for servicevirksomhederne, inddrage en række proxy-måleparametre for at konkludere på tilstedeværelsen af asset specificity og uncertainty i transaktionsforholdet. Dette vil for hver måleparameter udmunde i en kvalitativt vurdering.

Jeg vil i dataindsamlingen inddrage data fra de sidste ti år, i de tilfælde hvor disse er tilgængelige. Som det senere vil fremlægges, har alle fire virksomheder eksisteret længere end ti år, og vil have foretaget et antal af deres internationale ekspansioner længere tilbage end data er til rådighed. Baseret på dette, vil jeg i analysen af transaktionsparametrene lægge til grund at den tilgængelige data er indikativ for transaktionsparametrene også længere tilbage end data er til rådighed.

^e De fire virksomheder vil introduceres i den videre analyse

Operationalisering af asset specificity for caféservices

Asset specificity for virksomheder inden for industrien for caféservices vil opgøres ud fra disses brand name capital, baseret på *price premium* (AS1-C) og *brand value* (AS2-C), samt *physical-* (AS3-C) og *human asset specificity* (AS4-C).

I evalueringen af et brand indgår en række separate elementer, såsom brandets oplevede kvalitet, hvorvidt det opleves at indtage en markedsledende rolle, forbrugerens kendskab til brandet, markedsandele og forbrugerloyalitet (Aaker, 1996). Data omkring disse elementer er dog, på baggrund af deres subjektive natur, vanskelige at indsamle. Aaker (1996, s. 107) fremlægger baseret på dette, at for produkter der i rimelig grad kan sammenlignes med andre tilsvarende produkter, kan price premium udgøre en proxy variabel for dette. Denne price premium defineres som den yderligere pris, sammenholdt med det sammenlignelige produkt, som en forbruger er villig til at betale (Aaker, 1996). Alle faktorer der øger markedets opfattelse af en virksomheds brand vil tillade denne at tage en højere pris for ydelsen, og logikken bliver dermed at hvis en faktor ingen effekt har på en virksomheds price premium, har dette lille indflydelse på virksomhedens brand (Aaker, 1996). *Price premium* (AS1-Q), vil på baggrund heraf inddrages i vurderingen af virksomhedens brand name capital. Denne price premium vil opgøres ud fra centiliter prisen på kaffe, der er virksomhedernes hovedprodukt (Dunkin Brands, 2017; Starbucks, 2017).

Opgørelsen af en virksomheds finansielt kalkulerede *brand value* (AS2-Q) søger at opnå en kvantitativ metode for evalueringen af brandets opbyggede værdi (Abratt & Bick, 2003), og jeg vil i denne evaluering benytte royalty relief kvantificeringen. Denne metode består i en kalkulering af virksomhedens brand styrke baseret på en række kvantitative parametre relateret til finansiell performance, beregning af en royalty rate baseret på virksomhedens branche, og derefter at sammenholde dette med fremskrivninger af indtjeningsmuligheder og skattevilkår (Brand Finance, n. d., A). Denne værdi vil rekvireres gennem offentligt tilgængelige kilder, og vurderes på baggrund af dens relative størrelse til andre brands, både internationalt, og afgrænset til virksomhedens industri.

Physical asset specificity opgøres som de investeringer i *fysisk materiel* (AS3-Q), en virksomhed foretager, som ville have ringe værdi uden for transaktionsforholdet (Coles & Hesterly, 1998). Måleparameteren herfor vil udgøres af de krævede likvide midler for at åbne en ny café i kæden.

Human asset specificity vil for cafésegmentet udgøres som det nødvendige niveau af *professionel ekspertise* (AS4-Q) og specialiseret viden for at udfylde virksomhedsfunktionen (Murray & Kotabe, 1999). Denne evaluering af investeringsniveauet i servicevirksomhedens human assets vil vurderes ud fra det gennemsnitlige lønniveau for sammenlignelige rollefunktioner i branchen.

Summen af disse fire parametre vil benyttes i evalueringen af caféservices asset specificity.

Operationalisering af asset specificity for rådgivningsydelsen

Brand name capital specificity vil evalueres på baggrund af brandets oplevede kvalitet (*'perceived quality'*, AS1-R), samt brandets finansielt kalkulerede værdi (*'brand value'*, AS2-R).

Perceived quality (AS1-R) består af den oplevede værdi af virksomhedens ydelse, relativt til andre sammenlignelige virksomheders ydelse, samt hvorvidt virksomheden kan opretholde et konsistent niveau i leverancen heraf (Aaker, 1996, s. 109). Denne oplevede kvalitet vil uddrages gennem brancheorganisationers rangering af konsulentvirksomhedens ydelser, samt hvor konsistent denne evaluering er henover en årrække.

Jeg vil i analysen af *brand value* (AS2-R) for rådgivningsservices, ligesom for caféservices, basere dette på virksomhedens brandværdi, opgjort gennem royalty relief metoden, relativt til andre virksomheder, både internationalt og inden for samme segment.

Human asset specificity for rådgivningsservices, vil udgøres henholdsvis af graden af nødvendig *træning* (AS3-R) før en medarbejder med tidligere erfaring fra branchen, kan opnå en tilstrækkelig performance inden for virksomheden (Coles & Hesterly, 1998) samt en vurdering af det nødvendige behov af *professionel evner* (AS4-R) for levering af virksomhedens ydelser (Erramilli & Rao, 1993).

Opbyggelsen af human asset specificity, gennem *træning* (AS3-R) af en medarbejder med tidligere erfaring fra branchen, vil være nødvendig hvis virksomheden i leverancen benytter proprietær teknologi/viden (Brouthers & Brouthers, 2003). Dette measure vil derfor udgøres af en stillingtagen til i hvor høj grad virksomheden rådgiver omkring proprietær teknologi, som en medarbejder dermed ikke forud for ansættelsen i virksomheden vil have indgående kendskab til.

Erramilli & Rao (1993, s. 23) fremlægger at der vil være en signifikant korrelation mellem en virksomheds behov for medarbejdere med et højt niveau af *professionelle evner* (AS4-R), og denne virksomheds niveau af investering i disse medarbejdere (*'human assets'*). Det nødvendige niveau

af professionelle evner, vil udledes på baggrund af lønniveauet for virksomhedens medarbejdere. Summen af disse fire parametre vil benyttes i evalueringen af rådgivningsservices' asset specificity.

Operationalisering af uncertainty parametre

Ex ante uncertainty i transaktionsforholdet vil som fremlagt ovenfor, inddeles efter hvorvidt denne relaterer sig til input i leverancen af ydelsen ('input uncertainty'), eller afsætningen heraf ('demand uncertainty').

Baseret på kaffecaféernes primære fokus på afsætningen af kaffe, vil fluktuationer i dette inputs priser udgøre en signifikant input uncertainty (U1-C) parameter, og påvirke virksomhedens afsætningspris for hovedprodukterne (Wahba, 2016). Denne input price uncertainty vil baseres på den historiske volatilitet i prisen på kaffebønner.

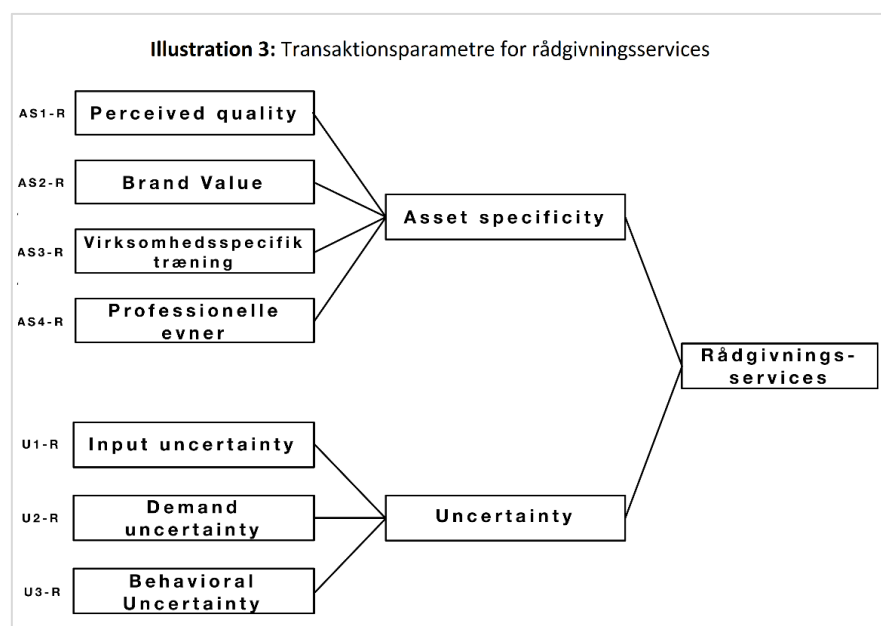
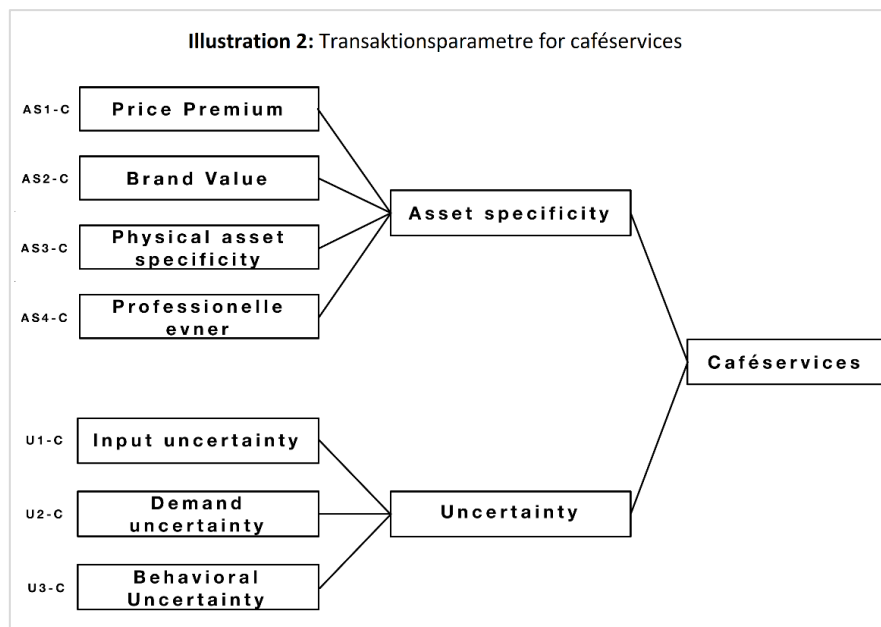
På baggrund af rådgivningsydelsens fremlagte høje grad af human asset specificity, vil input uncertainty (U1-R) for rådgivningsvirksomheder opstå hvis der opstår behov for ny viden med en høj frekvens. Introduktionen af behovet for ny viden vil medføre en øget kompleksitet i kontraktforholdet for servicevirksomheden, når dette forårsager ændringer i det nødvendige skillset for human assets i transaktionsforholdet (Poppo & Zenger, 2002). Denne uncertainty vil baseres på markedsanalyzers forventning til ændringer i de leverede services inden for virksomhedens industri.

Demand uncertainty i transaktionsforholdet opstår når det ikke forud for indgåelsen af en aftale kan forudsiges med sikkerhed hvor stor efterspørgslen for ydelsen vil være (Leiblein et al., 2002; Anderson & Schmittlein, 1984). Denne demand uncertainty vil for rådgivningsydelsen måles som volatiliteten i vækstraten for afsætningen af servicen (U2-R), og for kaffe-caféernes måles som volatiliteten i salgstal for kæden (U2-C).

Ex post uncertainty dækker over kompleksiteten i at konstatere kausalitetsforhold i den leverede servicekvalitet, og verificere efterlevelsen af kontraktuelle forhold ('behavioral uncertainty'). Denne kompleksitet vil, for begge servicearketyper (R-U3 samt C-U3), baseres på en kvalitativ stillingtagen til tre separate parametre. Baseret på Anderson (1985), vil det vurderes hvorvidt det forud for leverancen af servicen kan konkretiseres hvad slutproduktet består i, og om kvaliteten heraf kan vurderes ud fra kvantitative parametre. Er dette ikke tilfældet, vil det vurderes at øge behavioral uncertainty. Baseret på Eisenhardt (1989) vil der foretages en stilling til hvorvidt det

forud for leverancen af servicen, er muligt at forudsige, og definere, udførelsen af hver delkomponent i den samlede service (høj 'task-programmability'). En høj task-programmability vil mindske behavioral uncertainty i monitoreringen og verifikationen af servicens udførsel (Eisenhardt, 1989). Afsluttende vil der baseret på Xue & Field (2008) foretages en stillingtagen til behovet for 'co-production', defineret som behovet for input fra enten kunden eller eksterne aktører, i servicens udførsel. En højere co-production i servicens leverance vil øge den kausale ambiguitet i leverancen (Xue & Field, 2008), og herigennem øge behavioral uncertainty.

Summen af de ovenfor fremlagte transaktionsparametre for de to servicearketyper er præsenteret i illustration 2, og 3, og dataindsamlingen for disse vil nedenfor fremlægges.



Dataindsamling

Rådgivningsservices

Data for *Perceived quality (AS1-R)* vil indsamles gennem offentlige tilgængelige informationer fra organisationen Vault, der årligt evaluerer den oplevede kvalitet af en række brands inden for servicesektoren, gennem opinionsmålinger indenfor branchen.

Data for *Brand value (AS2-R)* vil indsamles gennem virksomheden Brand Finance, der årligt publicerer beregningerne af brand value for verdens største brands, baseret på royalty relief metodikken.

Data for den nødvendige *træning (AS3-R)* vil indsamles gennem virksomhedens egne publicerede leverancecases, samt typiske leverancescenarier inden for branchen.

Data for lønniveau (*krævede professionelle evner, AS4-R*) vil indsamles gennem organisationen Glassdoor, der tilbyder en platform hvor virksomheders medarbejdere anonymt kan indberette deres lønniveau.

Caféservices

Data for *price premium (AS1-C)* vil på baggrund af den offentlige tilgængelige natur udtrækkes fra online databaser, indeholdende priser på restaurantkæders produkter.

Data for *Brand value (AS2-R)* vil ligesom for rådgivningsservices, indsamles gennem Brand Finance.

Data for den nødvendige investering ved åbning af en ny café (*physical asset specificity, AS3-C*) vil baseres på virksomhedernes egne offentligt tilgængelige informationer, gennem deres hjemmesider.

Data for lønniveau (*krævede professionelle evner, AS4-C*) vil, ligesom for rådgivningssegmentet, indsamles gennem organisationen Glassdoor.

Uncertainty

Data for det forventede behov for at udbyde *nye services (U1-R)* vil for IT Consulting (IBM Services) indsamles gennem organisationens Gartner's markedsanalyser for teknologiske trends, mens informationer for revisionsrådgivning (KPMG) vil indsamles fra branche-publikationen Accounting Today.

Data for den historiske prisudvikling for kaffe (*input price uncertainty, U1-C*) vil indsamles gennem

brancheorganisationen International Coffee Organization.

Data for *output uncertainty* (U2-R samt U2-C) vil indsamles gennem virksomhedernes kvartalsregnskaber. Da KPMG ikke er børsnoteret, er de ikke lovgivningsmæssigt forpligtet til at angive kvartalsregnskaber, og data vil for KPMG derfor i stedet baseres på virksomhedens årsregnskaber.

Data for typiske leverancescenarier (*behavioral uncertainty*, U3-R samt U3-C) vil for Cafésegmentet (U3-C) indsamles gennem primærdata ved observation, mens det for rådgivningssegmentet (U3-R) vil indsamles gennem virksomhedens offentligt publicerede cases for leverancescenarier, samt typiske leverancescenarier inden for branchen.

Caféservices

Starbucks og Dunkin' Donuts vil nedenfor summarisk introduceres, og specificity og uncertainty for virksomhederne vil analyseres gennem de fremlagte måleparametre.

Starbucks baggrund

Starbucks (SB) historie begyndte i 1971, da tre entreprenører sammen startede en butik med retail salg af specialitets-kaffebønner i Seattle, USA. Virksomheden oplevede initial succes, og havde allerede i 1981 udvidet til 5 butikker, og et mindre risteri, der producerede bønner til videresalg. Succesen fortsatte i de efterfølgende år, men stagnerede i 1987, og de daværende ejere solgte de eksisterende butikker til Howard Schultz, der tidligere havde arbejdet sammen med kæden, og planlagde at omlægge virksomhedens fokus til salg af friskbrygget kaffe.

Virksomheden oplevede efter denne omlægning en markant succes, og begyndte i 1995 den første internationale ekspansion. Virksomheden har siden haft en markant vækst, og er i dag blandt verdens største brands for salg af kaffe med over 25.000 caféer fordelt på mere end 75 internationale markeder (Starbucks, 2017)

Foruden kaffe, sælger SB også Te, afkølede drikkevarer, samt mejeri- og brødbaserede madprodukter (Starbucks, 2017).

Dunkin' Donuts baggrund

Dunkin' Donuts (DD) blev i 1950 etableret af William Rosenberg, der i en årrække havde haft en doughnut- og kafferestaurant, og havde observeret at kunderne yndede at dyppe ('dunke') deres

doughnuts i kaffe. På baggrund af dette udvidede han sortimentet til også at inkludere kaffe, og omdøbte virksomheden for skabe associationer til denne kombination af produkter.

Virksomheden sælger i dag kaffe som det primære produkt (Hoffman, 2014), og har endvidere salg af is-baserede drikkevarer, sandwiches, doughnuts og andre brødbaserede morgenmadsprodukter (Dunkin Brands, 2017).

Dunkin Donuts er i dag blandt de største kæder af kafferestauranter i verden, og har over 12.000 kaffeshops, fordelt på 46 lande (Dunkin Brands, 2017).

Starbucks og Dunkin' Donuts asset specificity

Price premium (AS1-C):

Ounce prisen for kaffe fra en række af USA's største kæder er præsenteret i tabel 2 nedenfor. Det ses i denne fremstilling at Starbucks tager et signifikant price premium for virksomhedens produkter, mens prisniveauet for Dunkin' Donuts generelt ligger lavere end andre virksomheder i industrien. Det findes baseret på dette, at SB's har en høj price premium, mens DD har et middel-lavt prisniveau.

Tabel 2: Kaffepris for amerikanske cafékæder			
Kæde	Price (\$)	Size (oz)	Price/oz (.000)
Starbucks	2,45	20	0,123
Au Bon Pain	2,29	20	0,115
Caribou Coffee Company	2,39	24	0,100
DD	2,29	24	0,095
Tim Hortons	2,19	23	0,095
Biggby Coffe	2,19	24	0,091
(Kilde: Fastfoodmenuprices, n. d., A-E)			

Brand value (AS2-C):

Brand Finance rangerer SB som værende det nuværende mest værdifulde brand i verden inden for restaurantsektoren, med en brand value på 32.421 millioner dollars (Brand Finance, 2018, A). Det konstateres på baggrund heraf at virksomheden har en høj brand value.

DD opgøres til en brand value på 2.667 millioner dollars (Brand Finance, 2018, B), og sammenholdes dette med SB, vurderes det at virksomheden, set i denne kontekst, har en betydeligt lavere brand value. Virksomheden er dog stadig blandt de mest værdifulde restaurantbrands i verden (Brand Finance, 2018, B), og jeg vurderer dermed at brand value for DD,

om end den ikke er i den absolutte top, er middelhøj.

Physical asset specificity (AS3-C):

De krævede likvide midler ved åbning af en SB café er 315.000\$ (Profitable Venture, n. d.), mens det for en DD café er 125.000\$ (Entrepreneur, n. d., B). Sammenholdes dette med andre større cafékæder på det amerikanske marked, findes det at kravene til likvide midler ved åbningen af en SB café ligger markant over niveauet for andre caféer, mens kravene ved en DD café er sammenligneligt med niveauet for andre kæder (se tabel 3).

SB stiller højere krav til den fysiske størrelse af kædens caféer, og gennemsnitstørrelsen af disse ligger på 119m² (Subhadra, 2003), mens gennemsnitstørrelsen for en DD café er 93m² (Dunkin' Franchising, n. d.), og en del af årsagen til det højere investeringsniveau for en SB kan dermed findes i at caféerne er større. Det vurderes dog sandsynligt at en større café, alt andet lige, vil have

en proportionelt større total mængde inventar, og at investeringen i physical asset på baggrund heraf tilsvarende er højere. På baggrund af ovenstående vurderes det at SB har et relativt højt niveau af physical asset specificity, mens physical asset specificity for DD ligger på et moderat niveau.

Tabel 3: Krævede likvide midler ved åbning af café	
Kæde	Likvide midler (\$)
Starbucks	315.000
Tim Hortons	203.000
Dunkin' Donuts	125.000
Caribou Coffee	100.000
Au Bon Pain	75.000
Biggby Coffee	70.000
(Kilder: Tim Hortons, n. d.; IFA, n. d.; entrepreneur, n.d., C; Au bon Pain, n. d.)	

Krævede professionelle evner (AS4-C):

Medarbejdere i Starbucks modtager gennemsnitligt en løn på 10\$ i timen, mens gennemsnittet for Caribou Coffee, DD, Au bon Pain og Tim Hortons alle ligger på 9\$ (tabel 4). Dette skal sammenholdes med at gennemsnitslønnen i USA varierer mellem 7,25\$ og 12,5\$ (National Conference of State Legislatures, 2018).

Et tilsvarende billede tegnes når lønniveauet for ledere i caféen evalueres, og det findes her at SB igen har et niveau der ligger højere end andre cafékæder, mens niveauet for DD ligger som det laveste af de

Tabel 4: Lønniveau for caféservices		
Kæde	Manager (\$/år)	Crew (\$/år)
Starbucks	50.220	10
Au Bon Pain	48.061	9
Tim Hortons	42.306	9
Caribou Coffee	41.831	9
Dunkin' Donuts	39.722	9
Biggby Coffee	-	8
(Kilde: Glassdoor, n. d., A)		

virksomheder der kunne opnå lønstatistisk for.

Det vurderes på baggrund af disse lønniveauer at der er et lavt niveau af krævede professionelle evner for medarbejdere i DD, og et middel-lavt niveau i SB.

Starbucks og Dunkin' Donuts uncertainty

Input uncertainty (U1-C):

Den månedlige volatilitet i prisen på importerede kaffebønner, beregnet som det procentuelle fald eller stigning siden foregående måned, er præsenteret i tabel 5. Det ses herigennem at prisen på kaffebønner relativt ofte varierer med mere end 5% imellem to måneder, samt at der er tilfælde hvor denne variation snarere ligger op mod 8% (tabel 5). Ses der isoleret på disse tal, vurderes det dermed at uncertainty relateret til caféernes primære produkt-input er høj, og denne volatilitet fremhæves tilsvarende af brancheorganisationen International Coffee Organization (ICO, 2009).

Tabel 5: Volatilitet i prisen på kaffebønner						
Måned/år	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Januar	-0,1%	3,1%	3,9%	-1,6%	-3,3%	5,6%
Februar	-3,5%	-2,9%	24,4%	-4,8%	0,8%	-1,0%
Marts	-8,0%	-0,1%	19,8%	-10,0%	5,4%	-2,6%
April	-4,4%	-1,4%	3,4%	1,6%	0,1%	-2,7%
Maj	-1,7%	-2,0%	-3,9%	-4,3%	1,7%	-3,8%
Juni	-7,8%	-7,4%	-7,3%	1,2%	6,0%	-2,4%
Juli	9,5%	1,1%	0,4%	-4,2%	4,7%	4,0%
August	-6,6%	-2,1%	6,9%	1,2%	-1,5%	0,8%
September	1,9%	-4,0%	-0,8%	-6,7%	5,5%	-2,9%
Oktober	-2,7%	-4,3%	6,9%	4,7%	3,2%	-3,6%
November	-7,3%	-5,6%	-6,2%	-2,9%	2,2%	-2,3%
December	-3,7%	5,5%	-7,1%	-0,3%	-9,7%	-2,8%
(Kilde: ICO, n. d.)						

På baggrund af cafékædernes store størrelse, besidder de dog generelt en mulighed for at værne mod denne uncertainty, ved at indgå langsigtede leveranceaftaler når vilkårene herfor er fordelagtige. Dermed vil cafékæder være i stand til at sikre markante andele af deres behov for kaffebønner gennem fastlåsning af prisen for det kommende år, som fremhævet af økonomidirektøren for SB, der på et investeringsmøde berettede at virksomhedens havde fastlåst prisen for 70% af det kommende års behov for kaffe (Reuters, 2017). Jeg vurderer på baggrund heraf at uncertainty relateret hertil er moderat.

Demand uncertainty (U2-C):

Vækstraterne for henholdsvis SB's og DD's salg i eksisterende butikker er præsenteret i tabel 6 og 7, fordelt per kvartal.

Tallene for SB indikerer at virksomheden i en længere årrække har været i signifikant vækst, med kvartalsvise vækstrater i mange tilfælde værende 6%, eller derover. Virksomheden har i 2017 oplevet en lavere vækste end i tidligere år, men det findes dog at den i selv dette år opnåede konsistente vækstrater på 3% (tabel 6).

Anskues DD (tabel 7), findes det at virksomheden generelt har positive vækstrater, dog snarere tenderende 2-3%, end de noget højere vækstrater set for SB. Virksomheden har dog i flere instanser haft kvartalsvise vækstrater på 1%, hvilket indikerer en højere grad af uncertainty forbundet med afsætningen af produkterne.

På baggrund af de særdeles konsistente vækstrater vurderes output uncertainty for SB at være lav, mens den til tider stagnerende vækst for DD indikerer en moderat uncertainty forbundet med afsætningen af virksomhedens caféservices.

Tabel 6: Starbucks vækste						
Kvartal/år	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Q1	9%	6%	5%	5%	8%	3%
Q2	7%	6%	6%	7%	6%	3%
Q3	6%	8%	6%	7%	4%	4%
Q4	7%	7%	6%	7%	5%	3%
(Kilde: Starbucks kvartalsregnskab 2012-2017)						

Tabel 7: Dunkin' Donuts vækste						
Kvartal/år	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Q1	7%	2%	1%	3%	2%	0%
Q2	4%	4%	2%	3%	1%	1%
Q3	3%	4%	1%	2%	2%	1%
Q4	4%	3%	1%	2%	2%	1%
(Kilde: Dunkin' Brands kvartalsregnskab 2012-2017)						

Behavioral uncertainty (U3-C):

Behavioral uncertainty vil nedenfor vurderes ud fra den tidligere fremlagte stillingtagen til visheden om servicens output, kvantificerbarheden af dette, behovet for kundens input, samt graden hvorved leverancen af denne service er programmable (mulig at definere og beskrive forud for leverancen).

En karakteristik ved cafésegmentets services, er at disse er bundet op omkring indtaget af et, eller flere, fysiske produkter, og kunden vil dermed besøge caféen med henblik på at konsummere disse. Jeg vurderer på baggrund heraf at der er en stor konsensus omkring servicens slutprodukt. Disse produkter har en række kvantificerbare karakteristikker, såsom varmegraderne hvorved de serveres, mængden af ingredienser og den fysiske størrelse, men en kunde der besøger caféen vil dog også influeres af en række intangible faktorer, såsom lyssætning, den oplevede stemning i caféen og den generelle venlighed af personalet. Alle disse faktorer vurderes at påvirke kundens oplevelse af besøget. På trods af at der er eksempler på restaurantkæder der kvantificerer dette gennem uanmeldte auditorer der verificerer de intangible faktorer, såsom smil fra personalet (DeRose, 2013), vurderes efterlevelsen heraf at være kompleks at kvantificere. Servicens output er hermed forholdsvis veldefineret forud for leverancen, men ikke alle del-elementer i denne service er umiddelbare at kvantificere.

I de observerede leverancer af caféservicen, bestod kundens interaktion primært i den initiale tilkendegivelse af det ønskede fysiske produkt, og den afsluttende modtagelse heraf. Det vurderes dermed at behovet for kundens input er lavt.

De ovenfor kvantificerbare elementer i leverancen af servicen vurderes at øge programmability i leverancen, igennem muligheden for at instruere medarbejderne i den nøjagtige dosering og tilberedning i forbindelse med forberedelsen af produktet. Cafékæderne har endvidere, som en del af deres personalepolitik, krav om at alle medarbejdere undervises i den korrekte proces for leverancen af produktet, og modtager materiale der påminder omkring, og beskriver dette (Starbucks, n. d., A). Foruden denne ensretning af processen omkring tilberedningen af produkterne, sikrer kæderne endvidere en ensretning i det foregående leveranceled, ved at centralisere anskaffelsen og distributionen af varer (Starbucks, 2017; Dunkin Brands, 2017).

Dermed har servicen et forholdsvis veldefineret produkt med kvantificerbare elementer, en høj programmability og et lavt behov for input fra kunden.

Hvis det lægges til grund at de fysiske produkter i SB og DD overordnet er sammenlignelige, kunne den signifikante price premium fra SB dog indikere at virksomhedens kunder oplever en højere grad af value-add udover selve produktet, i form af de ovenfor beskrevne intangible elementer. Antages dette at være tilfældet, vil en kvantificering af leverancen af den samlede service for SB være mere kompleks, som følge af disses svært kvantificerbare natur, og SB vil dermed være

underlagt en højere grad af uncertainty. På baggrund af denne antagelse vil jeg vurdere at behavioral uncertainty for DD er lav, mens den for SB er middellav.

Rådgivningsservices

Baseret på de fremlagte måleparametre for specificity og uncertainty for rådgivningsservices, vil IBM's Services division samt KPMG, nedenfor analyseres.

IBM Services baggrund

Virksomheden IBM har fra ophavet i 1924 primært været centreret omkring produktionen af fysisk maskinel. Først skrivemaskiner og udstyr til tidsregistrering, og senere, fra begyndelsen af 1950'erne, egentlige computere. Dette fortsatte gennem 1960'erne, hvor virksomheden opnåede at blive den største leverandør af Mainframecomputere til amerikanske virksomheder (Salman, 1982), og til starten af 1980'erne hvor virksomheden introducerede deres første personlige computer (Sanger, 1984).

I 1990'erne blev en ny strategi for IBM dog lagt, med det definerede mål at transformere virksomheden til en verdensledende servicevirksomhed, og i 1995 blev IBM Global Services en særskilt enhed i virksomheden (IBM, 2002). Denne enhed bestod indtil starten af året af henholdsvis Global Technology Services, der varetog services relateret til outsourcing og vedligeholdelse i relation til infrastrukturdrift, og Global Business Services, der rådgav virksomheder om strategi og værdiskabelse gennem brugen og implementeringen af IT, og disse er nu sammenlagt (Sharwood, 2018). Enheden hedder i dag IBM Services, og med internaliseringen af rådgivningsydelser relateret til virksomhedens hardware, har IBM dermed gennem en årrække foretaget fremadrettet vertikal integration ind i IT consulting.

IBM Services asset specificity

Asset specificity vil nedenfor evalueres gennem parametrene brand name capital, bestående af perceived quality (AS1-R), og brand value (AS2-R), samt human asset specificity, udgjort af behovet for virksomhedsspecifik træning (AS3-R), og de krævede professionelle evner i virksomhedens transaktioner (AS4-R).

Perceived quality (AS1-R):

Inden for Management Consulting udfører organisationen Vault årligt en undersøgelse af de bedste virksomheder inden for hvert konsulentfelt, baseret på spørgeskemaer blandt konsulenter.

Spørgeskemaet underinddeler IT consulting til at favne henholdsvis IT operations consulting samt IT strategy consulting. Disse kategorier favner henholdsvis rådgivning vedrørende optimering af virksomhedens IT-landskab, og spændefeltet mellem strategi og IT, der dækker beslutninger såsom outsourcing, og virksomhedens valg af fremtidigt IT-setup (Mische, 2018). IBM Services rangeres som nummer to i begge kategorier (Vault, 2018, A), og jeg vurderer på baggrund heraf at brandet opleves som havende en høj værdi. Det findes endvidere at IBM har besiddet denne position siden de årlige opinionsindsamlings start i 2014, og jeg vurderer dermed at virksomhedens evne til at bevare denne position gennem årrækken, kan anses som indikativt for en konsistens i leverancekvaliteten. På baggrund heraf findes det at brandet har en høj perceived quality.

Brand value (AS2-R):

IBM er igennem Royalty Relief metoden beregnet til at have et brand value på 32.478 millioner dollars, hvilket gør det til verdens 32. mest værdifulde brand, og nummer syv, hvis der ses isoleret på virksomheder indenfor teknologiindustrien (Brand Finance, 2018, C). Det konstateres baseret på dette, at IBM har en høj brand value.

Virksomhedsspecifik træning (AS3-R):

IBM Services underindleder deres konsulentydelse indenfor 10 distinkte sub-kategorier af IT consulting (IBM, n. d., A). Inden for hvert af disse segmenter har IBM en række hardwarekomponenter der indgår i leverancen, og ydelsen fra konsulenten består dermed i at rådgive kunden om arkitekturen, konfigurationen og brugen af disse, samt komponenternes samspil med andre led i hardwarelandskabet. Konsulenten skal for at kunne foretage denne rådgivning, besidde en dyb specialiseret viden om IBM's komponenter. Et eksempel herpå kan fremhæves gennem IBM's leverance af IT-system til Brockenhurst College.

Universitetet ønskede at bygge en intern platform til for at opnå et værktøj til kommunikation omkring hjemmearbejde, opnåelsen af et større kendskab til hver studerendes præferencer i forhold til indlæring samt at benytte denne viden til at tilbyde hver studerende en højere grad af specialtilpasning i undervisningsforløbet (IBM, 2014, A). I leverancen benyttede IBM Services produkterne IBM Cognos Business Intelligence®, IBM Connections®, IBM Data Analytics®, IBM Sametime® samt IBM SPSS Modeler® (IBM, 2014, A). Der er således tale om fem proprietære produkter i leverancen. Jeg vurderer at det faktum at IBM har valgt af fremhæve leverancen til

Brockenhurst gennem deres online promovering, er indikativt for at denne besidder nogle ekstraordinære elementer, og at denne store kompleksitet i brugen af forskelligartede produkter ikke vil være gældende i alle leverancesituationer. Casen anskueliggør dog den store bredde af IBM specifikke produkter, og baseret på dette, vurderes det at der vil være et højt niveau af nødvendigt virksomhedsspecifik træning for IBM's konsulenter.

Krævede professionelle evner (AS4-R):

Gennemsnitslønnen for en IT-konsulent indenfor Glassdoors 20 højest rangerede IT konsulentvirksomheder ligger på 526.000dkkr årligt (Glassdoor, n. d.). IBM ligger marginalt under dette, på 507.000. På trods af at dette indikerer relativt lavere lønninger, og dermed et forventeligt lavere krævet niveau for professionelle evner, skal dette dog ses i kontekst af at referencerammen er en sammenligning med de bedst rangerede konsulentvirksomheder i verden. Det vurderes dermed at kravet for professionelle evner i IBM Services er middelhøjt.

IBM Services uncertainty

Input uncertainty (U1-R):

Uncertainty i form af det fremtidige behov for ny viden for medarbejderne, kommer for IBM services til udtryk gennem den hastige teknologiske udvikling, og kompleksiteten i at forudsige hvilke teknologiske trends der vil manifestere sig. Denne kompleksitet vil nedenfor ansues gennem år-til-år ændringer i Gartners forudsigelser for det kommende års ti største teknologiske trends, over perioden 2008-2017. Hvis en teknologisk trend fremgår et år, men ikke det næste, vil dette derfor enten være udtryk for at teknologien har taget ny form, ikke har manifesteret sig, eller at denne efter nogle år som en trend nu er etableret, og nye teknologiske udviklinger skal adresseres. I alle disse tilfælde vurderes dette at have indflydelse på de nødvendige kompetencer i leverancen af IT-consulting ydelsen.

Tabel 8: Volatilitet i teknologiske trends	
År	Teknologiske Trends udgået
2009	6
2010	5
2011	6
2012	6
2013	7
2014	6
2015	4
2016	8
2017	7

Det findes på baggrund af Gartners data (tabel 8), at der henover årrækken er udgået gennemsnitligt 6 af det forrige års teknologiske trends (Gartner Technology Trends, 2008-2017). Uagtet om dette skyldes at teknologierne er etablerede i IT-virksomhedernes leverancer, eller om de reelt er udtryk for en udskiftning i det teknologiske fokus, vurderer jeg dog at dette er stærkt indikativt for et svært forudsigeligt miljø for det nødvendige ressourcemæssige kompetencesæt,

og at Input uncertainty, for IBM services derfor er høj.

Demand uncertainty (U2-R):

Uncertainty i form af et uforudsigeligt efterspørgselsmønster for IBM's services evalueres gennem volatiliteten i de historiske vækstrater.

Det ses gennem nedenstående overblik at IBM Services i løbet af en 8 årig periode har set vækstrater mellem -12%, i 2015, og 8,8% i 2008 (IBM, 2010-2017; IBM Form 10-Q, 2010-2017). Virksomheden har i løbet af denne periode endvidere set en år-til-år fluktuerende fra signifikante vækstrater, til markant tilbagegang, i perioden 2011 til 2012 (tabel 9). Det findes på baggrund heraf at der i løbet af en kun 8 årig periode har været signifikante fluktuationer i efterspørgslen for IBM Services ydelser, og output uncertainty vurderes derfor som værende høj.

Tabel 9: IBM Services vækstrater								
Kvartal/år	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Q1	-0,40%	6,40%	1,80%	-3,20%	-0,90%	-21,30%	-2,30%	-1,90%
Q2	2,60%	8,30%	-4,40%	-1,10%	-2,50%	-11,90%	-2,50%	-1,70%
Q3	4,80%	5,50%	-6,20%	0,40%	-3,00%	-13%	-1,60%	-2,20%
Q4	3,20%	5,80%	-3,70%	-0,90%	-3,10%	-12%	-2,70%	-2,10%
(Kilde: IBM kvartalsregnskab 2010-2017)								

Behavioral uncertainty (U3-R):

Behavioral uncertainty vil for IBM Services analyseres gennem en stillingtagen til visheden om servicens output, kvantificerbarheden af dette, behovet for kundens input, og graden hvorved leverancen af denne service er programmable. Ved denne analyse vil virksomhedens offentligt publicerede beskrivelse af leverancen til forsikringsvirksomheden Allstate (IBM, 2015, A) samt bankvirksomheden Nationwide (IBM, 2015, B) inddrages.

Kunden Allstate ønskede at udskifte dets eksisterende system for Human Ressource Management, med et nyt IT-system fra virksomheden Succesfactors. IBM Services' rolle bestod i rådgivning omkring design af løsningen, udarbejdelse af implementerings- og projektplaner, samt koordinationen mellem involverede parter i forløbet (IBM, 2015, A, s. 3-4). Projektet havde et relativt veldefineret mål, i form af udskiftning af HR-system, men det fremgår af casen også at kunden oplevede som succesparametre at IBM Services var i stand til at agere som mellemlid i kommunikationen med parterne, samt at den nye software levede op til slutbrugernes forventninger (IBM, 2015, A, s. 5). Udmålingen af disse vurderes, baseret på deres subjektive

natur, kompleks at kvantificere. På samme vis skaber IBM's rolle som bindeled mellem Allstate's tekniske personel og HR-funktionen, en afhængighed til disses evne til at beskrive den nuværende, og ønskede tekniske opsætning.

I leverancen til Nationwide ønskede kunden et re-design af den eksisterende metodik for udvikling af virksomhedens egne softwareløsninger til servicering af kunder (IBM, 2015, B). IBM samarbejdede med kundens tekniske personel om at kortlægge den eksisterende tilgang til udvikling af software, og med ledelsen i virksomheden, med henblik på at afdække de forretningsmæssige krav. IBM fungerede i denne henseende som en ekstern rådgiver i kundens egen implementering af den nye softwareudviklingsmetodik (IBM, 2015, B, s. 3), og projektets resultat var på baggrund heraf ligeledes afhængigt af kundens evne til sparre med IBM omkring det ønskede slutprodukt. Hensigten med den nye softwareudviklingsmetodik var at opnå en udviklingsproces som var "... dynamic, scalable and most importantly customer-centric" (IBM, 2015, B, s. 1), og jeg vurderer på baggrund af disse succeskriterier at en umiddelbar udmåling af projektets succes vil være vanskelig at kvantificere, og baseret på subjektive faktorer.

I begge ovenstående leverancesituationer findes det at servicen har bestået af et iterativt forløb mellem IBM og kunden, og jeg vurderer at dette i forløbet kontinuerligt vil medføre en tilretning af det ønskede slutprodukt, og processen herfor, og at dette dermed medfører en lav grad af programmability.

Foruden den lave programmability, findes det at IBM Services i begge scenarier var afhængig af kundens input, og at en kvantificering af succeskriterierne i projekterne var vanskelig. Det vurderes dermed at behavioral uncertainty i leverancen af IBM Services' ydelser er høj.

KPMG baggrund

KPMG er et resultat af den, på daværende tidspunkt, største fusion i revisionsbranchens historie, mellem firmaerne Peat Marwick International og Klynveld Main Goerdeler i 1986. Ved fusionen skiftede virksomheden navn til Klynveld Peat Marwick Goerdler. Dette blev kort efter ændret til KPMG Peat Marwick, for til sidst, i 1999, at ændre navn til 'KPMG' (KPMG, n. d., F).

KPMG's services er underinddelt i hovedområderne finansiel auditering, finansiel rådgivning samt skatterådgivning. Finansiel auditering dækker over virksomhedens verifikation og vejledning i forbindelse med klientens finansielle angivelser (KPMG, n. d., A). Finansiel rådgivning vedrører

vejledning af kunder i relation til forbedring af virksomhedens drift, beskyttelsen af finansielle assets samt håndtering af finansiell risici (KPMG, n. d., B). Skatterådgivning dækker blandt andet over virksomhedens rådgivning i forbindelse med klientens transfer pricing samt overholdelse af lovgivning i forbindelse med nationale- eller internationale skatteregulativer (KPMG, n. d., E).

Virksomheden har 197.000 ansatte på verdensplan (KPMG Annual review, 2017), og er blandt de 4 største revisionsvirksomheder i verden, sammen med Deloitte, PWC og EY (Landel-Mills & Peterson, 2018).

KPMG asset specificity

Perceived quality (AS1-R):

Ligesom for IT-consulting, udfører Vault årligt en rangering af revisionsfirmaer baseret på surveyundersøgelser inden for de tre ovenfor definerede områder i revisionsbranchen. For både finansiell auditing, finansiell rådgivning samt skatterådgivning, findes KPMG at være vurderet som den fjerde højeste rangerede virksomhed på verdensplan (Vault Accounting, 2018).

Det samme billede findes endvidere i de historiske rangeringer af virksomheden. Hvor der i rangeringen er en variation i vurderingen af de omkringliggende virksomheder på ranglisten, findes det at KPMG i alle de år rangeringen har fundet sted, er vurderet som værende fjerde bedst i alle kategorier (Vault, 2018-2015). På trods af at virksomheden dermed ikke er i den absolutte top, findes det dog at denne besidder et konsistent højt niveau af perceived quality.

Brand value (AS2-R):

KPMG er gennem royalty relief metoden af Brand Finance beregnet som værende verdens 119. mest værdifulde brand, og det 8. mest værdifulde hvis der ses isoleret på industrien for kommercielle services, (Brand Finance, 2018, A; Brand Finance, 2018, D). Dermed er virksomhedens brand ikke rangeret blandt den absolutte top, men har dog stadig en anseelig opbygget brand value. Jeg mener på baggrund heraf at KPMG falder marginalt under kategoriseringen for 'høj' brand value opnået af IBM, og vil derfor evaluere brand value som værende middelhøj.

Virksomhedsspecifik Træning (AS3-R):

Revisoruddannelsen består i USA af et bachelorforløb, 150 timers undervisning på kandidatniveau, 1 til 2 års erhvervserfaring, samt et bestået standardiseret test forløb (AICPA, n. d.). Forløbet til at

opnå de nødvendige formelle kompetencer er derfor uniform på tværs af branchen. Endvidere findes der veldefinerede rammer for leverancen af revisorens slutprodukt, og der opstiller specifikke krav for revisorens auditering og det endelig leveranceformat. Et eksempelvis herpå kan ses i form 10-K, der beskriver de eksakte informationer der skal stilles til rådighed for den amerikanske stat (SEC form 10-K, n. d.). Jeg vurderer at begge disse faktorer medvirker til at begrænse den øvre grænse for behovet for virksomhedsspecifik træning.

Inden for subkategorier af revisorfunktionen, såsom vejledning i forbindelse med investeringsmuligheder eller risikoevaluering, der i højere grad beror på individuel stillingtagen fra virksomheden, findes der dog virksomhedsspecifikke variationer i tilgangen (KPMG, n. d., C). Virksomheden benytter endvidere proprietære værktøjer i evalueringen af kundens finansielle situation og risici i investeringer (KPMG, n. d., D).

Jeg vurderer på baggrund heraf, at på trods af at revisoruddannelsen og de leverede ydelser er underlagt uniforme krav, vil leveringen af disse ydelser indebære brugen af værktøjer og metodikker der er specifikke til KPMG, og at kravet for virksomhedsspecifik træning dermed er moderat.

Krævede professionelle evner (AS4-R):

Gennemsnitslønnen for en skatterevisor associate^f inden for de tyve højest rangerede revisorvirksomheder i USA udgør 355.000dkkr (Glassdoor, n. d.). KPMG ligger nævneværdigt over dette, med en gennemsnitsløn for virksomhedens skatterevisorer på 390.000dkkr årligt (Glassdoor, n. d.). Jeg vurderer på baggrund heraf at kravene til professionelle evner er højt.

KPMG uncertainty

Human resource input uncertainty (U1-R):

Ligesom at det højt regulerede kvalificeringsforløb for revisorer sætter en øvre grænse for variationen i behovet for virksomhedsspecifik træning, mener jeg også at dette medvirker til at mindske uncertainty for KPMG i forbindelse med rekrutteringen af medarbejdere til virksomhedens revisorfunktioner. Således har revisorfunktionen adgang til en fælles kvalificeringsparameter til evalueringen af nye medarbejdere, i form af den standardiserede test, og den krævede re-certificering for revisorer skaber en yderligere ensartning af revisorers kvalifikationer (AICPA CPD,

^f Termet 'associate' benyttes om revisorer der er på et indledende stadie i karrieren

2017). Jeg vurderer at disse faktorer, samt de kvantitative måleparametre der opnås ved revisorens beståelse (AICPA CPA, 2017), tillader KPMG at opstille standardiserede krav til human resources i transaktionsforholdet, og herigennem reducere uncertainty relateret hertil. Virksomheden beskriver dog også i årsregnskabet en grad af kompleksitet i at tiltrække nye medarbejdere (KPMG, 2017), og jeg vurderer på baggrund heraf at uncertainty relateret til human resource input er moderat.

Efterspørgsel, output uncertainty (U2-R):

Efterspørgselsforholdene for KPMG evalueres gennem virksomhedens historiske vækstrater, og er præsenteret i tabel 10.

Tabel 10: KPMG årlig vækstrate							
År	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vækstrate	6,20%	1,40%	1,70%	6,30%	8,10%	8,00%	4,80%
(Kilde: KPMG årsregnskab 2011-2017)							

Det findes på baggrund heraf at virksomheden har set nogle år-til-år svingninger i vækstrater, med et bundniveau på 1,4% i 2012 og et topniveau på 8,1% i 2015. Det vurderes baseret på dette at output uncertainty, relateret til efterspørgselsforholdene for KPMG's services er moderat.

Behavioral uncertainty (U3-R):

Behavioral uncertainty vil nedenfor evalueres ud fra et typisk leverancescenarie for revisorens rådgivning i forbindelse med kundens indberetning af finansiell performance på formularen 10-K, der kræves af den amerikanske stat for børsnoterede virksomheder (SEC form 10-K, n. d.).

Formularen er underinddelt i 15 separate punkter der skal udfyldes af virksomheden, under rådgivning af revisoren. Et eksempel på et af disse punkter er 'Item 2. Properties'. Punktet kræver at virksomheden leverer oplysninger om ejendomme under virksomhedens ejerskab, og beskrivelsen heraf er underuddelt i ni separate punkter med kvalitative elementer der søger at klassificere hvor signifikant en del af virksomhedens forretning ejendommen udgør (Cornell Law §229.102, n. d.). Det samme mønster tegner sig for andre punkter i formen, eksempelvis 'Item 7b. Market risk' der kræver at virksomheden beskriver det vurdere risikobillede i markedet hvori den opererer (Cornell Law §229.305, n. d.). Dermed er servicens slutprodukt, omkring leverance af en finansiell indberetning der kvantificerer virksomhedens nuværende performance, og lever op til lovens regler herfor, veldefineret. Eftersom denne indberetning består af en række kvalitative vurderinger fra revisorens side, vil det mindske programmability, men de omfattende regulativer

omkring disse vurderinger findes dog at øge programmability, i kraft af at der opstilles faste rammer herfor.

På baggrund af formularens formål, om at rapportere på kundens interne finansielle forhold, og revisorens position som en rådgiver der er ekstern for virksomheden, vil revisoren i udførelsen af servicen være afhængig af kundens input, for at have tilstrækkelige informationer for at kunne gennemføre servicen.

Jeg vurderer på baggrund af ovenstående fremlægning af leverancesituationen, at slutproduktet er veldefineret forud for servicens leverance, at den kan kvantificeres igennem en efterlevelse af de konkrete lovkrav herfor, at den har en moderat grad af programmability, samt at den kræver kundens input. Det findes dermed at servicen som udgangspunkt har en lav behavioral uncertainty, men at forholdene omkring leverancen heraf forårsager at behavioral uncertainty i transaktionsforholdet er moderat.

Virksomhedernes vertikale integrationsbeslutning

For hver af de fire asset specificity og uncertainty parametre er der i ovenstående foretaget en kvalitativ vurdering, og angivet et udsagn om parameteren som værende enten lav, middellav, moderat, middelhøj eller høj.

Anskues disse statements som værende svar på spørgsmål, der beder en respondent evaluere de enkelte parametre på en likert skala mellem et og fem, kan disse fremstilles som angivet i tabel 11 og 12.

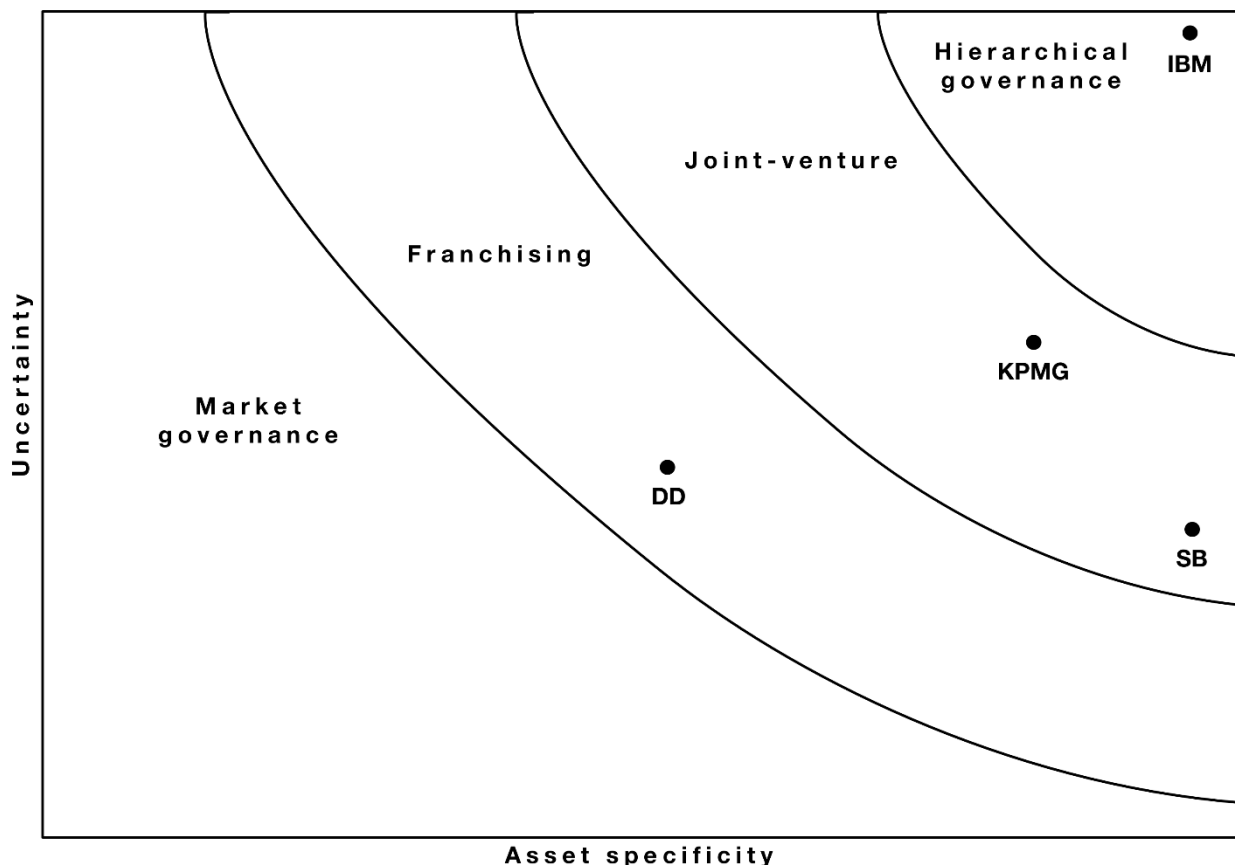
Tabel 11: Specificity parametre					
	AS1	AS2	AS3	AS4	Sum
SB	5	5	5	4	19
DD	2	4	2	2	10
IBM	5	5	5	4	19
KPMG	5	4	3	5	17

Tabel 12: Uncertainty parametre				
	U1	U2	U3	Sum
SB	3	1	2	6
DD	3	3	1	7
IBM	5	5	5	15
KPMG	3	3	3	9

Opsummeres disse parametre, opnås den samlede kvalitative vurdering af asset specificity og uncertainty for hver virksomhed. Disse er i illustration 4 grafisk præsenteret i det indledende fremlagte matrix for virksomhedens governance beslutning som en funktion af interaktionen mellem asset specificity og uncertainty, under hensyntagen til 'franchising' som et potentielt governance valg, der vurderes at være tættere på market governance, end joint-venture er.

Jeg vurderer på baggrund heraf at TCE's forudsigelse af virksomhedernes governance valg, under hensyntagen til effekten fra brand name specificity, er hierarkisk governance for IBM, joint-venture for SB og KPMG, samt Franchising for DD. Disse governance valg vil nedenfor vurderes mod virksomhedernes reelle governance valg.

Tabel 4: Fremlagt governance valg for analyserede virksomhedscases



Starbucks ekspansion

SB har i den internationale ekspansion benyttet joint-venture med partnere der varetager åbningen af et antal caféer, og dermed reducerer antallet af SB's direkte samarbejdspartnere, samt licensering af virksomhedens butikker (Subhadra, 2003).

SB's model for licensering af caféer indebærer at virksomheden selv har det fulde ejerskab af caféen, mens en partner varetager den daglige drift (Starbucks, n. d., B). Jeg vurderer på baggrund af SB's fulde ejerskab af caféen, dermed at denne ekspansionsmulighed kan anskues som værende en konstellation der er sammenlignelig med joint-venture, og at den igennem TCE fremlagte forudsigelse af governance beslutningen derfor stemmer overens med virksomhedens valg.

Dunkin' Donuts ekspansion

I 1955 indgik DD det første franchisesamarbejde, og virksomheden har siden udvidet til mere end 12.000 lokationer, fordelt på verdensplan. Virksomheden benytter eksklusivt franchising i ekspansionen af restaurantkonceptet (Dunkin' Brands, 2017).

Foruden virksomhedens franchising af restaurantkæden, benytter denne endvidere udelukkende franchising i sourcingen af ingredienser til brug i produktionen af virksomhedens madvarer (Hoffman, 2014).

Det vurderes på baggrund af dette at der er overensstemmelse mellem den, på baggrund af TCE, fremlagte governance beslutning, og virksomhedens valg heraf.

IBM Services ekspansion

Siden etableringen i 90'erne, har IBM Services' divisionen foretaget international ekspansion overvejende gennem greenfield FDI. Først i Japan og England, som var store eksisterende markeder for hardwaredivisionen, og siden, i mere end 100 lande (IBM, 2002).

Foruden greenfield investeringer har virksomheden yderligere også foretaget international ekspansion, gennem opkøb af eksisterende konsulentenheder. Et signifikant eksempel herpå kunne observeres i 2002, da IBM opkøbte PricewaterhouseCoopers konsulentarm (Rosencrance, 2002).

Dermed har IBM services foretaget international ekspansion ind i services igennem høj-kontrol entry modes, og jeg vurderer på baggrund heraf at der er konsistens mellem den gennem TCE fremlagte governance beslutning, og virksomhedens valg heraf.

KPMG ekspansion

KPMG har hovedkontor i Schweiz, og opererer under firmanavnet 'KPMG International Cooperative', men foretager under denne juridiske entitet ingen rådgivning af kunder (KPMG, n. d., G).

For alle lande hvori KPMG opererer, er der i stedet oprettet en separat juridisk enhed, der i fællesskab er ejet af en række partnere, som alle opererer som individuelle franchises. Aftalen med hovedenheden beskriver de overordnede vilkår, tillader partneren at benytte KPMG's brand, og angiver franchise-afgiften (Hyltoft & Skovhus, 2014).

På baggrund af den gennem TCE ovenfor fremlagte forudsigelse af KPMG's internationale

ekspansionsvalg som værende gennem joint-venture, og aftalens franchise-lignende vilkår, vurderes det at der er uoverensstemmelse mellem teoriens forudsigelse, og virksomhedens governance valg.

Diskussion

Dette projekt har bygget oven på fundamentet fra eksisterende TCE studier, ved at skabe en større indsigt omkring den øjensynlige insignifikante interaktionseffekt identificeret i David & Han (2004) og Geyskens et al. (2006), samt ved at fremlægge en teoretisk tilgang til at adresserede dette ved at udvide asset specificity constructet for analysen af servicevirksomheder. Denne fremlagte analysetilgang var dog ikke i stand til at adresserede KPMG's governance valg, og dette vil nedenfor diskuteres.

Det blev igennem analysen fremlagt at den optimale governance beslutning for KPMG's internationale ekspansion, baseret på transaktionsparametrene, var igennem høj-kontrol entry modes. Dette er dog ikke i umiddelbar overensstemmelse med virksomhedens valg relateret til denne governance beslutning, og jeg mener at der kan være to potentielle kilder til hertil. Den første mulige årsag hertil, er at den gennemførte analyse ikke korrekt klassificerede transaktionsparametrene for asset specificity og uncertainty. Hvis KPMG i transaktionsforholdet er underlagt en lavere grad af en af disse, vil det påvirke TCE's fremlægning af hvor på spektrummet det optimale governance valg skal findes.

En anden potentiel årsag er KPMG's reelle operation af virksomheden er tættere på joint-venture end den juridiske struktur angiver. En indikation herpå er at virksomheden i vid udstrækning tilknytter medarbejdere fra et land, til rådgivning af en anden enheds kunder, i et andet land (KPMG, n. d., G).

Jeg har igennem dette projektet fremlagt at inddragelsen af brand name capital kan øge TCE's evne til at forudsige governance beslutningen for servicevirksomheder. Det kunne dog modsat også fremlægges, at jeg havde opnået samme resultat ved kun at analysere effekten fra physical- og human asset specificity. Fremhæves SB som eksempel, ville en ekskludering af brand name capital medføre at den tilbageværende vurdering af specificity, navnlig human- og physical asset specificity, var henholdsvis 'høj' og 'middelhøj', og at det samlede construct derfor måtte figurere imellem disse to. Dermed ville specificity constructet fortsat være tæt på det maksimale som operationaliseringen tillader, og governance valget som en funktion af interaktionen mellem

dette, og uncertainty, være den samme. Dette ville dog ikke til fulde favne nuancerne i måden hvorved investeringen manifesteres i transaktionsforholdet, og dette vil nedenfor diskuteres med udgangspunkt i SB's transaktionsforhold.

Som fremhævet under den initiale fremlægning af specificity, opstår small-numbers bargaining situationen, når virksomheden foretager investeringer, der har ringe værdi uden for det givne transaktionsforhold. Ved investering i en ny café foretages der investering i inventar og oplæring af personale, som er specifikt for brugen i transaktionen med SB. Mens disse dermed er en transaktionsspecifikke for SB's samarbejdspartner, mener jeg at disse for SB ville have en væsentligt højere genudnyttelsesværdi, og på baggrund heraf, en lavere asset specificity.

Hvis det munder ud i at en café må lukke, ville SB være i stand til at genudnytte inventaret, og investeringen i optræning af medarbejdere, i nogen grad, ved åbning af en ny café eller overflyttelse af medarbejdere til andre caféer. En genudnyttelse af investeringerne ville sandsynligvis være forbundet med omkostninger, og jeg mener derfor at deres inklusion er nødvendig for at sikre en fyldestgørende klassificering af de relevante specificity elementer, men at de baggrund af ovenstående, ikke kan stå alene.

På trods af at jeg i dette projekt har fremlagt at interaktionseffekten i højere grad vil observeres ved inddragelsen af effekten fra virksomhedens brand name capital, kunne en alternativ forklaring være at TCE snarere end at operere gennem interaktionseffekten, opererer gennem den direkte effekt fra transaktionsparametrene (Geyskens et al., 2006). Et argument herfor, kan findes i at en anseelig andel af de identificerede studier, der analyserer interaktionseffekten i virksomhedernes beslutningstagen, finder insignifikante interaktionseffekter, men signifikante direkte effekter. Eksempelvis finder Gatignon & Anderson (1988) at de direkte effekter fra både asset specificity og uncertainty påvirker produktionsvirksomheders internaliseringsbeslutning, men at inddragelsen af interaktionseffekten ikke signifikant øger modellens evne til at beskrive internaliseringsbeslutningen. Et tilsvarende billede tegnes i Murray & Kotabe (1999), der finder at både asset specificity og uncertainty påvirker sourcingen af servicefunktioner, men at interaktionseffekten heller ikke i dette tilfælde øger modellens evne til at beskrive internaliseringsbeslutningen (det samlede overblik over disse studier findes bilag 1).

Antages det at være tilfældet at TCE opererer overvejende igennem de primære effekter fra transaktionsparametrene, mener jeg at argumentation herfor kan fremlægges ved forlængelse af

bounded rationality argumentet. Dette bounded rationality argument kommer i den initiale fremlægning af TCE primært til udtryk gennem virksomhedernes begrænsede mulighed for at skabe fyldestgørende kontrakter, og monitorere efterlevelsen af disse, under transaktionsforhold med stor uncertainty (Williamson, 1985). En mulighed kunne dog også være at denne kognitive begrænsning restrikerer beslutningstagernes evne til at inddrage interaktionseffekten i TCE i selve governance beslutningen, og at beslutningen derfor i stedet beror på andre faktorer.

I Reuer et al. (2011) blev en række fiktive joint-venture investeringsscenarier opstillet af forfatterne, og evalueret af beslutningstagere fra 60 amerikanske virksomheder. Hver af disse investeringsscenarier inddragede 16 separate parametre, uddraget fra de teoretiske rammeværk bag henholdsvis resource based view, TCE, information economics og real option theory. På trods af at hver af disse dermed er en forenkling af kompleksiteten i virkelige investeringsbeslutninger, konkludere studiet at kun 10 ud af 16 parametre blev inddraget i beslutningstagningen, samt at interaktionseffekten mellem asset specificity og uncertainty var insignifikant for den valgte investeringsbeslutning (Reuer et al., 2011, s. 330). Dette kan indikere at beslutningstagningen snarere end at være dikteret af interaktionseffekten, beror på direkte observerbare faktorer, uagtet at dette kan medføre at governance beslutningen, analyseret igennem TCE, er suboptimal.

Limitations

Som identificeret i litteraturreviewet for TCE, har eksisterende studier langt overvejende gjort brug af likert skala vurderinger af asset specificity og uncertainty i transaktionsforholdene. Denne tilgang blev i dette projekt emuleret gennem en stillingtagen til en række kvantitative samt kvalitative elementer for hver transaktionsparameter, og en udmunding i udsagn der derefter blev tildelt en kvantitativ værdi mellem et og fem. På trods af at jeg dermed har søgt at tilrettelægge projektet med metodemæssige ligheder til andre TCE studier, og at basere dataindsamlingen på objektive parametre hvor muligt, vil rollen som ekstern observatør medføre nogle begrænsninger i opnåelsen af den fulde indsigt i transaktionsforholdene. Det er dermed muligt at der er faktorer jeg ikke er bekendt med, som påvirker den egentligt udmåling af transaktionsparametrene. Det er samtidig muligt at en anden observatør af transaktionsforholdene ville opnå divergerende konklusioner angående særligt de kvalitative vurderinger under uncertainty forholdene.

Valget af henholdsvis rådgivnings- og caféservices tillod at observere to servicearketyper med distinkte ydelser, og herigennem at identificere at brand name capital udgjorde en signifikant

specificity faktor for begge segmenter. Jeg mener dog ikke at dette uden videre kan ekstrapoleres til at have den samme signifikans for andre servicearketyper. Jensen & Petersen (2014, s. 568) fremhæver eksempelvis logistikservices som en arketype hvorunder det ikke i alle tilfælde vil være afgørende for virksomheden at operere under ét samlet brand. Dette nødvendiggør derfor en særskilt analyse af transaktionsforholdene for at konkludere på servicearketyper uden for de to fremhævede.

Det er i projektet fremlagt at brand name capital kan øge evnen til at anskueliggøre de relevante specificity parametre for servicevirksomheder, og dette fandtes i analysen af de fire cases at være tilfældet. For at opnå større sikkerhed i denne konklusion vil det dog være nødvendigt at rekvirere større sample sizes, og derefter kvantitativt evaluere hvorvidt en specificity operationalisering med, eller uden, brand name capital opnår en større grad af overensstemmelse med virksomhedernes governance beslutninger. Jeg mener at dette er en interessant vinkel for videre studier.

Konklusion

På baggrund af fundene om den insignifikante interaktionseffekt i tidligere TCE litteratur, identificerede jeg i dette projekt 22 studier, der alle havde behandlet interaktionseffekten direkte. Disse studier blev kategoriseret på baggrund af om de undersøgte governance beslutningen for service- eller produktionsvirksomheder, og det blev på baggrund heraf identificeret at den eksisterende empiri for TCE har fundet en signifikant interaktionseffekt for produktionsvirksomheder, mens effekten for servicevirksomheder overvejende var fundet insignifikant.

Baseret på Oliver Williamson's senere TCE litteratur blev det fremlagt at brand name capital kunne øge specificity constructets evne til at favne de, for servicevirksomheder, relevante specificity aspekter. Fire servicevirksomheder, inden for to distinkte grene af serviceydelser, blev analyseret og TCE's forudsigelse af deres governance beslutning blev fremlagt. Disse forudsigelser blev derefter sammenholdt med virksomhedernes governance valg i den internationale ekspansion, og der fandtes i tre ud af de fire tilfælde en overensstemmelse mellem den fremlagte teori, og governance beslutningen.

På baggrund af dette, konkluderer jeg at brand name capital øger specificity constructets evne til at favne de relevante aspekter for servicevirksomhederne, og herigennem, TCE's evne til at forudsige governance beslutningen for disse.

Perspektivering næste side

Perspektivering

Dette projekt har evalueret virksomheders governance beslutning ved international ekspansion gennem TCE, men en anden teoretisk vinkel til dette spørgsmål, kunne have været en analyse gennem agency theory (Jensen & Meckling, 1976). Disse teoretiske vinkler har ligheder, eksempelvis i form af deres fælles antagelse om bounded rationality og informationsasymmetri (Eisenhardt, 1989, s. 63), men også divergerende punkter, så som agency theory's antagelse om den risiko-averse agent, og risiko-neutrale principal (Eisenhardt, 1989, s. 60-61), og TCE's antagelse om at begge transaktionsparter er risiko-neutrale (Williamson, 1985, s. 388-390).

En anden difference findes i de uafhængige variabler i analysen af transaktions- eller principal-agent forholdet. Mens TCE er fokuseret omkring analysen af asset specificity og uncertainty, er agency theory i analysen af principal-agent forholdet centreret omkring parternes risiko-attitude, uncertainty relateret til udfald, og tilgængeligheden af information (Eisenhardt, 1989, s. 64). På trods af denne differens finder der dog også her ligheder, og der kan i nogen grad trækkes paralleller mellem behavioral uncertainty i transaktionsforholdet, og agency theory's uncertainty i forbindelse med imperfekt monitorering (Widener & Selto, 1999, s. 50). Dette er eksempelvis i Anderson (1985) kommet til udtryk ved at den samme uafhængige variabel for uncertainty, benyttes til at belyse hypoteser uddraget af både TCE og agency theory.

Dermed at der er fundament for at inddrage begge teoretiske vinkler i samme analyse af virksomheders governance valg. Inklusionen af agency theory i fremtidige analyser, kunne øge disses evne til at beskrive virksomhedernes strukturering af kontrakter for transaktionerne, eksempelvis ved at belyse opbygningen af incitamentsstrukturer i franchise-forholdet (Lafontaine, 1992).

Skrevet af Jon Prehn

Litteraturhenvisninger

Journaler

Abratt, R., & Bick, G. (2003). Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8, 21-39.

Anderson, E. (1985). The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science*, 27(1), s. 70-84.

Anderson, E., & Schmittlein, D. C. (1984). Integration of the Sales Force: An Empirical Examination. *The RAND Journal of Economics*, 15(3), s. 385-395.

Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2003). Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust. *Journal of Management Studies*, 40(5), s. 1179-1204.

Buvik, A., & Reve, T. (2001). Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguards in industrial purchasing relationships. *Journal of Business Research*, 51(2), s. 101-113.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, s. 386-405.

Coles, J. W., & Hesterly, W. S. (1998). The impact of firm-specific assets and the interaction of uncertainty: an examination of make or buy decisions in public and private hospitals. *Journal of economic behavior & organization*, 36(3), s. 383-409.

David, R. J., & Han, S-K. (2004). A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics. *Strategic Management Journal*, 25(1), s. 39-58.

De Vita, G., Tekaya, A., & Want, C. L. (2009). Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer-supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business Research*, 63(7), s. 657-666.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), s. 57-74

Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57, s. 19-38.

Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2010). Using Transaction Cost Economics to Explain Outsourcing of Accounting. *Small Bus Econ*, 35, s. 93-112.

Fan, J. P. H. (2000). Price uncertainty and vertical integration: examination of petrochemical firms. *Journal of Corporate Finance*, 6(4), s. 345-376.

Fernández-Olmos, M, Rosell-Martínez, J., & Espitia-Escuer, M. A. (2006). Vertical Integration in the Wine Industry. A Transaction Costs Analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness*, 25(2), s. 231-250.

Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., & James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer supplier-relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), s. 497-529.

Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), s. 1238-1249.

Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics & Organization*, 4(2), s. 305-336.

Geyskens, I., Steenkamp, J-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy or ally: a transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), s. 519-543.

González-Díaz, M., Arruñada, B., & Fernández, A. (2000). Causes of Subcontracting: Evidence from Panel Data on Construction Firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(2), s. 167-187.

Jensen, M. C., & Heckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), s. 305-360.

Jensen, P. D. Ø., & Petersen, B. (2014). Value creation logics and internationalization of service firms. *International Marketing Review*, 31(6), s. 557-575.

Joshi, A. & Stump, R. (1999). The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty and Trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), s. 291-305.

Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), s. 132-155.

Klein, B., & Saft, L. F. (1985). The law and economics of franchise tying contracts. *The Journal of Law & Economics*, 28(2), s. 349.

Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), s. 196-208.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*,

19(3), s. 411-432.

Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics*, 23(2), s. 263-283.

Leiblein, M. J., & Miller, D. J. (2003). An Empirical Examination of Transaction- and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm. *Strategic Management Journal*, 24(9), s. 839-859.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2002). Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organization Governance on Technological Performance. *Strategic Management Journal*, 23(9), s. 817-833.

Murray, J. Y., & Kotabe, M. (1999). Sourcing Strategies of U.S. Service Companies: A Modified Transaction-Cost Analysis. *Strategic Management Journal*, 20(9), s. 791-809.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Compliments? *Strategic Management Journal*, 23(8), s. 707-725.

Porter, S. S., & Claycomb, C. (1997). The influence of brand recognition on retail store image. *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), s. 373-387.

Reuer, J. J., Tyler, B. B., Tong, T. W., & Wu, C-W. (2011). Executives' assessments of International Joint Ventures in China: A Multi-Theoretical Investigation. *Management and Organization Review* 8(2), s. 311-340.

Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review*, 44(9), s. 435-454.

Sharp, B. (1996). Brand equity and market-based assets of professional service firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), s. 3-13.

Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), s. 373-391.

Widener, S. K. & Selto, F. H. (1999). Management Control Systems and Boundaries of the Firm: Why do Firms Outsource Internal Auditing Activities? *Journal of Management Accounting Research*, 11, s. 45-73.

Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, 73(4), s. 519-538.

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science*

Quarterly, 36(2), s. 269-296.

Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), s. 171-195.

Williamson, O. E. (2007). Transaction Cost Economics. *Economics, E-Journal*, 3, s. 1-32.

Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), s. 102-120.

Bøger

Mische, M. A. (2018). IT Management Consulting: The industry and profession. Kapitel I Management Consulting: Today and Tomorrow (s. 75-117). Routledge.

Muller, C. C., & Woods, R. H. (1994). An expanded restaurant typology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(3), s. 27-37.

Porte, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.

Poulsen, F., & Olson, T. H. (2018). *Management Consulting: Today and Tomorrow*. Routledge.

Warsi, K. A., & Nisa, S. (2005). Food Retailing: Fast Food Industry. *SSRN Electronic Journal*, 664962.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*.

Avisartikler

DeRose, C. (8. Maj 2013). How McDonald's Can Finally Fix Its Abysmal Customer Service

Hyltoft, V., & Skovhus, C. (23. januar 2014). Revisor-kuppet. *Berlingske Business*.

Landel-Mills, N. & Peterson, J. (21. Marts 2018). Should the Big Four accountancy firms be split up? *Financial Times*.

Reuters. (28. Juli 2017). Starbucks says coffee needs 70 percent locked in for FY2018: CFO

Rosencrance, L. (30. Juli 2002). IBM to acquire PwC Consulting for \$3.5 billion. *Computerworld*.

Salmans, S. (9. januar 1982). Dominance ended, I.B.M fights back. *The New York Times*.

Sanger, D. E. (19. november 1984). I.B.M. entry unchallenged at

show. The New York Times.

Sharwood, S. (15. Januar 2018). IBM kills Global Technology and Global Business: It's all 'IBM services' now. The Register.

Wahba, P. (12. Juli 2016). Your starbucks coffee is getting pricier today. Fortune.

Andet

IBM Archive. (2002). IBM Global Services: A Brief History.

SEC. (n. d.). Form 10-K. Tilgâet på:
<https://www.sec.gov/files/form10-k.pdf>

Hjemmesider

AICPA CPA. (2017). Tilgâet på:
https://www.aicpa.org/BecomeACPA/CPAExam/PsychometricsandScoring/ScoringInformation/DownloadableDocuments/How_the_CPA_Exam_is_Scored.pdf

AICPA CPD. (2017). Tilgâet på:
<https://www.aicpa.org/membership/credential-recertification.html>

AICPA. (n. d.). Steps to becoming a CPA. Tilgâet på:
<https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/becomeacpa/gettingstarted/downloadabledocuments/steps-to-becoming-a-cpa.pdf>

Au Bon Pain. (n. d.) Tilgâet på:
<https://www.aubonpain.com/franchising-opportunities>

Brand Finance. (2018, A). Tilgâet på:
http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2018

Brand Finance. (2018, B). Restaurants 25. Tilgâet på:
http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_restaurants_25_report_2018_website_version.pdf

Brand Finance. (2018, C). Tilgâet på:
http://brandirectory.com/league_tables/table/tech-100-2018

Brand Finance. (2018, D). Tilgâet på:
http://brandirectory.com/league_tables/table/commercial-services-50-2018

Brand Finance. (n. d., A). Tilgâet på:
<http://brandirectory.com/methodology>

Cornell Law. Tilgâet på:
<https://www.law.cornell.edu/cfr/text/17/229.102>

Cornell Law. Tilgâet på:
<https://www.law.cornell.edu/cfr/text/17/229.305>

Dunkin Franchising. (n. d.). Tilgâet på:

<https://www.dunkinfranchising.com/content/dam/franchisee/Process/siteuirements/Preferred%20Site%20Criteria.pdf>

Entrepreneur. (B). Tilgâet på:
<https://www.entrepreneur.com/franchises/dunkindonuts/282304>

Entrepreneur. (n. d., A).
<https://www.entrepreneur.com/article/311377>

Entrepreneur. (n. d., C). Tilgâet på:
<https://www.entrepreneur.com/franchises/biggbycoffee/299698>

Fastfoodmenuprices. (a). Tilgâet på:
<https://www.fastfoodmenuprices.com/starbucks-prices/>

Fastfoodmenuprices. (b). Tilgâet på:
<https://www.fastfoodmenuprices.com/tim-hortons-prices/>

Fastfoodmenuprices. (c). Tilgâet på:
<https://www.fastfoodmenuprices.com/caribou-coffee-prices/>

Fastfoodmenuprices. (d). Tilgâet på:
<https://www.fastfoodmenuprices.com/dunkin-donuts-prices/>

Fastfoodmenuprices. (e). Tilgâet på:
<https://www.fastfoodmenuprices.com/biggbby-coffee-prices/>

Gartner Technology Trends 2008. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/530109>

Gartner Technology Trends 2009. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/777212>

Gartner Technology Trends 2010. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/1210613>

Gartner Technology Trends 2011. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/1454221>

Gartner Technology Trends 2012. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/1826214>

Gartner Technology Trends 2013. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/2209615>

Gartner Technology Trends 2014. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/2603623>

Gartner Technology Trends 2015. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-strategic-technology-trends-for-2015/>

Gartner Technology Trends 2016. Tilgâet på:
<https://www.gartner.com/newsroom/id/3143521>

Gartner Technology Trends 2017. Tilgâet på:

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-technology-trends-2017/>

Glassdoor. (n. d.). Tilgâet på:

<https://www.glassdoor.com/Salary/KPMG-Salaries-E2867.htm>

IBM. (n. d., A) Tilgâet på: <https://www.ibm.com/services>

ICO. (2009). Coffee price volatility. Tilgâet på:

<http://www.ico.org/documents/icc-103-7e-volatility.pdf>

ICO. (n. d.) Tilgâet på:

<http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/Excel/3b%20-%20Retail%20prices.xlsx>

IFA. (n. d.). Tilgâet på: <https://www.franchise.org/caribou-coffee-company-franchise>

KPMG. (n. d., A). Tilgâet på: [http://us-](http://us-jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasAudit)

[jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasAudit](http://us-jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasAudit)

KPMG. (n. d., B). Tilgâet på: [http://us-](http://us-jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasAdvisory)

[jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasAdvisory](http://us-jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasAdvisory)

KPMG. (n. d., C). Tilgâet på: <https://advisory.kpmg.us/deal-advisory.html>

KPMG. (n. d., D). Tilgâet på:

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/advisory/risk-consulting/accounting-advisory-services/ifrs-conversion-services/kpmgs-ifrs-tools-methodologies.html>

KPMG. (n. d., E). Tilgâet på. [http://us-](http://us-jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasTax)

[jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasTax](http://us-jobs.kpmg.com/careers/PracticeAreasTax)

KPMG. (n. d., F). Tilgâet på:

<https://home.kpmg.com/dk/da/home/about/overblik/vores-historie.html>

KPMG. (n. d., G) Tilgâet på:

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/12/kpmg-legal-structure-and-governance.html>

National Conference of State Legislatures. (2018). Tilgâet på:

<http://www.ncsl.org/research/labor-and-employment/state-minimum-wage-chart.aspx>

Profitable Venture. (n. d.). Tilgâet på:

<https://www.profitableventure.com/cost-buy-starbucks-franchise/>

Source Global Research. (n. d.) IBM and Deloitte thought leadership sets the standard for other firms. Tilgâet på:

<https://www.sourceglobalresearch.com/portal/whitespace/articles/4347/ibm-and-deloitte-thought-leadership-sets-the-standard-for->

other

Starbucks. (n. d., B). Tilgâet på: <https://solutions.starbucks.com/our-platforms/licensed-stores>

Starbucks. (n.d., A). Tilgâet på:

<http://www.starbucks.com.hk/about-us/become-a-partner/learning-and-development>

Tim Hortons. (n. d.) Tilgâet på:

<https://www.timhortons.com/ca/en/pdf/Franchise-Information-Package-en.pdf>

Vault. (2018., A) Tilgâet på: <http://www.vault.com/company-profiles/management-strategy/ibm-global-business-services/company-rankings>

Vault. (n. d. A). Tilgâet på: <http://www.vault.com/industries-professions/industries/accounting.aspx>

Warwick University. (2010). Restaurant industry. Tilgâet på:

<https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/ngrf/lmifuturetrends/sectorscovered/hospitality/sectorinfo/subsectors/restaurant/>

Cases

Hoffman, A. N. (2014). Dunkin' Donuts: global expansion through franchising. RSM Case Development Centre.

IBM. (2014, A). Brockenhurst College - Delivering an exceptional student experience with personalised learning pathways.

IBM. (2015, A). Allstate enhances and streamlines human resource management with SuccessFactors and IBM.

IBM. (2015, B). Nationwide Building Society - Creating MCDC, a centre of expertise for innovative multi-channel platform development and support.

Subhadra, K. (2003). Starbucks' international operations. ICMR Center for Management Research.

Regnskaber

Dunkin Brands. (2012). 2012 annual report

Dunkin Brands. (2012). Form 10-Q, Q1

Dunkin Brands. (2012). Form 10-Q, Q2

Dunkin Brands. (2012). Form 10-Q, Q3

Dunkin Brands. (2013). 2013 annual report

Dunkin Brands. (2013). Form 10-Q, Q1

Dunkin Brands. (2013). Form 10-Q, Q2

Dunkin Brands. (2013). Form 10-Q, Q3	IBM. (2013). Form 10-Q, Q2
Dunkin Brands. (2014). 2014 annual report	IBM. (2013). Form 10-Q, Q3
Dunkin Brands. (2014). Form 10-Q, Q1	IBM. (2014). 2014 IBM annual report
Dunkin Brands. (2014). Form 10-Q, Q2	IBM. (2014). Form 10-Q, Q1
Dunkin Brands. (2014). Form 10-Q, Q3	IBM. (2014). Form 10-Q, Q2
Dunkin Brands. (2015). 2015 annual report	IBM. (2014). Form 10-Q, Q3
Dunkin Brands. (2015). Form 10-Q, Q1	IBM. (2015). 2015 IBM annual report
Dunkin Brands. (2015). Form 10-Q, Q2	IBM. (2015). Form 10-Q, Q1
Dunkin Brands. (2015). Form 10-Q, Q3	IBM. (2015). Form 10-Q, Q2
Dunkin Brands. (2016). 2016 annual report	IBM. (2015). Form 10-Q, Q3
Dunkin Brands. (2016). Form 10-Q, Q1	IBM. (2016). 2016 IBM annual report
Dunkin Brands. (2016). Form 10-Q, Q2	IBM. (2016). Form 10-Q, Q1
Dunkin Brands. (2016). Form 10-Q, Q3	IBM. (2016). Form 10-Q, Q2
Dunkin Brands. (2017). 2017 annual report	IBM. (2016). Form 10-Q, Q3
Dunkin Brands. (2017). Form 10-Q, Q1	IBM. (2017). 2017 IBM annual report
Dunkin Brands. (2017). Form 10-Q, Q2	IBM. (2017). Form 10-Q, Q1
Dunkin Brands. (2017). Form 10-Q, Q3	IBM. (2017). Form 10-Q, Q2
IBM. (2010). 2010 IBM annual report	IBM. (2017). Form 10-Q, Q3
IBM. (2010). Form 10-Q, Q1	KPMG. (2011). 2011 International annual review
IBM. (2010). Form 10-Q, Q2	KPMG. (2012). 2012 International annual review
IBM. (2010). Form 10-Q, Q3	KPMG. (2013). 2013 International annual review
IBM. (2011). 2011 IBM annual report	KPMG. (2014). 2014 International annual review
IBM. (2011). Form 10-Q, Q1	KPMG. (2015). 2015 International annual review
IBM. (2011). Form 10-Q, Q2	KPMG. (2016). 2016 International annual review
IBM. (2011). Form 10-Q, Q3	KPMG. (2017). 2017 International annual review
IBM. (2012). 2012 IBM annual report	Starbucks. (2012). Fiscal 2012 annual report
IBM. (2012). Form 10-Q, Q1	Starbucks. (2012). Form 10-Q, Q1
IBM. (2012). Form 10-Q, Q2	Starbucks. (2012). Form 10-Q, Q2
IBM. (2012). Form 10-Q, Q3	Starbucks. (2012). Form 10-Q, Q3
IBM. (2013). 2013 IBM annual report	Starbucks. (2013). Fiscal 2013 annual report
IBM. (2013). Form 10-Q, Q1	Starbucks. (2013). Form 10-Q, Q1

Starbucks. (2013). Form 10-Q, Q2

Starbucks. (2013). Form 10-Q, Q3

Starbucks. (2014). Fiscal 2014 annual report

Starbucks. (2014). Form 10-Q, Q1

Starbucks. (2014). Form 10-Q, Q2

Starbucks. (2014). Form 10-Q, Q3

Starbucks. (2015). Fiscal 2015 annual report

Starbucks. (2015). Form 10-Q, Q1

Starbucks. (2015). Form 10-Q, Q2

Starbucks. (2015). Form 10-Q, Q3

Starbucks. (2016). Fiscal 2016 annual report

Starbucks. (2016). Form 10-Q, Q1

Starbucks. (2016). Form 10-Q, Q2

Starbucks. (2016). Form 10-Q, Q3

Starbucks. (2017). Fiscal 2017 annual report

Starbucks. (2017). Form 10-Q, Q1

Starbucks. (2017). Form 10-Q, Q2

Starbucks. (2017). Form 10-Q, Q3

Bilag 1

Forfattere og år	Klassificering	Specificity construct 1	Specificity construct 2	Uncertainty construct 1	Uncertainty construct 2	Konklusioner
Walker & Weber (1984)	Produktion; Primær	Konkurrenceintensiteten blandt leverandører. Operationaliseret gennem kompleksitet i at vurdere konkurrencen, eksponeringen til small-numbers bargaining, og hvorvidt centrale leverandører besider proprietær teknologi der giver dem signifikant fordel over andre leverandører.		Input resource uncertainty. Operationaliseret gennem fluktueringer i det krævede input i produktionen, og den oplevede usikkerhed i forecast af behov for input i produktionen.	Technological uncertainty. Operationaliseret gennem frekvensen af forventede ændringer til produktets specifikationer, og den forventede sandsynlighed af fremadrettede teknologiske forbedringer til komponentet.	Øger vertikal integration: - Konkurrenceintensitet * input resource uncertainty Insignifikant: - Konkurrenceintensitet * technological uncertainty
Anderson & Schmittlein (1984)	Service; Primær	Human asset specificity. Operationaliseret gennem kundernes unikke natur, salg koncentreret i key accounts, og den relative vigtighed af personlige relationer i salget.		Demand Uncertainty. Operationaliseret gennem afvigelsen mellem forecastet og realiseret salg.	Behavioral uncertainty. Operationaliseret gennem den oplevede kompleksitet i at vurdere salgsrepræsentanternes performance.	Øger vertikal integration: - Human asset specificity - Behavioral uncertainty Insignifikant: - Human asset specificity * demand uncertainty - Human asset specificity * behavioral uncertainty - Demand uncertainty

Anderson (1985)	Service; Primær	Human asset specificity. Operationaliseret gennem company nature, products, confidential information, need to know accounts, customer complexity, customer loyalty, importance of key accounts		Behavioral uncertainty. Operationaliseres gennem om salg er en teambedrift (vanskeligt at vurdere individuel performance), salgs- og omkostningstal er svære at skaffe på individuelt niveau, samt om en fyldestgørende vurdering kan laves gennem disse salgs og omkostningstal.	Environmental Unpredictability. Operationaliseres gennem oplevet kompleksitet, volatilitet og forecasting error samt frekvensen af nye produkter og nye markeder.	Øger vertikal integration: - Behavioral uncertainty - Human asset specificity * Environmental unpredictability Insignifikant: - Human asset specificity - Environmental unpredictability
Gatignon & Anderson (1988)	Produktion; Primær	Proprietær/specialiseret viden og produkter. Operationaliseret gennem R&D investeringer.		Country risk. Operationaliseret gennem om target country er politisk stabil, ikke-intervenerende overfor virksomheder, ikke anlægger juridiske restriktioner, er kulturelt homogent og økonomisk udviklede	Sociokulturel distance. Operationaliseret gennem 'distance' i professionelt relaterede attituder og værdier (Ronen & Shenkar)	Øger vertikal integration: - Proprietary content Reducerer vertikal integration: - Country risk - Sociocultural distance Insignifikant: - Proprietary content * Country Risk
Klein, Frazier & Roth (1990)	Service; Primær	Physical/human asset specificity. Operationaliseret gennem investering i faciliteter, specialiserede processer, graden af nødvendig træning og sensitiviteten af indside information.		Environmental volatility. Operationaliseret gennem den oplevede volatilitet i reaktionsmønstre fra retailers, konkurrenter og kunder.	Environmental diversity. Operationaliseret gennem mængden af slutbrugere for produkterne og mængden af konkurrenter.	Øger vertikal integration: - Physical/human specificity - Environmental volatility Reducerer vertikal integration: - Environmental diversity Insignifikant: - Physical/ human specificity * environmental volatility - Physical/human specificity * environmental diversity

Erramilli & Rao (1993)	Service; Primær	Human asset specificity. Operationaliseret gennem det oplevede behov for professionelle evner, specialiseret viden, og graden af standardisering.		Country Risk Operationaliseret gennem om target country er politisk stabil, ikke-intervenerende overfor virksomheder, ikke anlægger juridiske restriktioner, er kulturelt homogene og økonomisk udviklede	Sociokulturel distance. Operationaliseret gennem 'distance' i professionelt relaterede attituer og værdier (Hofstede)	Øger vertikal integration: - Human asset specificity - Human asset specificity * country risk Reducerer vertikal integration: - Country risk - Sociokulturel distance Insignifikant: - Human asset specificity * sociokulturel distance
Folta (1998)	Produktion; Primær	Proprietær/specialiseret viden og produkter. Operationaliseret gennem R&D investeringer.		Endogen usikkerhed. Operationaliseret som den tekniske distance mellem to virksomheder.	Technological uncertainty. Operationaliseret gennem fluktueringer i return on investment inden for det teknologiske subfelt.	Øger vertikal integration: - Proprietary content Reducerer vertikal integration: - Endogen usikkerhed - Technical uncertainty - Proprietary content * technical uncertainty
Coles & Hesterly (1998)	Service; Både primær og sekundær	Physical asset specificity. Operationaliseret gennem hvor meget udstyr der er unikt til dette hospital, samt hvor stor gensalgsværdi dette udstyr ville have ved salg.	Human asset specificity. Operationaliseres gennem mængden af nødvendig træning, og graden af nødvendig koordination med andre funktioner.	Behavioral uncertainty. Operationaliseres gennem de oplevede udfordringer ved at beskrive servicens udfyldelse samt den efterfølgende monitorering heraf.	Technological uncertainty. Operationaliseres gennem den oplevede hastighed af teknologisk udvikling indenfor leverancen af en service.	Øger vertikal integration: - Physical asset specificity - Human asset specificity - Human asset specificity * behavioral uncertainty - Human asset specificity * technological uncertainty Insignifikant: - Physical asset specificity * behavioral uncertainty - Physical asset specificity * technological U

Joshi & Stump (1999)	Produktion; Primær	Manufacturer physical/human asset specificity. Operationaliseres gennem manufacturerens træning af eget eller supplier personale, samt manufacturerers installering af specifikke værktøjer samt produktions og logistikprocesser.	Supplier physical/human asset specificity. Operationaliseres gennem manufacturerens træning af eget eller manufacturer personale, samt manufacturerers installering af specifikke værktøjer samt produktions og logistikprocesser.	Input resource uncertainty. Operationaliseres gennem forudsigeligheden af leverandørens priser, leverancer og adaptability.		Øger joint action: - Manufacturer physical/human asset specificity - Supplier physical/human asset specificity - Manufacturer physical/human asset specificity * input resource uncertainty Reducerer joint action: - Input resource uncertainty Insignifikant: - Manufacturer specificity * supplier specificity
Murray & Kotabe (1999)	Service; Sekundær	Human asset specificity. Operationaliseres gennem mængden af træning, graden af nødvendig professionelle evner, og den nødvendige specialiserede viden.		Demand uncertainty. Operationaliseres gennem kompleksiteten i at vurdere behovet for den supplementære service.		Øger integration: - Demand uncertainty Reducerer integration: - Human asset specificity Insignifikant: - Human asset specificity * demand uncertainty

Widener & Selto (1999)	Service; Sekundær	Human asset specificity. Operationaliseres gennem specifik viden om virksomhedens sub-enheder, produkter, processer og kunder, samt den oplevede strategiske vigtighed af den interne auditering.		Internal environmental uncertainty. Operationaliseres gennem variationer i aktiviteter på tværs af auditorer, forudsigeligheden af behovet for intern auditering, ændringer i virksomhedens struktur samt turnover for auditing personale.	Behavioral Uncertainty. Operationaliseres gennem den oplevede kompleksitet i at vurdere hvorvidt eksterne leverandører af intern auditering har levet op til kontraktuelle aftaler, samt kompleksiteten i at evaluere kvaliteten af auditeringsarbejdet.	Øger internalisering af intern auditering: - Human asset specificity Insignifikant: - Internal environmental uncertainty - Behavioral uncertainty - Human asset specificity * environmental uncertainty - Human asset specificity * behavioral uncertainty
Fan (2000)	Produktion; Primær	Temporal og site specificity. Operationaliseret gennem om produktionsprocessen er afhængig af gasarter.		Input price uncertainty. Operationaliseres gennem standardafvigelsen i en regression af inputpriser.		Øger integration: - Temporal * site specificity - Input price uncertainty - Site specificity * input price uncertainty
González-Díaz, Arruñada & Fernández (2000)	Service; Primær	Small numbers bargaining. Operationaliseres gennem et index for det potentielle marked for virksomhedernes leverancer.		Demand uncertainty. Operationaliseres gennem den kvartalsvise svingning variation i antallet af virksomhedens medarbejdere.		Øger vertikal integration: - Small numbers bargaining Insignifikant: - Demand uncertainty - Small numbers bargaining * demand uncertainty
Leiblein, Reuer & Dalsace (2002)	Produktion; Primær	Koordinationsbehov. Operationaliseres gennem en binær stillingtagen til om virksomheden producerer analoge/memory produkter eller ej.		Demand uncertainty. Operationaliseres gennem svingninger i en regression for demand rates for virksomhedens produkter.		Øger vertikal integration: - Koordinationsbehov * demand uncertainty Reducerer vertikal integration: - Koordinationsbehov - Demand uncertainty

Poppo & Zenger (2002)	Service; Sekundær	Human asset specificity. Operationaliseret gennem det oplevede behov for relationspecifik viden, specialtilpasning af arbejdsrutiner, og den forventede omkostning ved at skifte outsourcing partner.		Behavioral uncertainty. Operationaliseret gennem den oplevede kompleksitet i at vurdere den reelle performance fra leverandøren.	Technological uncertainty. Operationaliseret gennem den oplevede frekvens af forventede ændringer til skillsettet nødvendigt for at udføre funktionen, den forventede frekvens af skift i nødvendigt hardware og software.	Øger relational governance: - Human asset specificity - Technological uncertainty Reducerer relational governance: - Human asset specificity * technological uncertainty Insignifikant: - Behavioral uncertainty
Brouthers, Brouthers & Werner (2003)	Både produktion og service; Primær	Physical/human/dedicated asset specificity. Operationaliseres gennem oplevet investeringsniveau i træning, proprietære produkter/services og generelle transaktionsspecifikke investeringer.		Behavioral uncertainty. Operationaliseres gennem oplevet kompleksitet i at monitorere performance relateret til produkter/services, beskyttelsen af proprietær viden, samt omkostninger forbundet med contracting og enforcement af kontrakter.	Environmental uncertainty. Operationaliseret gennem oplevet politisk og socioøkonomisk stabilitet, samt risikoen forbundet med politiske indgreb i target country.	Øger vertikal integration: - Physical/human/dedicated asset specificity Reducerer vertikal integration: - Environmental uncertainty Insignifikant: - Behavioral uncertainty - Physical/human specificity * - environmental uncertainty

Brouthers & Brouthers (2003)	Både produktion og service; Primær	Physical/human/dedicated asset specificity. Operationaliseres gennem oplevet investeringsniveau i træning, proprietære produkter/services og generelle transaktionsspecifikke investeringer.		Behavioral uncertainty. Operationaliseres gennem oplevet kompleksitet i at monitorere performance relateret til produkter/services, beskyttelsen af proprietær viden, samt omkostninger forbundet med contracting og enforcement af kontrakter.	Environmental uncertainty. Operationaliseret gennem oplevet politisk og socioøkonomisk stabilitet, samt risikoen forbundet med politiske indgreb i target country.	Servicevirksomheder, øger integration: - Physical/human/dedicated specificity Servicevirksomheder, reducerer integration: - Behavioral uncertainty Servicevirksomheder, insignifikant: - Environmental uncertainty - Physical/human/dedicated specificity * environmental uncertainty ----- Produktionsvirksomheder, reducerer integration: - Environmental uncertainty Produktionsvirksomheder, insignifikant: - Physical/human/dedicated specificity - Behavioral uncertainty - physical/human/dedicated specificity * environmental uncertainty
Leiblein & Miller (2003)	Produktion; Primær	Koordinationsbehov. Operationaliseres gennem en binær stillingtagen til om virksomheden producerer analoge/memory produkter/"application specific integrated circuits" eller ej.		Demand uncertainty. Operationaliseres gennem svingninger i en regression for demand rates for virksomhedens produkter.		Øger vertikal integration: - Koordinationsbehov * demand uncertainty Reducerer vertikal integration: - Demand uncertainty Insignifikant: - Koordinationsbehov

Fink, Edelmann, Hatten & James (2006)	Produktion; Primær	Physical/human specificity. Operationaliseres gennem oplevet investering i træning, tilretning af systemer til leverandørens specifikationer, specifikke tekniske standarder der kræver tilpasning fra leverandøren, samt tidsforbruget forbundet med at lære de unikke karakteristika af leverandørens produkter.		Technological uncertainty. Operationaliseres gennem den oplevede frekvens af ændringer og forbedringer i produktionsinput.	Input resource uncertainty. Operationaliseret gennem den oplevede volatilitet af input tilgængelighed/distribution, kompleksiteten på markedet for produktionsinputtet samt prisernes volatilitet.	Øger relational exchange: - Technological uncertainty Reducerer relational exchange: - Input resource uncertainty Insignifikant: - Physical/human specificity - Physical/human specificity * technological uncertainty - Physical/human specificity * input resource uncertainty - Technical uncertainty * input resource uncertainty
Fernández-Olmos, Rosell-Martínez & Espitia-Escuer (2009)	Produktion; Primær	Physical asset specificity. Operationaliseret gennem henholdsvis producenten og leverandørens oplevede niveau af relationsspecifikke investeringer i fysiske assets.	Dedicated asset specificity. Operationaliseret gennem den overkapacitet en leverandør ville have hvis køberen ikke aftager produkterne.	Behavioral uncertainty. Operationaliseret gennem den oplevede kompleksitet i at vurdere den reelle performance fra leverandøren.	Input resource uncertainty. Operationaliseres gennem den oplevede usikkerhed i druehøstens kvalitet og kvantitet.	Øger vertikal integration: - Supplier physical asset specificity - Dedicated asset specificity - Behavioral uncertainty - Physical asset specificity /dedicated asset specificity * input resource uncertainty

Everaert, Sarens & Rommel (2010)	Service; Sekundær	Human asset specificity. Operationaliseret gennem det oplevede behov for virksomhedsspecifik viden, software, udførelse af accountingfunktionen, og de forventede omkostninger ved outsourcing af accountingfunktionen.		Internal environmental uncertainty. Operationaliseres gennem den oplevede variation i accounting opgaver samt organisatoriske ændringer.	Behavioral uncertainty. Operationaliseres gennem den oplevede kompleksitet i at vurdere den korrekte og præcise opfyldelse af accounting opgaver.	Øger integration: - Human asset specificity Insignifikant: - Internal environmental uncertainty - Behavioral uncertainty - Human asset specificity * internal environmental uncertainty - Human asset specificity * behavioral uncertainty
Maelkelburger, Schwens & Kabst (2012)	Både produktion og service; Primær	Human/physical asset specificity. Operationaliseret gennem den oplevede brug af virksomhedsspecifik teknologi, viden, og investeringer.		Property rights protection. Operationaliseret gennem target countrys institutionelle beskyttelse af intellectual property, patenter og copyrights.	Sociokulturel proximitet. Operationaliseret gennem future focus, uncertainty circumvention, power distance, humane orientation, performance orientation, kollektivism, assertiveness og gender fairness.	Øger vertikal integration: - Human/physical asset specificity Reducerer vertikal integration: - Human/physical asset specificity * property rights protection - Human/physical asset specificity * sociokulturel proximitet Insignifikant: - Property rights protection - Sociokulturel proximitet